

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)  
MESTRADO PROFISSIONAL**

**O USO DE SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL PARA ESTIMULAR AS  
DOAÇÕES ÀS CAUSAS SOCIAIS DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL  
(OSC) SOB A ÓTICA DA TEORIA DA DÁDIVA**

**WILLIAM FISCHER DA SILVA JUNIOR**

CASCABEL

2018

William Fischer da Silva Junior

**O USO DE SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL PARA ESTIMULAR AS  
DOAÇÕES ÀS CAUSAS SOCIAIS DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL  
(OSC) SOB A ÓTICA DA TEORIA DA DÁDIVA**

**THE USE OF MANAGEMENT CONTROL SYSTEMS TO STIMULATE  
DONATIONS TO THE SOCIAL CAUSES OF CIVIL SOCIETY ORGANIZATIONS  
(CSOS) FROM THE GIFT THEORY PERSPECTIVE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) – Mestrado Profissional da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientadora: Professora Doutora Delci Grapegia Dal Vesco

Co-orientadora: Professora Doutora Loreni T. Brandalise

CASCATEL

2018

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da Unioeste.

Silva Junior, William Fischer

O Uso de Sistemas de Controle Gerencial Para Estimular as Doações às Causas Sociais das Organizações da Sociedade Civil (OSC), Sob a Ótica da Teoria da Dádiva / William Fischer Silva Junior; orientador(a), Delci Grapegia Dal Vesco ; coorientador(a), Loreni T. Brandalise, 2018.  
92 f.

Dissertação (mestrado profissional), Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus de Cascavel, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2018.

1. Sustentabilidade no terceiro setor. 2. Captação de recursos. 3. Teoria da dádiva. 4. Sistemas de controle gerencial . I. Dal Vesco , Delci Grapegia . II. Brandalise, Loreni T. . III. Título.



**unioeste**

**Universidade Estadual do Oeste do Paraná**

Campus de Cascavel CNPJ 78680337/0002-65  
Rua Universitária, 2069 - Jardim Universitário - Cx. P. 000711 - CEP 85819-110  
Fone:(45) 3220-3000 - Fax:(45) 3324-4566 - Cascavel - Paraná

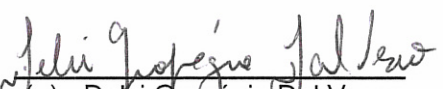


**PARANÁ**  
GOVERNO DO ESTADO

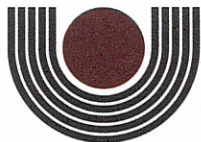
### **Programa de Pós-Graduação em Administração**

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE WILLIAM FISCHER DA SILVA JUNIOR, ALUNO(A) DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ - UNIOESTE, E DE ACORDO COM A RESOLUÇÃO DO PROGRAMA E O REGIMENTO GERAL DA UNIOESTE.

Ao(s) 16 dia(s) do mês de agosto de 2018 às 16h00min, no(a) Laboratório de Pesquisa 2-GPSA / Prédio Finep, realizou-se a sessão pública da Defesa de Dissertação do(a) candidato(a) William Fischer da Silva Junior, aluno(a) do Programa de Pós-Graduação em Administração - nível de Mestrado, na área de concentração em Competitividade e Sustentabilidade. A comissão examinadora da Defesa Pública foi aprovada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração. Integraram a referida Comissão os(as) Professores(as) Doutores(as): Delci Grapégia Dal Vesco, Loreni Teresinha Brandalise, Luiz Fernando Casagrande. Os trabalhos foram presididos pelo(a) Delci Grapégia Dal Vesco, orientador(a) do(a) candidato(a). Tendo satisfeito todos os requisitos exigidos pela legislação em vigor, o(a) candidato(a) foi admitido(a) à Defesa de DISSERTAÇÃO DE MESTRADO, intitulada: "O uso de sistemas de controle gerencial para estimular as doações às causas sociais das organizações da sociedade civil, sob a ótica da Teoria da Dádiva". O(a) Senhor(a) Presidente declarou abertos os trabalhos, e em seguida, convidou o(a) candidato(a) a discorrer, em linhas gerais, sobre o conteúdo da Dissertação. Feita a explanação, o(a) candidato(a) foi arguido(a) sucessivamente, pelos(as) professores(as) doutores(as): Loreni Teresinha Brandalise, Luiz Fernando Casagrande. Findas as arguições, o(a) Senhor(a) Presidente suspendeu os trabalhos da sessão pública, a fim de que, em sessão secreta, a Comissão expressasse o seu julgamento sobre a Dissertação. Efetuado o julgamento, o(a) candidato(a) foi **aprovado(a)**. A seguir, o(a) Senhor(a) Presidente reabriu os trabalhos da sessão pública e deu conhecimento do resultado. E, para constar, o(a) Coordenador(a) do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE - Campus de Cascavel, lavra a presente ata, e assina juntamente com os membros da Comissão Examinadora e o(a) candidato(a).

  
Orientador(a) - Delci Grapégia Dal Vesco  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)

  
Loreni Teresinha Brandalise  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)



# unioeste

Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Campus de Cascavel CNPJ 78680337/0002-65  
Rua Universitária, 2069 - Jardim Universitário - Cx. P. 000711 - CEP 85819-110  
Fone:(45) 3220-3000 - Fax:(45) 3324-4566 - Cascavel - Paraná




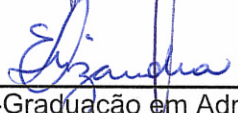
**PARANÁ**  
GOVERNO DO ESTADO

## Programa de Pós-Graduação em Administração

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE Mestrado de WILLIAM FISCHER DA SILVA JUNIOR, ALUNO(A) DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ - UNIOESTE, E DE ACORDO COM A RESOLUÇÃO DO PROGRAMA E O REGIMENTO GERAL DA UNIOESTE.

  
Luiz Fernando Casagrande  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Campus de Pato Branco (UTFPR)

  
William Fischer da Silva Junior  
Candidato(a)

  
Coordenador(a) do Programa de Pós-Graduação em Administração

**Elizandra da Silva**  
Coord. do Programa de Pós-Graduação  
em Administração - PPGA  
Mestrado Profissional  
Portaria nº 2148/2018 - GRE

## **DEDICATÓRIA**

Eterna gratidão aos que me acompanham nesta jornada, à minha esposa Ana Lucia, aos meus filhos William Netto, Andrew e Breno, incentivadores de minhas conquistas nos estudos, na vida pessoal e profissional, com paciência e carinho dedicados incondicionalmente. Aos meus pais, Izabel e William, que proporcionaram os alicerces necessários para o meu desenvolvimento.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, faço agradecimentos especiais às minhas magníficas orientadoras, Professora Doutora Delci Grapegia Dal Vesco e Professora Doutora Loreni T. Brandalise, pela condução responsável e segura, pelas ponderações oportunas, pelo constante incentivo, e por me oferecerem o equilíbrio no raciocínio e a serenidade na análise necessárias para que o objetivo fosse alcançado.

Ao Professor Doutor Claudio Antonio Rojo pela atenção, esclarecimento e estímulo quando busquei compreender se estaria apto à participar do curso. Aos docentes, Prof<sup>a</sup> Dra. Elizandra da Silva, Prof<sup>a</sup> Dra. Elza Hofer, Prof. Dr. Geysler Rogis Flor Bertolini, Prof. Dr. Ivano Ribeiro, Prof. Dr. Ivonei Freitas da Silva, Prof. Dr. Jerry Adriani Johann, Prof. Dr. Marcio Nakayama Miura, Prof. Dr. Ronaldo Bulhões e Prof<sup>a</sup> Dra. Sandra Mara Stocker. Ao Prof. Dr. Luiz Fernande Casagrande da UTFPR, campus Pato Branco/PR.

Às assistentes administrativas, Silvia e Elizabeth, pelo apoio e colaboração durante todo o período de atividades e na consolidação de meus novos conhecimentos.

Aos meus colegas de turma, pelos momentos de auxílio e também de descontração, pelo nascimento de amizades confortáveis e sem prazo de validade, fatores que exerceram grande motivação e amenizaram a minha árdua caminhada.

Às diretorias das entidades Associação dos Pais e Amigos de Excepcionais de Cascavel (APAE) e Associação Cascavelense dos Amigos de Surdos (ACAS), organizações da sociedade civil (OSC), atenciosas e prestativas, que me possibilitaram conhecer os seus modelos de gestão e implementar e aprofundar a pesquisa sobre o tema escolhido, indicando diversos doadores para que as respondessem.

À Mestra Luana Rodrigues, pela colaboração na revisão deste estudo e àqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram com a realização do mesmo, participando nas pesquisas, no levantamento de dados ou fornecendo o suporte técnico para que as informações pudessem ser melhor exploradas e analisadas.

À Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, instituição de grande valor ético e intelectual que acolheu-me na graduação e na pós-graduação de forma gratuita e desinteressada, viabilizando o meu planejamento e crescimento profissional, cujo retorno para a sociedade que a mantém penso ser minha obrigação e assim pretendo continuar a me esforçar.

SILVA JÚNIOR, William Fischer da. O uso de sistemas de controle gerencial para estimular as doações às causas sociais das Organizações Da Sociedade Civil (OSC) sob a ótica da Teoria da Dádiva. 2018. 91 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, 2018.

## RESUMO

O tema investigado neste estudo versa sobre como o uso de sistemas de controle gerencial podem estimular as doações às causas sociais das Organizações da Sociedade Civil (OSC) sob a ótica da Teoria da Dádiva. Portanto, a contribuição centra-se em descrever a interação entre a administração eficaz e a construção de laços e relacionamentos com os doadores que proporcionará melhor captação de recursos, promovendo a sustentabilidade da organização. O referencial teórico discorre sobre a Teoria da Dádiva, fenômeno social que procura relacionar a solidariedade e a aliança entre pessoas e grupos, criando a causa e o efeito necessários para a durabilidade de algumas relações. Sobre os sistemas de controle gerencial com ênfase na abordagem do modelo das alavancas de controle de Simons (1995), que favorecem a coordenação e o controle dos processos organizacionais, e sobre a captação de recursos no intuito de uma abordagem inerente à formulação de estratégias de mobilização dos mesmos na dimensão relacional com base na Teoria da Dádiva. A metodologia utilizada será descritiva com a análise de consenso e será realizada em duas entidades sem fins lucrativos do município de Cascavel. As entidades campo de estudo são a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAÉ) e a Associação Cascavelense de Amigos de Surdos (ACAS), sendo a coleta de dados realizada por meio de questionários com perguntas fechadas e encaminhados aos doadores de ambas as organizações. Como conclusão tem-se que os resultados ratificaram as proposições iniciais deste estudo e foi possível compreender que há consenso moderado e acentuado entre os doadores sobre doar tempo como voluntário, recursos financeiros e materiais para as organizações sociais. Estas, por sua vez, precisam aprimorar os seus modelos de gestão no intuito de provocar o estímulo necessário para que as doações sejam ampliadas. Por fim, futuras pesquisas poderiam tratar a respeito de apontar quais as principais deficiências na gestão das organizações sem fins lucrativos, contribuindo para que desenvolvam uma melhor governança corporativa e também uma estratégia de comunicação com a sociedade capaz de atrair e reter os seus doadores, bem como analisar os aspectos relacionados com os seus ativos intangíveis.

**Palavras-chave:** Estratégia; Sustentabilidade no terceiro setor; Captação de recursos; Teoria da dádiva; Sistemas de controle gerencial.



SILVA JÚNIOR, William Fischer da. The use of management control systems to stimulate donations to the social causes of Civil Society Organizations (CSOs) from the Gift Theory perspective. 2018. 91 pages. Dissertation (Master's degree in Administration) - Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, 2018.

## **ABSTRACT**

The theme investigated in this study is about the strategy and sustainability of the third sector, with the objective of investigating how management control systems can stimulate donations to the social causes of Civil Society Organizations (CSOs) from the gift theory perspective. The contribution, therefore, is focused on describing the interaction between effective management and the building of relationships and relationships with donors, which will provide better fundraising, promoting the sustainability of the organization. The theoretical framework deals with the Gift Theory, a social phenomenon that seeks to relate solidarity and alliance between people and groups, creating the cause and effect necessary for the durability of some relationships. On the systems of managerial control with emphasis in the approach of the model of the levers of control of Simons (1995), that favor the coordination and the control of the organizational processes. Also on fundraising with an inherent approach to the formulation of mobilization strategies. The methodology used will be descriptive with the consensus analysis and will be carried out in two non-profit entities of the municipality of Cascavel. The field of study entities are the Association of Parents and Friends of the Exceptional (APAE) and the Cascavelense Association of Friends of the Deaf (ACAS), and the data collection was done through questionnaires with closed questions and sent to the donors of both organizations. As a conclusion, the results ratified the initial proposals of this study and it was possible to understand that there is consensus among donors about donating time, financial resources and materials for social organizations. These, in turn, need to improve their management models in order to elicit the necessary stimulus for donations to be expanded. Finally, future research could address the main obstacles to management in non-profit organizations, contributing to their development of better corporate governance and a communication strategy with society that is able to attract and retain supporters as well as analyze the aspects related to its intangible assets.

**Keywords:** Strategy; Sustainability in the third sector; Fund-raising; Theory of gift; Management control systems.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ciclo de sustentabilidade.....	15
Figura 2. Estrutura conceitual da Teoria da Dádiva .....	22
Figura 3. SCG e o Estímulo aos Potenciais Doadores.....	28
Figura 4. Modelo conceitual da pesquisa .....	35
Figura 5. Fórmula da Análise de Consenso.....	38
Figura 6. Gráfico de gênero.....	43
Figura 7. Gráfico de Faixa-etária.....	43
Figura 8. Gráfico de Escolaridade .....	44
Figura 9. Gráfico de Faixa de Renda.....	44
Figura 10. Possibilidade de descontar do IR - incentivo para doar .....	47
Figura 11. Estímulo a doar para instituição auditada .....	47
Figura 12. Preferência em doar para instituição que publica os gastos.....	48
Figura 13. Preferência em doar para instituição que demonstra os gastos com as doações arrecadadas .....	48
Figura 14. Estímulo na doação para organizações que façam avaliações de planejamento estratégico.....	49
Figura 15. Prioridade em doar para a organização que apresente demonstrativos financeiros	49
Figura 16. Preferência em realizar doações quando conhece a contabilidade da organização	50
Figura 17. Estímulo em doar quando tem informações do desempenho financeiro.....	51
Figura 18. Estímulo em doar quando recebe prestação de contas .....	51
Figura 19. Preferência em doar quando há transparência na gestão financeira.....	52
Figura 20. Estímulo em doar quando tem informações da quantidade de pessoas atendidas ..	52
Figura 21. Preferência em doar quando conhece a missão e objetivos da organização .....	53
Figura 22. Preferência em doar se a organização tem gestores dinâmicos e experientes.....	53
Figura 23. Estímulo em doar se há disciplina e comprometimento dos funcionários .....	54
Figura 24. Estímulo em doar se há publicidade na aplicação dos recursos recebidos pela organização.....	54
Figura 25. Preferência em doar se os funcionários estão motivados.....	55
Figura 26. Estímulo em doar se recebe informações dos resultados das ações da organização .....	55
Figura 27. Preferência na doação à organizações com gestores éticos .....	56
Figura 28. Preferência em doar quando conhece o trabalho da organização .....	56

Figura 29. Estímulo em doar quando conhece a proposta de atuação da organização.....	57
Figura 30. Preferência em doar ao receber dados sobre objetivos atingidos pela organização	57
Figura 31. Preferência em doar para organizações bem gerenciadas .....	58
Figura 32. Estímulo em doar para organizações indicadas por pessoa de confiança .....	59
Figura 33. Preferência em doar para organizações de sucesso.....	59
Figura 34. Estímulo em doar para organizações religiosas .....	60
Figura 35. Preferência em doar ao ler reportagens sobre causas sociais.....	60
Figura 36. Estímulo em doar quando conhece a tradição da organização.....	61
Figura 37. Preferência em doar ao visitar a organização.....	61
Figura 38. Estímulo em doar sem ser financeiramente .....	62
Figura 39. Preferência em participar doando materiais.....	62
Figura 40. Estímulo em doar ao receber reconhecimento .....	63
Figura 41. Preferência em doar quando receber algum retorno da instituição pela doação feita .....	63
Figura 42. Estímulo em participar como voluntário.....	64
Figura 43. Estímulo em doar se trazer benefício à carreira.....	64
Figura 44. Preferência em doar se tiver envolvimento com a causa social.....	65
Figura 45. Preferência em doar se receber homenagem pública. ....	65
Figura 46. Preferência em doar se tiver reconhecimento do beneficiado.....	66
Figura 47. Estímulo em doar se houver o nome em obra ou projeto.....	66
Figura 48. Preferência em doar se receber telefonema agradecendo .....	67
Figura 49. Estímulo em doar ao receber agradecimento por escrito .....	67
Figura 50. Preferência ao doar quando presencia o problema social .....	68
Figura 51. Forma de contribuição com as causas sociais .....	71
Figura 52. Motivo da contribuição com organizações e causas desconhecidas .....	72
Figura 53. Principais motivos que as pessoas não contribuem com causas sociais .....	74

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 .....	69
Tabela 2 .....	70
Tabela 3 .....	72
Tabela 4 .....	76
Tabela 5 .....	77
Tabela 6 .....	79
Tabela 7 .....	80

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Etapas de desenvolvimento do Planejamento Estratégico.....	26
Quadro 2. Roteiro de atividades da pesquisa.....	34
Quadro 3. Constructo da Pesquisa.....	36
Quadro 4. Classificação do grau de consenso .....	39
Quadro 5. Motivo contribuir com as causas sociais e organizações desconhecidas .....	73
Quadro 6. Principais motivos de não contribuição para causas sociais.....	74

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	17
<b>1.1.1</b>	<b>Questão de Pesquisa .....</b>	<b>18</b>
1.2	OBJETIVOS.....	18
<b>1.2.1</b>	<b>Geral .....</b>	<b>18</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Específicos .....</b>	<b>18</b>
1.3	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA.....	19
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	20
<b>2</b>	<b>REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS .....</b>	<b>21</b>
2.1	A TEORIA DA DÁDIVA.....	21
2.2	SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL – SCG.....	23
<b>2.2.1</b>	<b>O Planejamento Estratégico .....</b>	<b>24</b>
<b>2.2.2</b>	<b>O Planejamento Orçamentário e a Prestação de Contas na Gestão Estratégica</b>	<b>26</b>
2.3	O TERCEIRO SETOR E A CAPTAÇÃO DE RECURSOS.....	28
<b>3</b>	<b>MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA.....</b>	<b>33</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	34
3.2	CONSTRUCTO .....	35
3.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	37
3.4	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS .....	38
3.5	LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	39
<b>4</b>	<b>CONTEXTO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....</b>	<b>40</b>
4.1	ASSOCIAÇÃO DE PAIS E AMIGOS DOS EXCEPCIONAIS (APAE) DE CASCAVEL.....	40

4.2	ASSOCIAÇÃO CASCAVELENSE DE AMIGOS DE SURDOS (ACAS).....	41
4.3	DIAGNÓSTICO DOS DOADORES – PERFIL .....	42
<b>5</b>	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>46</b>
5.1	SISTEMAS DE CONTROLES GERENCIAIS (SCG).....	46
5.2	TEORIA DA DÁDIVA.....	53
5.3	CAUSAS SOCIAIS.....	68
5.4	ANÁLISE DE CONSENSO .....	76
<b>6</b>	<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>82</b>
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>86</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>87</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O tema investigado nesta pesquisa versa sobre a influência do uso dos Sistemas de Controle Gerencial (SCG), aplicados em Organizações da Sociedade Civil (OSC), tendo como base o modelo de alavancas proposto por Simons (1995), no qual se analisam os sistemas de crenças, fronteira, controle diagnóstico e controle interativo, sobre a intenção de doar.

Como *background* teórico optou-se pela Teoria da Dádiva, que aborda a forma da melhor relação dos indivíduos com determinados grupos sociais, com a finalidade de procurar compreender quais as características que motivam potenciais doadores de recursos a se relacionarem de forma habitual com as organizações do terceiro setor.

A Figura 1 representa a interação ideal entre os doadores e as organizações sociais na questão relacionada com a capacidade de as mesmas obterem a sua autossustentabilidade.

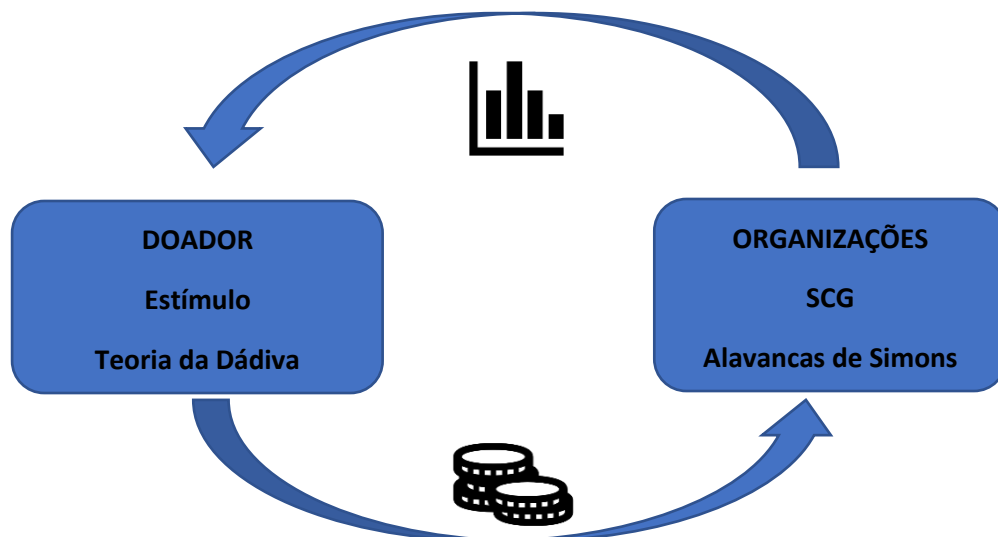


Figura 1. Ciclo de sustentabilidade  
Fonte: Elaborada pelo autor (2018)

No cenário de sustentabilidade do terceiro setor, tanto as pessoas quanto as empresas dependem de recursos para alcançar os seus objetivos. O sucesso na captação desses recursos está diretamente vinculado a um planejamento estratégico adequado, desenvolvido por profissionais capacitados. Assim, reforça-se a necessidade e a importância da intermediação especializada entre os investidores sociais e os proponentes de programas e projetos (Cruz, Caiubi, & Jacobsen, 2010).

Uma das teorias que procura explicar essa relação social entre as pessoas chama-se “Teoria da Dádiva”. Segundo Godbout (1998), a dádiva na forma positiva de seu entendimento é o que circula a favor dos laços sociais, confirmando-se na relação de troca entre amigos,



conhecidos e parentes de presentes, na hospitalidade e oferta de serviços. Também é encontrada na relação com desconhecidos, por exemplo, quando se realizam as doações de sangue, órgãos, ou dedicam-se à filantropia, às ações humanitárias e ao atendimento das necessidades sociais de terceiros.

Os projetos que são encaminhados para os potenciais financiadores devem estar amparados em proponentes idôneos, com experiência e responsáveis pela execução. O histórico de projetos e programas realizados com êxito é fundamental na obtenção dos apoios financeiros solicitados. Além do mais, diversas organizações que desenvolvem suas atividades com base em princípios éticos e buscam disseminar esses conceitos para a sociedade, devem expor claramente essa questão em suas propostas para que seja facilmente identificada a intenção do projeto e a missão da organização (Prates, Adami, Lentino, Barreiro, & Souza, 2006).

Os Sistemas de Controle Gerencial (SGC) de uma entidade do terceiro setor precisam observar as diretrizes estabelecidas para o cumprimento de sua causa social, motivo principal de sua existência. Já as pessoas envolvidas na gestão devem estar plenamente cientes e comprometidas para que a sustentabilidade da entidade, por intermédio do plano de captação de recursos materiais e financeiros, possa ser bem-sucedida (Campos, 2008).

O modelo de alavancas de Simons (1995) foi elaborado a partir da realização de estudos de casos. Para a sua operacionalização possui, em sua concepção, quatro sistemas estratégicos: crenças, fronteira, diagnóstico e interativo.

Os sistemas de crenças representam as orientações relacionadas aos valores da organização. Os sistemas de fronteiras estabelecem limites ou regras. Os sistemas de controle de diagnóstico referem-se aos processos tradicionais de gestão. Os sistemas de controle interativo estimulam o debate necessário para a formulação de novas estratégias para a organização (Diehl e Souza, 2008).

Segundo Estrada e Almeida (2007), a gestão estratégica proporciona uma mudança organizacional em que a sua implementação de maneira eficiente e eficaz, visa solucionar possíveis dificuldades ocasionadas pelas intervenções desenvolvidas durante o processo.

Segundo Hafsi e Martinet (2008) o ensino em estratégia na *Harvard Business School*, também na década de cinquenta do século XX, iniciava sempre com um estudo de caso muito simples. O caso Midway era usual e tratava-se de uma pequena empresa de doces de Chicago que aparentava não haver nenhum problema específico, mas, progressivamente, foram sendo introduzidas informações complementares. Assim, os alunos eram orientados pelo professor a perceberem a complexidade de se administrar uma organização, colocando-os a lidar com

problemas reais de mercado, operacionais, de gestão de pessoas, de direção e de liderança, de poder e de motivação; além de muitos outros que, inesperadamente, comprometiam a gestão e que a simplicidade da empresa não deixava notar.

Um sistema de controle gerencial tem a capacidade de promover uma renovação das estratégias da organização (Simons, 1995). Anthony e Govindarajan (2008) acreditam que a experimentação provoca o aparecimento de novas estratégias para a organização e que estas podem realinhar os objetivos dos sistemas de controle gerencial.

Nas décadas de sessenta e setenta do século XX houve a popularização do conceito de planejamento estratégico, que se disseminou com muita velocidade no território americano. Em meados dos anos sessenta editou-se o primeiro livro sobre aquele novo tema, denominado *Corporate Strategy*, autoria de Igor Ansoff (Tzu, 2010).

Diante do exposto, presume-se que as Organizações da Sociedade Civil (OSC), que desenvolvem eficazes sistemas de controle gerencial e, além disso, compreendem a influência da Teoria da Dívida na forma de se praticar a doação, com o intuito de fortalecer laços; tenderão a construir uma rede de relacionamentos fidelizados, contribuindo de forma duradoura para a manutenção da entidade.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Nos últimos quinze anos, houve um crescimento significativo de novas entidades sem fins lucrativos no Brasil. No entanto, de forma desproporcional, está o universo de doadores dispostos a investir recursos financeiros, materiais ou o próprio tempo para contribuir com determinada causa social. Por isso, a captação de recursos é uma das atividades que requer um planejamento minucioso.

Nesse sentido, surge um fenômeno social denominado Teoria da Dívida que procura concatenar a solidariedade e a aliança entre pessoas e grupos como uma das formas de se praticar a doação, com o intuito de fortalecer laços, criando a causa e o efeito necessários para a durabilidade de algumas relações. Conseqüentemente, as Organizações da Sociedade Civil (OSC), que desenvolvem um planejamento estratégico adequado, além de possuírem uma estrutura de gestão eficaz, tendem a construir uma rede de relacionamentos fidelizados e a obter maior sucesso no atendimento das suas demandas de recursos, objetivando a sua sustentabilidade. Para tanto, é fundamental que as OSC possam estabelecer indicadores que facilitem essa análise pelos investidores sociais.

### 1.1.1 Questão de Pesquisa

Ao entender melhor como a existência dos sistemas de controle gerencial nas Organizações da Sociedade Civil (OSC), são capazes de estimular os potenciais doadores para as suas causas sociais, essa pesquisa pretende responder a seguinte questão: **Como o uso de sistemas de controle gerencial podem estimular as doações às causas sociais das Organizações da Sociedade Civil (OSC), sob a ótica da Teoria da Dívida?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Geral

O objetivo geral desta pesquisa será investigar o uso dos sistemas de controle gerencial para estimular as doações às causas sociais das Organizações da Sociedade Civil (OSC) sob a ótica da Teoria da Dívida.

### 1.2.2 Específicos

- a) Identificar o perfil dos doadores às causas sociais, nas entidades APAE e ACAS do município de Cascavel;
- b) Averiguar quais estímulos ao uso dos Sistemas de Controle Gerencial (SCG) pelas organizações sem fins lucrativos, são percebidos pelo doador, sob a perspectiva das alavancas de Controle de Simons, do Planejamento Estratégico e do Planejamento Orçamentário;
- c) Avaliar os estímulos do doador em interagir com a organização social, sob a ótica da Teoria da Dívida;
- d) Analisar o consenso sobre o nível de compreensão dos doadores, relacionados aos Sistemas de Controle Gerencial (SCG), e o estímulo de doações às causas sociais sob a ótica da Teoria da Dívida.

### 1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA

O terceiro setor é composto de entidades que atuam em diversas causas sociais. Sua origem está alicerçada nos princípios da filantropia e da caridade religiosa no século XVI e, atualmente, ao recente marco legal e ao modelo da gestão, orientada para o desempenho (Silva, 2010).

As pessoas que participam dessas organizações estão interessadas numa causa específica, fortalecendo o seu vínculo. No entanto, para que essas entidades possam realizar plenamente as suas finalidades, são necessários, além dos gestores e auxiliares efetivos, muitos recursos financeiros, material e humanos.

É preciso, então, que as entidades elaborem um detalhado plano de captação de recursos, bem como um planejamento estratégico exequível, que oportunizará estabelecer o elo entre os potenciais doadores e as ações a serem financiadas (Cruz et al., 2010). Segundo a Associação Brasileira de ONGs (ABONG, 2010), em sua pesquisa, estima-se que existam no Brasil aproximadamente 540 mil organizações da sociedade civil. Mas, o número de organizações talvez seja ainda maior, pois há entidades que não são constituídas formalmente. O referido estudo indica que o Terceiro Setor é responsável por 2,5% dos postos de trabalho nas regiões Sul, Sudeste e Nordeste do país.

Em termos financeiros, o terceiro setor tem destinado uma média de R\$ 5 bilhões para saúde, educação, alimentação, esportes e cidadania. Contudo, essas organizações estão vivenciando momentos preocupantes no que tange a sua sustentabilidade, pois as fontes de recursos internacionais e nacionais sofreram reduções significativas. Dessa forma, as OSC necessitam, prioritariamente, alinhar estratégias e utilizar ferramentas de gestão adequadas para que os resultados de captação de recursos sejam positivos, garantindo-lhes a execução dos seus programas sociais.

Essa pesquisa utilizará o modelo das alavancas de controle de Simons, *Levers of Control de Simons* (1995), com base no constructo teórico da Teoria da Dádiva de Mauss (1998), a ser aplicado em duas organizações da sociedade civil, não sendo até o momento fruto de nenhum estudo equivalente. Assim, esta pesquisa poderá colaborar para demonstrar às OSC quais os possíveis mecanismos relacionados com os sistemas de controle gerencial existentes que poderão ser adotados, com o intuito de garantir-lhes a possibilidade de criar um modelo de gestão eficaz, com reflexos positivos na área de captação de recursos, promovendo a sua autossustentabilidade e fortalecendo a sua rede de doadores, fidelizando-os.

Por essa perspectiva, a realização deste estudo se justifica pela ausência de evidências sobre o tema que analisem o problema sob a ótica dos indivíduos ou empresas que doam recursos financeiros, materiais e o tempo, como voluntários, nas OSC, existentes em nosso país. Portanto, há uma lacuna no que tange a real motivação desses potenciais doadores para as mais diversas causas sociais.

A contribuição técnica será a elaboração de um diagnóstico para a organização, que poderá em seguida utilizá-lo para criar ou aperfeiçoar os seus processos de gestão, ampliar a capacidade de atrair recursos e promover a sustentabilidade. Além do fato de essa pesquisa colaborar no aspecto social, já que outras OSC poderão ser beneficiadas.

#### 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está organizada em seis capítulos: No primeiro capítulo são abordados os elementos contextuais, o problema e a questão de pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos, a justificativa da pesquisa e a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo são apresentadas as referências teóricas e práticas. Nesse são tratados temas como os sistemas de controle gerencial com a aplicação do planejamento estratégico, o planejamento orçamentário, a prestação de contas na gestão estratégica, as alavancas de controle, propostas por Simons (1995); o terceiro setor e a captação de recursos; além da teoria da dádiva, também cita os estudos anteriores e a proposição da pesquisa.

Na sequência, o terceiro capítulo expõe a estratégia metodológica, o delineamento, o modelo conceitual, a definição do constructo, os procedimentos de coleta e a análise de dados, bem como limitações dos métodos e técnicas da pesquisa.

O quarto capítulo discorre sobre o contexto do projeto e da situação-problema. Nesse foi descrito um breve histórico de duas entidades, Apae e Acas, que fizeram parte deste estudo e, por fim, o diagnóstico dos doadores e seus perfis.

No quinto capítulo encontra-se a análise e interpretação dos resultados obtidos por meio da pesquisa, além da análise de consenso. O sexto capítulo aborda a discussão dos resultados. Na sequência são apresentadas as considerações finais e referências.

## 2 REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS

Esta pesquisa foi embasada pelo referencial teórico relacionado a seguir. As teorias escolhidas para esta pesquisa apresentam-se de forma a retratar os temas propostos para o desenvolvimento do estudo.

### 2.1 A TEORIA DA DÁDIVA

Na questão da sustentabilidade das organizações do terceiro setor, como se observou anteriormente, algumas ferramentas de gestão e também algumas metodologias de mobilização de recursos são importantes para alcançar os resultados desejados. No entanto, compreende-se igualmente ser essencial conhecer de forma consistente como se comporta o doador e, nesse sentido, a Teoria da Dádiva propõe um caminho de análise bastante interessante.

Marcel Mauss foi o precursor dos estudos da dádiva, relacionada ao modelo sociológico, com base nas descrições dos hábitos das sociedades primitivas e, principalmente, na análise de tribos americanas, as quais demonstravam um maior avanço no entendimento de se relacionar melhor a partir das trocas de bens. Neste caso, a dádiva praticada referia-se a uma forma de prevaquecimento, objetivando sobrepor-se aos adversários e obter maior prestígio. No entanto, o sentido básico da dádiva – dar, receber e retribuir, estava sempre presente (Cunha & Barbosa, 2007).

A dádiva, sendo compreendida em sua forma positiva, é o que está afeto ao modo de relacionamento pelo laço social e não deve ser considerado um fenômeno irrelevante. Basta observar algumas situações cotidianas que ocorrem entre amigos, conhecidos e nossos parentes, sob a forma de troca de presentes, hospitalidade e serviços. Também entre desconhecidos, outros tipos de trocas acontecem, como por exemplo: a doação de sangue; a doação de órgãos e entre outras (Godbout, 1998).

O fenômeno da dádiva dedica especial atenção ao pioneiro e mais cultuado estudo a respeito, denominado “Ensaio sobre a Dádiva”, do sociólogo Marcel Mauss. Mas, existem várias interpretações nas quais a dádiva é considerada como uma troca simbólica, troca econômica, ritual, atividade política, dentre outras. Assim, a dádiva deve ser compreendida como um ato voluntário exercido pelo doador, no qual demonstra-se uma relação de apreço pelo receptor. Ao mesmo tempo, há um gesto de desapego por algo de determinado valor que resultou na sua transferência para outra pessoa, estando o nível de consideração diretamente

vinculado ao quanto vale o bem doado. Nesse sentido, a dívida reflete certo grau de interesse, pois apesar da sua intenção de gratuidade no repasse, o receptor sente-se na obrigação de retornar o gesto, se considerarmos a dívida como um ciclo a partir de uma contrapartida (Vizeu, 2009).

A Figura 2 demonstra a relação de troca que existe quando se pratica o ato voluntário da doação.

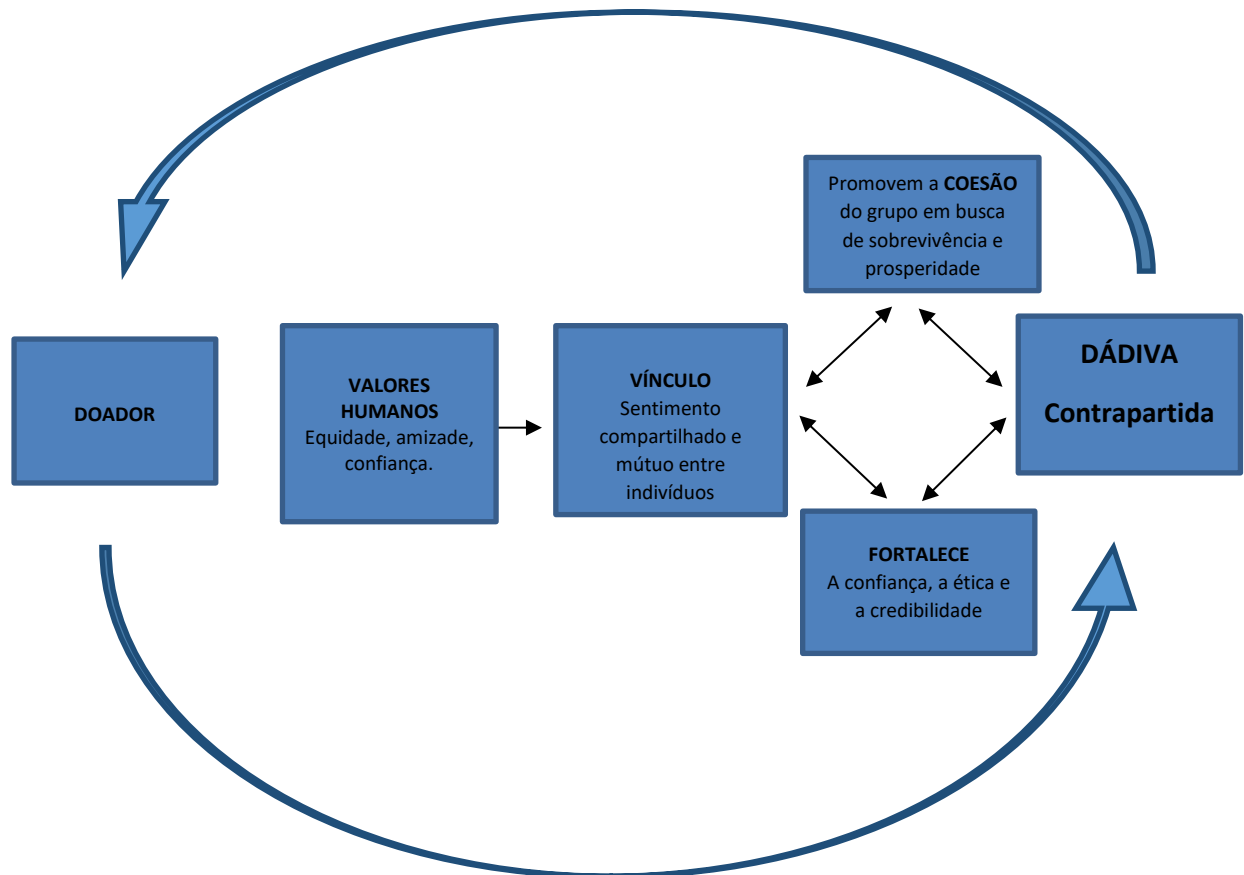


Figura 2. Estrutura conceitual da Teoria da Dívida  
Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Procurando explicar as origens humanas da troca, Marcel Mauss descobre princípios fundamentais da organização e da lógica econômica e social das sociedades de reciprocidade. A circulação de bens materiais, simbólicos, tangíveis ou não, pode ser definida como a dívida cujo objetivo é fortalecer os vínculos sociais (Caillé, 2002).

O que se compreende em relação à teoria da dívida é que para cada ato de doar haverá uma ação recíproca, desinteressada ou não. Necessariamente, nos círculos familiares, nas relações de amizade e trabalho, sempre ocorrerá a obrigação de endividar-se, ou seja, retribuir

o equivalente, quando a pessoa recebe um dom. Isso constitui uma das premissas básicas da convivência social, que é o sentimento de pertencer a um determinado grupo (Martins, 2002).

As pessoas felizes tendem a doar mais e isso, conseqüentemente, também faz as pessoas mais felizes. No que concerne a esse tema, algumas pesquisas anteriores relatam que há uma relação entre felicidade e doação, pois os voluntários e as pessoas que possuem comportamentos com significativa interação social, ao participarem dessas atividades, atingem maiores níveis de felicidade (Anik, Aknin, Norton & Dunn, 2009).

## 2.2 SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL – SCG

Segundo Anthony e Govindarajan (2008), a representação da existência do controle gerencial nas organizações é identificada quando os seus gestores estimulam os demais componentes a participarem do processo de implementar as estratégias estabelecidas.

Segundo Beltrami, Gomes e Dênio (2013), o SCG, na visão de Simons (1995), é uma rotina de gestão que apresenta certa formalidade, de modo similar a ferramentas tradicionais como a contabilidade gerencial, o orçamento ou o planejamento estratégico. Essas informações transformam-se em um sistema de controles quando são alteradas no ambiente organizacional as padronizações referentes aos processos de gestão.

Simons (1995), em sua obra *Levers of Control*, discorre sobre uma estrutura operacional de controle gerencial, cujo objetivo é promover o equilíbrio em cenários muito competitivos, aliviando as tensões sobre as demandas relacionadas com a implantação desses controles. Essa teoria apresenta quatro sistemas estruturados estratégicos que são denominados de alavancas de controle e a utilização dos mesmos, de forma conjunta, servem para melhorar a gestão das organizações (Beltrami et al., 2013).

O primeiro é o sistema de crenças em que os gestores repassam formalmente as normas estabelecidas para o ambiente organizacional no intuito de padronizar os valores básicos da organização e incentivar os colaboradores a buscar novas oportunidades. No segundo sistema, das restrições, são estabelecidos os devidos limites para a busca de oportunidades para que os riscos possam ser melhor avaliados, sendo oposição ao sistema de crenças para evitar o desvio de conduta dos membros da organização. Mas, de qualquer modo, os dois sistemas se complementam (Simons, 1995).

Segundo Simons (1995) o terceiro sistema, o de controle diagnóstico, está vinculado aos tradicionais modelos de monitoramento da gestão, servindo para que sejam realizadas as correções de rumo em relação à padronização definida. No quarto e último sistema de alavancas



de controle, o interativo, são então identificadas as alterações oriundas de novas sugestões e da formulação de novas estratégias, fazendo com que os gestores antecipem seus planejamentos com o objetivo de estarem preparados para as mudanças de cenário. Da mesma forma que os dois primeiros sistemas de alavancas de controle, esses também divergem entre si, proporcionando o equilíbrio necessário, pois um propõe um rígido controle e o outro oferece uma janela de aprendizado para que haja a correção do plano de ação a tempo.

Segundo Diehl e Souza (2008), os sistemas de crenças representam as orientações relacionadas aos valores que são informados pela direção da organização, com o intuito de disseminar de modo positivo e formal para qual direção seguir no processo de gestão. Os sistemas de fronteiras estabelecem limites ou regras, procurando reduzir os riscos dentro de uma organização. Os sistemas de controle de diagnóstico referem-se aos processos tradicionais de gestão e são utilizados para corrigir possíveis desvios no planejamento e definir o melhor caminho para as estratégias de resultados. Os sistemas de controle **interativo** estimulam o debate e criam os ambientes necessários para a formulação de estratégias e iniciativas que promoverão o avanço da organização

### **2.2.1 O Planejamento Estratégico**

Tachizawa, Pozo e Alves (2012) comentam que as organizações do terceiro setor estão em busca de modelos de planejamento para a melhoria de seus resultados, pois diante das grandes mudanças globais relacionadas com a economia, a adoção de um eficaz planejamento estratégico fortalecerá a organização. Desse modo, poderá transpor os obstáculos que se apresentem nos ambientes econômico, social, físico, demográfico, tecnológico e político, garantindo a sua durabilidade e seu desenvolvimento.

A utilização adequada de ferramentas gerenciais permitirá às entidades resultados melhores em suas ações, além de poderem contar com uma distribuição mais justa de seus recursos. Mesmo que essas ferramentas disponíveis tenham sido inicialmente criadas para atender às necessidades de governos e empresas, podem e devem ser aplicadas em outras organizações. Assim, contribuirão para que haja a consolidação da profissionalização de um novo modelo de gestão, bem como para atender às exigências das legislações pertinentes e dos financiadores nacionais e internacionais (Tenório, 2006).

Para Tachizawa et al. (2012) “A sobrevivência das organizações sociais evolui, cada vez mais, em direção a um processo de gestão estratégica, sistêmico e cientificamente estruturado, para o cumprimento de sua missão” (Tachizawa et al., 2012, p. 70).

Segundo Gimenes, Rocha e Gimenes (2003), o planejamento estratégico surgiu a partir da década de quarenta do século XX e baseava-se na simples análise de dados ocorridos no passado, atendendo às necessidades básicas dos gestores, pois as alterações relacionadas com possíveis novidades nos modelos aplicáveis de administração caminhavam lentamente sem significativa repercussão.

Somente em 1965, Igor Ansoff ofereceu à comunidade empresarial e a de interesse no tema, uma melhor compreensão a respeito do conceito de planejamento estratégico, publicando o livro *Corporate Strategy*. O modelo apresentado por Ansoff desenvolveu uma nova abordagem em que se procurou reduzir os riscos de uma tomada de decisão negativa, propondo uma interação dos processos decisórios e a criação e manutenção de potenciais de competitividade.

Realizar o planejamento está de acordo com o que a maioria dos gestores visualiza para uma boa condução administrativa e operacional para as suas organizações. No entanto, poucos os fazem adequadamente, pois o objetivo principal deve ser o de planejar com a aplicação de metodologias e ferramentas estratégicas que guiarão a organização a obter um melhor desempenho e, conseqüentemente, um melhor resultado (Ferreira, Silva, Souza, Rigueiro & Miranda, 2005).

A responsabilidade em organizar e proporcionar uma melhor relação com o entorno do seu ambiente para uma organização é a estratégia, pois ela tem a capacidade de sistematizar o planejamento (Andrade & Frazão, 2011).

Ao propor a implantação de um planejamento estratégico, a organização deve avaliar o seu histórico baseado na sua cultura, nos seus valores e também nas relações hierárquicas existentes, para somente assim poder analisar a viabilidade do programa estratégico (Gimenes et al., 2003).

Conforme Tzu (2010), os estudiosos Kaplan e Norton elaboraram uma nova proposta de gestão integrando a parte executiva/operacional com o mapeamento da melhor estratégia em seis etapas, que consistem em um sistema fechado, integrado e amplo, proporcionando a interação entre a execução e a aprendizagem, cuja base apresenta-se no Quadro 1.

<b>ETAPA</b>	<b>FASE</b>	<b>OBJETIVO</b>
1. <sup>a</sup>	Desenvolvimento da estratégia	Definir a missão, valores e visão Aplicar a análise SWOT Executar o modelo das cinco forças de Porter
2. <sup>a</sup>	Planificar a estratégia	Estabelecer objetivos estratégicos: indicadores, metas, iniciativas e orçamentos Utilizar ferramentas de gestão estratégica: balanced scorecard (BSC) e os mapas estratégicos
3. <sup>a</sup>	Alinhar a organização	Alinhamento com a estratégia nas unidades operativas. Comunicação formal aos empregados para integrar os objetivos pessoais e os incentivos com os objetivos estratégicos
4. <sup>a</sup>	Planificar as operações	Utilização de ferramentas de gestão: a) gestão da qualidade; b) reengenharia; c) sistema ABC; d) gestão orçamental.
5. <sup>a</sup>	Controlar e aprender	Integrar a informação sobre as operações e a estratégia: a) reuniões de revisão; b) controle das operações; c) nível de execução da estratégia.
6. <sup>a</sup>	Validação e adaptação da estratégia	Avaliar periodicamente: a) o desempenho estratégico; b) as consequências provocadas pelo meio envolvente; c) efetuar os ajustes necessários.

Quadro 1. Etapas de desenvolvimento do Planejamento Estratégico.

Fonte: Elaboração com base em Tzu (2010).

O planejamento estratégico está diretamente ligado à expectativa do resultado da projeção de um cenário futuro, pois enquanto técnica administrativa busca organizar as iniciativas pessoais para que seja possível visualizar o caminho a ser seguido (estratégia). Além disso, realiza análises do ambiente, inclusive utilizando ferramentas de gestão como a matriz SWOT que busca identificar o ambiente interno e externo ao qual a atividade está inserida. Desse modo, é possível avaliar quais as medidas estratégicas a serem utilizadas para a intervenção, que contribuirá para atingir o objetivo planejado (Estrada & Almeida, 2007).

Uma das bases de um planejamento estratégico adequado está na sintonia em saber realizar a leitura do ambiente em que está situada a organização, suas ameaças e oportunidades, pois a instabilidade desse ambiente é que proporcionará o nível de complexidade do planejamento (Franco & Amaral, 2005).

### 2.2.2 O Planejamento Orçamentário e a Prestação de Contas na Gestão Estratégica

Segundo Padoveze (2010), apesar das críticas sobre o uso do planejamento orçamentário nas organizações, esse modelo é essencial para os mais variados seguimentos: indústria, comércio ou prestação de serviços, podendo ser até o principal instrumento de gestão para

organizações com ou sem fins lucrativos. A utilização do planejamento orçamentário possibilita analisar todas as ações administrativas e financeiras futuras da organização, permitindo um controle antecedente e uma avaliação de riscos e oportunidades.

A contabilidade tem um papel relevante na missão de oferecer aos potenciais investidores sociais uma visão sistêmica e estratégica ao mesmo tempo. Posto que os dados econômicos deverão ser apresentados de maneira transparente e no correto enquadramento, para que seja exposta uma perspectiva da realidade, que possibilite uma análise coerente e com embasamento suficiente para uma tomada de decisão que proporcione resultados positivos para ambas as partes envolvidas no processo.

O papel fundamental da contabilidade gerencial é a de ofertar aos interessados na condução da gestão administrativa e financeira das organizações, as informações inerentes aos processos de controle e de planejamento, que servirão de embasamento para as tomadas de decisões importantes, responsável por melhores resultados (Frezatti, Guerreiro, Aguiar, & Gouvêa, 2007).

Para Portulhak, Delay e Pacheco (2015), algumas das pesquisas realizadas sobre esse tema buscaram aliar a prestação de contas com o recebimento de doações.

Segundo Cruz Cunha e Matias-Pereira (2012), as informações divulgadas pelas entidades captadoras são fundamentais para sustentar sua continuidade, pois através da prestação de contas, os financiadores das entidades são informados sobre a utilização dos recursos por eles concedidos.

A correta preparação da prestação de contas das organizações do terceiro setor colabora de forma positiva para proporcionar uma boa influência no que diz respeito a reativar, aumentar ou simplesmente manter os doadores (Portulhak et al., 2015).

De acordo com Cruz Cunha e Matias-Pereira (2012), os dados informados pelas organizações captadoras do terceiro setor são fundamentais para possibilitar sua sustentabilidade, pois é pela análise dessas informações que os seus financiadores são informados sobre como foram aplicados os valores destinados à causa. As organizações empresariais também podem fazer repasses às entidades, por meio de incentivos tributários para apoiar projetos sociais. Nesses casos, o modelo de gestão, a transparência e os dados contábeis das entidades podem auxiliar na tomada de decisão para o direcionamento dos recursos, destacando-se o desempenho operacional e a situação econômica com melhor cenário dessas organizações.

Os parceiros, *stakeholders*, das organizações da sociedade civil devem estar cientes a respeito das prestações de contas dos recursos que eles investiram nas mesmas, além dos benefícios que as ações proporcionaram para a sociedade. Na falta de informações confiáveis sobre o desempenho dessas organizações, muitos desses recursos, atualmente tão escassos, poderão ser aplicados inadvertidamente em entidades que não estejam correspondendo satisfatoriamente (Millani, 2009).

Dessa forma, é possível que um adequado Sistema de Controle Gerencial (SCG), venha a estimular potenciais doadores. Um modelo conceitual desse fluxo está demonstrado na Figura 3, que procura demonstrar o elo que possibilita manter a sustentabilidade de uma determinada organização social.

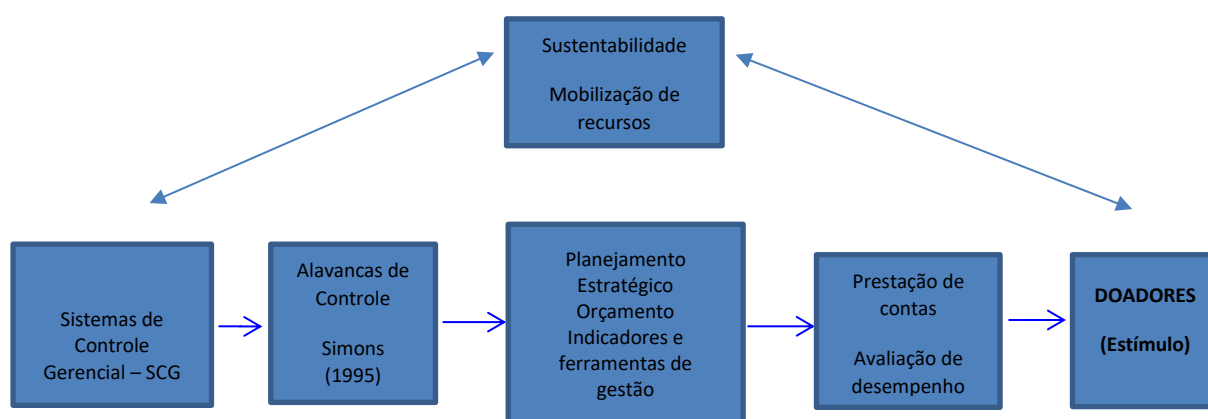


Figura 3. SCG e o Estímulo aos Potenciais Doadores

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

### 2.3 O TERCEIRO SETOR E A CAPTAÇÃO DE RECURSOS

O terceiro setor é composto de entidades que atuam em diversas causas sociais. Sua origem está alicerçada nos princípios da filantropia e da caridade religiosa no século XVI e, atualmente, ao recente marco legal e ao modelo da gestão orientada para o desempenho (Silva, 2010).

As pessoas que participam dessas organizações estão interessadas numa causa específica, fortalecendo o seu vínculo. No entanto, para que essas entidades possam realizar plenamente as suas finalidades, são necessários, além dos gestores e auxiliares efetivos, de muitos recursos em espécie, de ordem material ou de voluntários. Dessa forma, é preciso que as entidades elaborem um detalhado plano de captação de recursos, bem como um planejamento estratégico exequível, que oportunizará a necessidade de se estabelecer o elo entre os potenciais doadores e as ações a serem financiadas (Cruz et al., 2010).

O chamado Novo Marco Regulatório do terceiro setor foi homologado no ano de 2014, entrou em vigência a partir do ano de 2016, para as entidades do terceiro setor e, em 2017, para o poder executivo municipal. O documento é considerado de suma importância para que as entidades possam conduzir de maneira mais profissionalizada a sua gestão operacional e financeira, principalmente quando receber recursos públicos (Brasil, 2014).

A publicação da Lei nº 13.019/2014, cujo teor estabelece o regime jurídico das parcerias voluntárias envolvendo ou não transferências de recursos financeiros entre o poder público e as organizações da sociedade civil, em acordos de cooperação, termos de colaboração e termos de fomento. A referida norma alterou as Leis nº 8.429, de 2 de junho de 1992; e a 9.790 de 23, de março de 1999. Ademais, ela complementa de forma mais detalhada o conceito de uma Organização da Sociedade Civil (OSC), conforme descreve o art. 2º, inciso I:

Pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos que não distribui, entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores, eventuais resultados, sobras, excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplica integralmente na consecução do respectivo objeto social, de forma imediata ou por meio da constituição de fundo patrimonial ou fundo de reserva. (Lei 13.019, 2014).

Segundo pesquisa realizada pela Associação Brasileira de ONGs (Abong), em 2010, estima-se que existam no Brasil aproximadamente 540 mil organizações da sociedade civil. No entanto, esse número pode ser ainda maior, uma vez que há entidades constituídas informalmente. O referido estudo indica que o Terceiro Setor é responsável por 2,5% dos postos de trabalho nas regiões Sul, Sudeste e Nordeste do país. Em termos financeiros o terceiro setor tem destinado uma média de R\$ 5 bilhões para a saúde, educação, alimentação, esportes e cidadania.

Contudo, essas organizações estão vivenciando momentos preocupantes no que tange a sustentabilidade, pois as fontes de recursos internacionais e nacionais sofreram reduções significativas. Dessa forma, as OSC necessitam, prioritariamente, alinhar estratégias e utilizar ferramentas de gestão adequadas para que os resultados da captação de recursos sejam positivos, garantindo-lhes a execução dos seus programas sociais (Abong, 2010).

Um dos inúmeros desafios diários que as Organizações do Terceiro Setor enfrentam é a captação de recursos e a manutenção de seus colaboradores para que possam se sustentar e planejar suas ações com expectativas em longo prazo. Por isso, uma atenção especial deve ser empregada para o cumprimento das condições dos acordos firmados com os seus financiadores.

Quando recebem financiamento para suas atividades sociais, devem buscar ao máximo a eficácia na aplicação dos recursos e demonstrar também a confiabilidade nas prestações de contas sempre que solicitada pelo agente financiador para que possam dar continuidade aos trabalhos e receber novos financiamentos (Lopes, Andrade, Meira, Santos, & Ferreira, 2012).

O objetivo da captação de recursos é a manutenção de finalidade principal, ou das causas sociais, das entidades do terceiro setor (Cruz et al., 2010).

Conforme Ceregatti (2002) a captação ou a mobilização de recursos é a denominação para o processo de geração de recursos das organizações sem fins lucrativos, sem distinção de qual fonte foi angariado.

O processo de captação de recursos envolve variadas alternativas de ordem legal, além da aplicação da criatividade em determinados momentos. No entanto, as captações de recursos utilizadas com mais frequência são as que se referem à renúncia fiscal, ou os denominados incentivos fiscais, cuja legislação vigente opera com as áreas da cultura, esporte, combate ao câncer, pessoas portadoras de deficiência, fundo da infância e adolescência e fundo do idoso. Na outra ponta estão os recursos de origem governamental, em todas as suas esferas, pelos quais as entidades do terceiro setor têm, em sua maioria, a principal fonte de sustentabilidade.

Para tanto, e diante de tantas controvérsias, foi publicada nova legislação pertinente denominada de Novo Marco Regulatório das organizações da sociedade civil, Lei nº 13.019/2014, alterada pela Lei nº 13.204/2015. Essas legislações tratam de regulamentar a questão das transferências voluntárias entre as OSC e as esferas governamentais, propondo uma relação de maior transparência na condução da gestão dos recursos públicos envolvidos.

Em entrevista, publicada no ano de 2017, para os administradores do site <<http://captamos.org.br>> , que trata de temas de captação de recursos para o terceiro setor no Brasil e também trazendo experiências no mundo todo, Ken Burnett, palestrante e consultor em captação de recursos enfatizou o seguinte: “Chegou a hora de os captadores acordarem e mudarem de uma cultura de aquisição, voltada para metas financeiras de curto prazo, para uma cultura com experiência mais positiva do doador.”(Captamos, 2017, para.8). Burnett se tornou uma referência mundial em captação de recursos com seu livro chamado “*Relationship Fundraising*”, sendo considerado responsável pela ampliação do modelo de captação de recursos. Para o referido autor, o doador deve estar sempre no centro das estratégias de planejamento.

Em alguns trechos da entrevista, a seguir, Burnett discorre sobre o tema de forma bastante objetiva e esclarecedora.

Captamos: Como era a captação de recursos quando seu livro foi publicado?

Ken Burnett: O mundo era bem diferente em 1992 — não havia internet nem telefones celulares. No Reino Unido, a captação de recursos estava começando a se profissionalizar. Naquela época, havia poucas opções de cursos para captadores e alguns poucos seminários ou convenções como os que vemos hoje em dia. Os captadores focavam principalmente em eventos, redes regionais e doadores individuais. O marketing direto para organizações da sociedade civil ainda estava se iniciando. A aquisição de doadores era o mais importante, fazia-se pouco sobre a retenção. A ênfase dos cursos era no "como fazer" prático, em vez de alguma abordagem filosófica capaz de sustentar a captação. Legados (heranças destinadas a organizações) e pequenas doações mensais de indivíduos eram os principais objetivos, as duas maneiras mais promissoras para crescimento rápido. Então, foquei meu livro particularmente nessas propostas da captação.

C: Quais são os principais conceitos apresentados na sua obra? Por que o livro recebeu tanta atenção?

KB: Meu principal argumento era de que captar recursos não era como fazer uma venda. A relação entre doador e causa precisa ser muito maior e mais profunda do que algo meramente transacional. Captadores de recursos estão no ramo da inspiração. E, paradoxalmente, captação de recursos não é sobre dinheiro, mas sim sobre um trabalho que precisa ser realizado. O dinheiro é o meio para um fim, e não um fim em si. No começo, o subtítulo do meu livro parecia atrair mais atenção do que qualquer outra coisa: "A abordagem baseada no doador para o negócio de arrecadar recursos". Lembre-se de que naquela época não havia nenhum bom livro britânico sobre captação de recursos e informações confiáveis eram escassas. Filosoficamente, captadores se animaram com a abordagem baseada no doador, porque era isso que desejavam praticar — eles não queriam pressionar ou persuadir as pessoas, e sim inspirá-las. Mas a obsessão do setor de captação com a economia e sua relutância em investir, mais os processos e sistemas rígidos enraizados em suas organizações, atuaram contra uma abordagem mais pessoal e verdadeiramente individual. Assim, à parte casos isolados, não havia possibilidade de uma mudança geral no setor para uma captação de relacionamento. E frustradas de maneira geral por baixos investimentos, estruturas organizacionais restritivas e estanques, para minha tristeza, as mudanças não aconteceram mesmo.

C: Na sua avaliação, o setor social mudou depois da publicação do seu livro?

KB: Não o suficiente, na verdade. Penso que estávamos tentando mudar a captação de recursos isoladamente, e não como parte de uma mudança cultural maior de todo o setor, e que precisava ser abraçada pelos diretores, pelos conselheiros e pelo resto das estruturas das organizações. Então, enquanto cópias do livro estão sendo vendidas no mundo todo e eu tenho sido chamado para dar palestras sobre seus conceitos em todos os continentes, a abordagem baseada no doador não se enraizou no setor, nem mesmo em meu país. A abordagem comercial de grande volume e impessoal ainda parece ser, para a maioria das pessoas, o caminho mais curto e fácil até o dinheiro. Infelizmente, a alta rotatividade do pessoal de captação e a pouca retenção de doadores regulares definem minha época na captação de recursos.

Para responder sua pergunta, sim, mudou, no sentido de que em todo o setor, as pessoas começaram a falar mais sobre doadores e relacionamentos. Mas não mudou o suficiente, caso contrário, a catástrofe que abateu a captação de recursos no Reino Unido em 2015 não teria acontecido — naquele ano, veio a público o caso de uma idosa de 92 anos que teria se matado depois de receber centenas de solicitações de doação de variadas entidades. A história não era verdadeira, mas trouxe à tona uma série de outros relatos



de abusos cometidos por captadores de recursos. Sob pressão da opinião pública e do governo britânico, foi criada a Commission on the Donor Experience (Comissão para a Experiência do Doador), que tinha Burnett entre seus membros, para promover boas práticas sobre captação.

C: Você acha que ideias apresentadas no seu livro foram aplicadas?

KB: Acho que muita gente falou sobre ser focado no doador, mas suas práticas não foram sempre muito amigáveis com ele, nem se preocuparam com sua experiência de uma maneira central, como deveria ser. O marketing de massa e uma captação de estilo transacional eram a cultura enraizada em muitas organizações e, apesar de em seminários, artigos e tutoriais, as pessoas falarem sobre a filosofia de uma captação de relacionamento, muitas vezes, não passava de discurso. Portanto, enquanto minhas ideias foram abraçadas e largamente discutidas onde quer que houvesse captadores reunidos, em muitos casos, eles não as colocaram em prática. O que, como mostraram os acontecimentos, custou muito caro.

C: O que significa exatamente ser uma organização centrada no doador?

KB: Até onde eu sei, não há uma única definição aceita universalmente. No meu ponto de vista, isso é simplesmente o equivalente a perguntar o que seu consumidor quer. É sobre dar às pessoas o que elas querem receber de você, e não o que você quer que elas recebam. Parece simples e óbvio, mas dê uma olhada nas organizações sem fins lucrativos e você verá o quão longe a prática está da teoria. É preciso colocar o comprometimento com o doador no coração das suas estratégias de captação, em vez de colocar metas financeiras. Significa que você terá primeiro de inspirar seus doadores, e então confiar que eles lhe ofereçam apoio e tornem o processo fácil e gratificante para si. É sobre confiar o bastante em seus doadores para lhes dar o controle prático da relação com a causa — o que eles receberão, quando e como.

C: Há organizações sem fins lucrativos que implementaram sua abordagem baseada no doador e tiveram sucesso? Quais?

KB: Sim, muitas tentaram, algumas com muito sucesso, outras, com graus variados de sucesso. Os melhores casos documentados estão no site [SOFII.org](http://SOFII.org).

C: O que pode acontecer se as organizações da sociedade civil não mudarem sua abordagem sobre captação de recursos? O sistema está em perigo como um todo? Esse é um problema mundial?

KB: Sim, definitivamente é um problema mundial, e a catástrofe que se abateu sobre o Reino Unido pode facilmente acontecer em muitos dos outros mercados mais estabelecidos de captação. Chegou a hora de os captadores acordarem e mudarem de uma cultura de aquisição, voltada para metas financeiras de curto prazo, para uma com experiência mais do doador, que garanta que mais dinheiro será levantado no longo prazo com doadores mais felizes, que doarão mais por um tempo maior. Esse é o objetivo da Comissão para a Experiência do Doador — nada menos do que mudar a cultura de captação, colocando a experiência do doador em seu centro.

C: Você acha que estamos prestes a entrar em uma era em que os doadores terão mais poder do que nunca?

KB: Sim, as organizações devem colocar os doadores no controle daquilo que recebem e dar a eles escolhas genuínas e práticas que garantam seu conforto e sua satisfação em todos os estágios de sua jornada. As consequências serão doadores mais felizes, que ficam mais tempo e que doam mais. Mas primeiro, as organizações terão de fazer o que for preciso para colocar a casa em ordem. Por enquanto, há sinais limitados de que estão preparadas para fazer isso suficientemente e de uma maneira rápida o bastante. Se não o fizerem, a captação irá cair.

C: Como as mídias sociais estão mudando a captação? É mais fácil ser centrada no doador por causa delas?

KB: Sim. A tecnologia agora nos permite contatar os doadores de maneiras mais fáceis e baratas. Enquanto o que doadores querem e o que os motiva não mudou, como nos comunicamos com eles mudou muito. E captação é muito sobre uma comunicação efetiva. Mas nem todos os doadores estão on-line.

C: Você acredita que suas ideias serão totalmente implementada pelo setor?

KB: Essa é a pergunta de U\$ 64 milhões. Queria saber a resposta. Claro que eu espero que sim. A Comissão para a Experiência do Doador cumpriu seu papel e foi desmobilizada, passando a responsabilidade para uma nova iniciativa voltada para a experiência do doador chamada Institute of Fundraising (Instituto para a Captação de Recursos). Então, a resposta para sua pergunta está nas mãos deles. Vamos observar seu progresso com atenção. Pessoalmente, não estarei intimamente ou mesmo formalmente envolvido. Pretendo ser um apoiador crítico do lado de fora do campo.” (Captamos, 2017).

O entendimento que se extrai da entrevista com Ken Burnett está relacionado com a capacidade da organização em identificar que o responsável pela doação de recursos deve estar profundamente envolvido com a causa social. E que somente dessa forma será obtido o melhor resultado possível para que os projetos e programas consigam ser executados. Também, deve-se ressaltar, segundo Burnett, que o importante de fato será a habilidade da organização em criar uma atmosfera positiva entre os doadores e a causa social, ou seja, estabelecer vínculo, reciprocidade e a contrapartida necessária para uma duradoura relação; conceitos expostos pela Teoria da Dádiva.

Segundo Pereira (2001), a motivação é o principal ingrediente para que uma pessoa deseje realizar uma doação para uma determinada causa social, contribuindo com recursos financeiros, materiais ou serviços.

Portanto, as organizações devem procurar estabelecer um plano de ação direcionado para a atração de novos financiadores sociais, criando oportunidades para que esses futuros doadores possam sentir-se vinculados, comprometidos com as atividades da entidade e com os seus beneficiados.

### **3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Nesta parte está exposta a metodologia e os procedimentos que serviram de base para este estudo, alinhados com o tema, problema, objetivos e justificativa, percorrendo inicialmente sobre o delineamento da pesquisa, que contém o constructo. Em seguida, estão descritos os procedimentos de coleta de dados, da análise de dados e as limitações da pesquisa.

### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa teve por objetivo ser descritiva, cujo procedimento foi o da análise de consenso aplicada à percepção dos potenciais doadores em duas Organizações da Sociedade Civil (OSC), localizadas no município de Cascavel, sendo a abordagem com enfoque quantitativo.

Quanto aos instrumentos, a pesquisa é considerada do tipo levantamento (*survey*). Segundo Gil (2010) esse tipo de pesquisa coleta as ideias dos respondentes de forma direta.

Desse modo, o levantamento de dados foi realizado aplicando um questionário destinado aos doadores constantes em banco de dados das organizações objetos deste estudo. Pré-testes foram encaminhados para pessoas selecionadas aleatoriamente e com perfil de doadores, nos quais foi observado em determinadas questões um certo nível de complexidade para a adequada compreensão, o que possibilitou uma adequação e aperfeiçoamento da pesquisa. Em seguida, o questionário foi encaminhado aos potenciais doadores com o apoio das duas organizações por meio eletrônico (e-mail) direcionando as respostas automaticamente com uso da ferramenta “Formulários Google”. A abordagem, neste caso, foi quantitativa.

Com a definição da proposição, elaborou-se o constructo da pesquisa, o qual foi a base para o levantamento dos dados em forma de questionário e para a entrevista semiestruturada.

O planejamento para a realização deste estudo foi realizado com base no roteiro de atividades mostrado no Quadro 2.

<b>Atividades</b>	<b>Procedimentos</b>
Planejamento	Problema de pesquisa Objetivo Bibliografia Modelo Conceitual
Pesquisa	Constructo
	Quantitativa      Questionário
	Análise dos resultados
Intervenção	Diagnóstico Apresentação do diagnóstico Recomendações às OSC estudadas

Quadro 2. Roteiro de atividades da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

O modelo conceitual proposto foi idealizado com a intenção de nortear a pesquisa e foi embasado nos objetivos definidos, conforme demonstra a Figura 4.

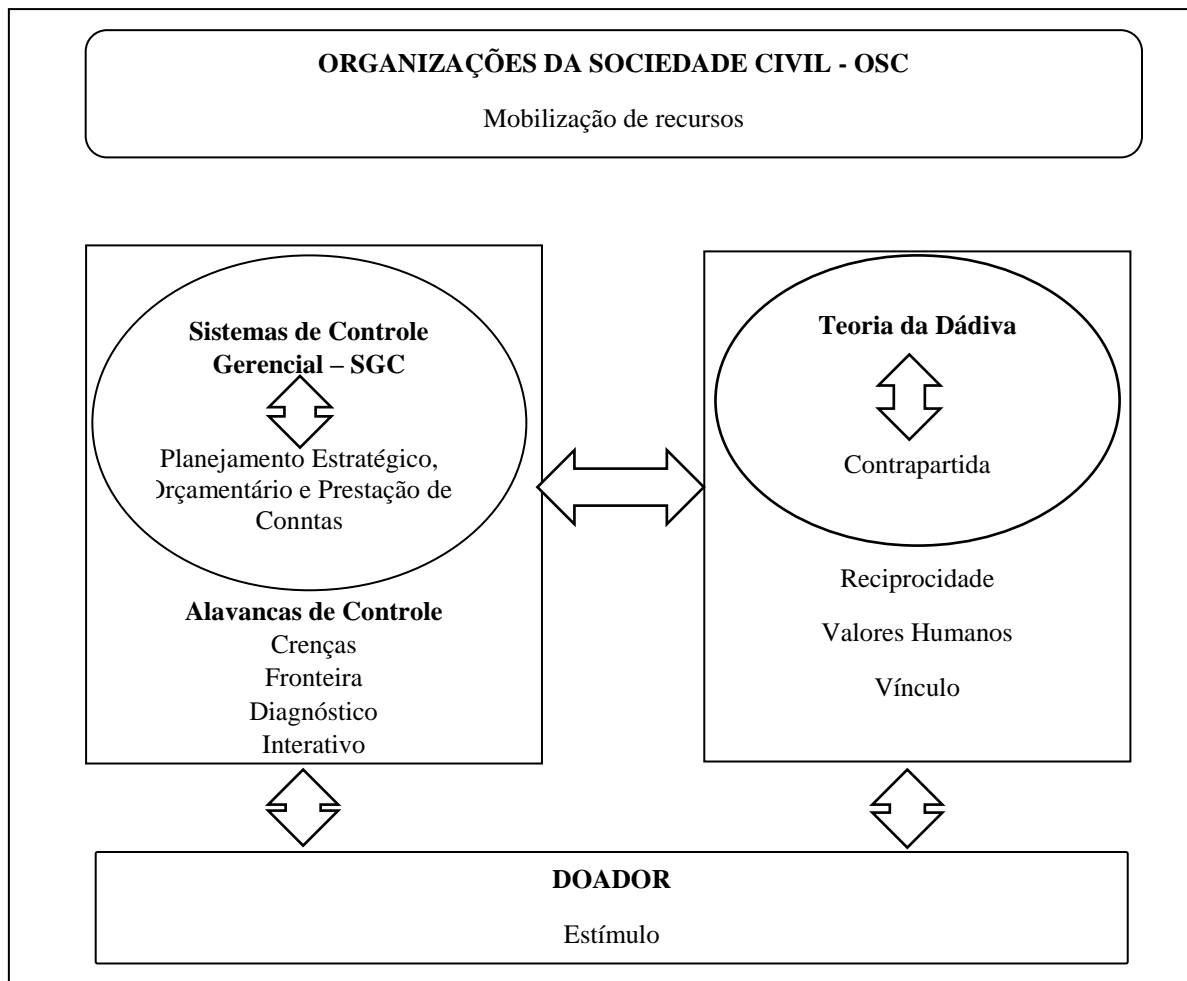


Figura 4. Modelo conceitual da pesquisa  
Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

### 3.2 CONSTRUCTO

No desenvolvimento do constructo foram observados os objetivos da pesquisa e considerados como tópicos principais os Sistemas de Controle Gerencial (SCG) e o Doador. Os tópicos principais foram estratificados em categorias, as quais foram divididas em subcategorias e, finalizando, são indicados os autores que respaldam o arcabouço teórico, conforme demonstrado na Quadro 3.

Constructo		
Categoria	Subcategoria	Autores
	Crenças	Simons (1995)
	Fronteiras	Beltrami et al. (2013)
	Diagnóstico	Diehl e Souza (2008)

SCG – Sistemas de Controle Gerencial	Interativo	
	Planejamento Estratégico	Tachizawa et al. (2012) Tenório (2006) Gimenes, Rocha e Gimenes (2003) Ferreira et al. (2005) Tzu (2010) Estrada e Almeida (2007)
	Orçamento e Prestação de Contas	Prates et al. (2006) Campos (2008) Padoveze (2010) Frezatti (2007) Portulhak, Delay e Pacheco (2015) Cruz Cunha e Matias-Pereira (2012) M. Filho (2009)
Teoria da Dívida	Reciprocidade Valores Humanos Vínculo	Godbout (1998) Cunha e Barbosa (2007) Vizeu (2009) Caillé (2002) Martins (2002) Anik et al. (2009) Mauss (2008)

Quadro 3. Constructo da Pesquisa

Fonte: Elaboração do autor (2018)

A partir do constructo, foi adaptado para a abordagem quantitativa, o questionário elaborado por Pereira (2001), da sua obra intitulada *Captação de Recursos (fund raising): Conhecendo melhor porque as pessoas contribuem*, onde o autor aborda variados aspectos sobre quais os fatores que mais motivam as pessoas a praticar doações.

Pereira (2001) separou o questionário em sete partes, sendo a primeira, direcionada a saber se o entrevistado já contribuiu para uma causa e quais as razões pelas quais se recusam a doar. Na segunda parte, o objetivo foi identificar quais as causas sociais que mais sensibilizam os doadores. As partes três, quatro e cinco, tratam sobre qual método de captação pode motivar o entrevistado a tomar a decisão de realizar a doação.

A parte seis, teve o objetivo de saber qual o motivo que leva o entrevistado a doar para organizações desconhecidas e a última parte, quis descobrir o perfil dos entrevistados. As escalas utilizadas para a pesquisa foram as de Likert, com classificação ordinal e nominal.

O questionário adaptado ao objeto deste estudo contém uma separação em três partes que enfatizam os tópicos principais relacionados no constructo deste estudo, propondo em sua primeira parte tratar do tema SCG e de suas categorias e subcategorias. A segunda parte trata a respeito da intenção de doar - Teoria da Dádiva, bem como de suas categorias e subcategorias, e a última parte refere-se ao perfil do entrevistado. As escalas utilizadas para a pesquisa foram as de Likert e a Ordinal.

A adaptação foi necessária, tendo em vista o foco diferenciado deste estudo, em que não somente é necessário saber qual o melhor estímulo para que as pessoas doem, mas procurar relacionar a influência do processo de gestão utilizando os Sistemas de Controle Gerencial (SCG), das Organizações da Sociedade Civil (OSC), como um dos fatores que podem criar a motivação desejada para que a doação possa acontecer efetivamente, sob a perspectiva da Teoria da Dádiva.

O questionário também serviu para avaliar o consenso da percepção dos doadores em relação ao estímulo e interação com as organizações sociais.

Em seguida, os questionários foram direcionados para a amostra estabelecida com base nas informações contidas no banco de dados de cadastros de doadores de ambas as organizações sociais. A coleta foi realizada no período de janeiro a junho de 2018 e as respostas foram analisadas e comparadas mediante gráficos e análise de consenso.

As questões foram divididas com base na proposição das Alavancas de Simons, cujos sistemas são relacionados com Crenças, Diagnóstico, Fronteira e Interatividade (Simons, 1995).

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

A abordagem teve enfoque quantitativo e os dados foram coletados, por meio de um questionário com questões fechadas e de múltipla escolha, aplicado para avaliar o consenso dos potenciais doadores sobre as principais causas que os estimulam a realizar doações. As questões foram elaboradas a partir do referencial teórico e foram aplicadas aos doadores, objetos deste estudo, de ambas as Organizações da Sociedade Civil (OSC), utilizando-se o banco de dados das mesmas, além de outras pessoas selecionadas aleatoriamente na camada populacional.

A estrutura do questionário foi elaborada contendo uma divisão em três partes, onde a primeira trata dos Sistemas de Controle Gerencial (SCG), com 22 questões associadas parcialmente aos conceitos dos sistemas das Alavancas de Simons, com o intuito de obter a percepção dos doadores quanto à influência dos sistemas gerenciais das organizações sociais.

A segunda parte, trata de uma abordagem também conceitual da Teoria da Dádiva, contendo 19 questões adaptadas. Na terceira parte, são identificadas algumas Causas Sociais e de que forma os doadores as classificam como preferenciais, e por último foram solicitadas informações a respeito do Perfil dos doadores, com questões básicas a respeito de escolaridade, sexo, renda e faixa-etária.

O planejamento da coleta de dados por meio de questionário deu-se pela divisão das questões em aspectos relacionados com as OSC e os seus processos disponíveis de Sistemas de Controle Gerencial (SCG); dos procedimentos relacionados com a captação de recursos e da intenção dos seus doadores, com base no constructo da pesquisa. O questionário foi aplicado pela internet por meio do envio de aproximadamente 700 formulários, cuja elaboração foi desenvolvida na plataforma *Google* a uma amostra do universo de doadores de ambas as organizações e foi entregue pelo pesquisador ou enviado via *internet*, para endereços eletrônicos (*e-mail*).

A coleta e a análise dos dados foram realizadas durante o período de janeiro a maio a julho de 2018.

### 3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

No procedimento da análise dos dados coletados na pesquisa quantitativa houve a aplicação de estatística descritiva e análise de consenso.

As respostas recebidas pelo questionário encaminhado aos potenciais doadores, foram analisadas pela técnica da análise de consenso. A análise de consenso serve para avaliar se há consenso ou dissenso na opinião de um grupo de pessoas e é calculado por meio da fórmula expressa na da Figura 5 (Tastle & Wierman, 2007).

$$\text{Cns}(X) = 1 + \sum_{i=1}^n p_i \log_2 \left( 1 - \frac{|X_i - \mu_X|}{d_X} \right)$$

Figura 5. Fórmula da Análise de Consenso  
Fonte: Adaptado de Tastle e Wierman (2007)

Foi utilizado o programa Microsoft Excel para a realização dos cálculos. Neste caso, X é Cns(X): consenso nas respostas, expresso no intervalo de [0 à 1] com 0 (0%) representando ausência de consenso e 1 representando consenso total (100%); Xi: valor do item likert (ex.: 1,

2, 3, 4 ou 5) ; $p_i$  : frequência relativa do item  $i$  ;  $\mu_x$ : média das respostas e  $dx$ : tamanho do intervalo (ex.:  $|1-5| = 4$ ).

A análise dos dados do intervalo vai de zero a um, sendo zero (0%) a ausência de consenso e 1 (um) representando o consenso (100%).

Durante esse tipo de análise pode existir variação no resultado, sendo identificado como ‘consenso muito forte’ ou ‘dissenso muito forte’, diante da opção do respondente na escala de Likert. A quantidade de respondentes também não tem influência na classificação do consenso, devido à proporcionalidade das respostas em cada categoria ser constante. Com isso, a medida do consenso não sofre alterações (Tastle & Wierman, 2007).

A classificação do grau de consenso é interpretada conforme demonstra a Quadro 4.

INTERVALO	CLASSIFICAÇÃO
$CONS (X) \geq 90\%$	Consenso muito forte
$80\% \leq CONS (X) < 90\%$	Consenso forte
$60\% \leq CONS (X) < 80\%$	Consenso moderado
$40\% \leq CONS (X) < 60\%$	Equilíbrio
$20\% \leq CONS (X) < 40\%$	Dissenso moderado
$10\% \leq CONS (X) < 20\%$	Dissenso forte
$CONS (X) < 10\%$	Dissenso muito forte

Quadro 4. Classificação do grau de consenso

Fonte: Adaptado de Tastle e Wierman ( 2007)

### 3.5 LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Alguns pesquisadores considerariam uma limitação, a reduzida bibliografia a respeito da influência das atuais ferramentas de gestão estratégica na sustentabilidade das organizações do terceiro setor, com a abordagem pelos sistemas de controle gerencial. Outro fator seria a inexistência de estudos a respeito da compreensão desse fenômeno social da teoria da dádiva, como possível elo de alavancagem da manutenção econômica das Organizações da Sociedade Civil (OSC).

Entretanto, tal limitação pode ser vista como uma lacuna de pesquisa a ser preenchida por estudos como este.

Já em relação à amostra, é de fato uma limitação, pois não há um público específico, já que qualquer pessoa pode realizar uma doação.



## 4 CONTEXTO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Diante da competitividade acirrada neste cenário pela busca de recursos para sustentabilidade das entidades sem fins lucrativos, no cenário nacional e internacional, é necessário que as OSC priorizem as suas atividades de planejamento estratégico, gestão contábil e da captação de recursos. Desse modo, seus gestores podem tomar ciência em tempo real de suas necessidades e garantir que o crescimento da organização seja atingido, por meio dos projetos duradores e sustentáveis.

As OSC pesquisadas, APAE e ACAS, necessitam aperfeiçoar a forma de gerenciamento para que possibilite a promoção de ações estratégicas que viabilizem o seu desenvolvimento e sustentabilidade de forma permanente, pois as mesmas apresentam dificuldades na captação de recursos de forma a torná-las autossustentáveis.

Em relação aos seus Doadores mantenedores, as entidades citadas não possuem um planejamento efetivo ou a compreensão adequada de como promover uma maior fidelização e fazem uso de forma parcial de algumas ferramentas estratégicas e tecnológicas, existentes para o desenvolvimento de melhores ações no setor de prospecção de recursos e de novos doadores.

### 4.1 ASSOCIAÇÃO DE PAIS E AMIGOS DOS EXCEPCIONAIS (APAE) DE CASCAVEL

Essa Escola teve sua origem em 17 de Abril de 1971, tendo como mantenedora a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) de Cascavel, por iniciativa de um grupo de senhoras Rotaryanas, pais, mestres e amigos dos excepcionais, pelo decreto nº 2.531; com o objetivo de atender pessoas especiais, alunos deficientes mentais nos diversos níveis e com outras deficiências associadas.

Em 27 de maio de 1974, a escola passou a denominar-se Escola Especializada Girassol através do decreto nº 5531, mudando suas instalações para a Rua Afonso Pena. A referida Escola em 1981 passou a funcionar em sede própria da APAE, na Rua Castro Alves, nº 2340, esquina com a Rua Curitiba.

Em Assembleia Geral, realizada em 25/10/87, nas dependências da APAE, foi sugerido, votado e aprovado, por unanimidade, a mudança do nome da Escola Especializada Girassol, para Escola Especializada Valéria Meneghel, em homenagem à família Meneghel, devido à incansável dedicação prestada.

Em 1992, a Escola Especializada Valéria Meneghel mudou-se para novas instalações na Rua Manaus, 3990, no Bairro Recanto Tropical.

Em 1993, deixou de atender a Educação Infantil, passando esse nível para a nova escola da APAE: Centro Especializado de Desenvolvimento Infantil (CEDI) - Dr. Luiz Pasternak, permanecendo apenas com o Atendimento das Atividades Básicas, Ensino Escolar e Profissionalizante.

No ano de 1996, a APAE inaugurou a Casa Lar, com o objetivo de atender pessoas com Necessidades Especiais que estão em situação de Risco Social e abandono.

Em 2001, com a implantação da proposta orientadora das ações educacionais da APAE educadora: A escola que buscamos, da Federação Nacional das APAEs, a Escola passa a denominar-se Escola de Educação Especial Valéria Meneghel, ofertando o Ensino Fundamental, a Educação Profissional, contando também com atendimentos na Área da Saúde, objetivando a formação Educacional do aluno, por meio de sua escolarização e desenvolvimento de suas competências e habilidades necessárias para o mercado de trabalho. Atualmente a Escola atende as seguintes áreas:

- 1) Educacional: Educação Infantil: 0 a 5 anos e 11 meses; Ensino Fundamental: de 6 a 15 anos e 11 meses; Educação de Jovens e Adultos - EJA: a partir dos 16 anos.
- 2) Saúde: Convênio com o SUS oferecendo atendimentos nas Especialidades: Neurologia; Pediatria; Dentista; Fonoaudiologia; Terapia Ocupacional; Psicologia; Fisioterapia; Hidroterapia e Equoterapia; Ortopedia Infantil; Assistência Social; Nutrição.

#### 4.2 ASSOCIAÇÃO CASCAVELENSE DE AMIGOS DE SURDOS (ACAS)

A educação de Surdos iniciou em Cascavel com um movimento impulsionado pela Escola Épheta de Curitiba, que deslocou um grupo de profissionais para auxiliar na organização dos pais de Cascavel. Assim, em 11 de novembro de 1975, foi criada a Associação Cascavelense de Amigos de Surdos (ACAS). Em 1976, começou a funcionar a primeira classe especial no Colégio Estadual Washington Luiz, ali permanecendo até 1978. Com o trabalho de divulgação realizado pelas mães e professoras, houve aumento da demanda e decorrente necessidade de maior número de salas.

Igreja Presbiteriana cedeu então uma casa em comodato. A partir de 1985, o Centro foi integrado pelas Irmãs da Pequena Missão para Surdos, as quais, junto com a ACAS, os pais e

a comunidade local, através de convênios com órgãos governamentais, doações de entidades da Itália e da Alemanha, construíram o prédio próprio.

A organização da escola passou por diversas etapas até a criação do Centro de Reabilitação "Tia Amélia" que se deu em 24/10/1977. A fundação foi baseada nos modelos da época, isto é, filosofia oralista e clínica, pela qual se acreditava na possibilidade de reabilitação plena da fala e no treinamento da audição de todas as crianças surdas, tornando-as aptas para frequentar a escola regular junto com as crianças ouvintes. Com o passar dos anos e a constatação do insucesso escolar, principalmente dos surdos profundos, ou com algum comprometimento associado, foi pedida ao Estado autorização de funcionamento do ensino das quatro primeiras séries do Ensino Fundamental. Esse fato alterou o nome do Estabelecimento para Escola do Centro de Reabilitação "Amélia", através da Resolução 901/91, com início no ano letivo de 1991.

Houve aumento na demanda e também avanço no aprendizado dos surdos; porém persistiu o problema de 5ª a 8ª séries: os alunos iam para as escolas regulares e, por falta de estrutura adequada, acabavam desistindo. Em razão dos motivos apresentados, a ACAS novamente solicitou autorização de funcionamento para o ensino das quatro séries finais do Ensino Fundamental, que teve o consentimento do Estado, para funcionar a partir do ano letivo de 1999.

#### 4.3 DIAGNÓSTICO DOS DOADORES – PERFIL

O questionário adaptado contém uma separação em três partes que enfatizam os tópicos principais relacionados no constructo deste estudo, propondo em sua última parte tratar sobre o perfil do entrevistado, averiguando as características dos respondentes com perguntas relacionadas ao perfil, como sexo, idade, grau de instrução e faixa de renda, como pode ser observado nos quadros abaixo.

Observa-se na Figura 6 que dos 114 participantes, 57 são do sexo feminino e 57 do masculino, havendo uma participação de 50% para cada gênero.

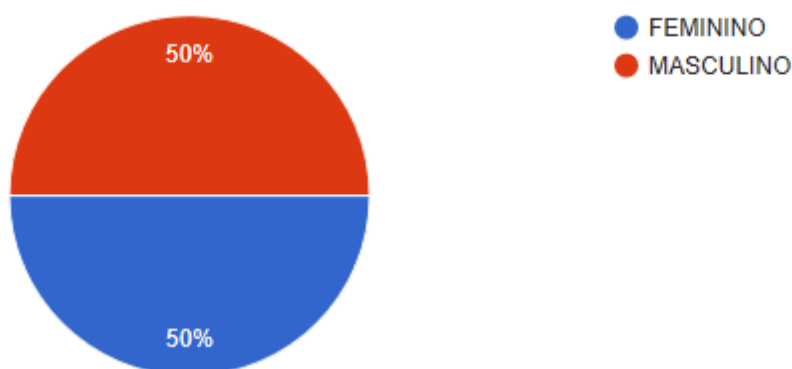


Figura 6. Gráfico de gênero  
Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Em relação à faixa etária, os respondentes apresentam até 25 anos, 15,8% das respostas; entre os 26 e 30 anos foram 5,3%; aproximadamente 26,3% estão entre 31 e 40 anos; 14,9% entre os 41 e 45 anos; e 13,2% ficam entre 46 a 50 anos; sendo 15,8% entre 51 e 55 anos; e 9,6% que estão na faixa-etária entre 56 e 60 anos. E finalizando, com 6,1%, tivemos respondentes com mais de 60 anos, conforme a Figura 7.

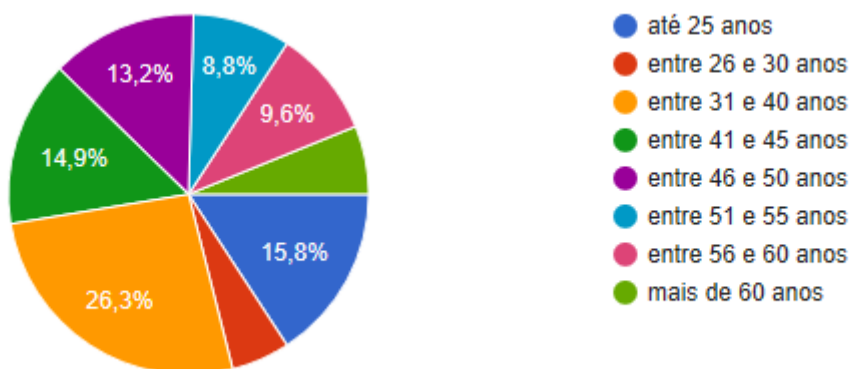


Figura 7. Gráfico de Faixa-etária  
Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Conforme a Figura 8, verifica-se que a maioria dos respondentes possui especialização lato sensu, com 46,5% do total de respostas, seguidos por pessoas que possuem o grau superior, representando 28,9% do total. Para o nível Mestrado foram 10,5% de respondentes e finalizando, com titulação Doutorado, foram 5,3% do total geral de respostas recebidas. Na classificação escolar do ensino fundamental, não houve respostas.

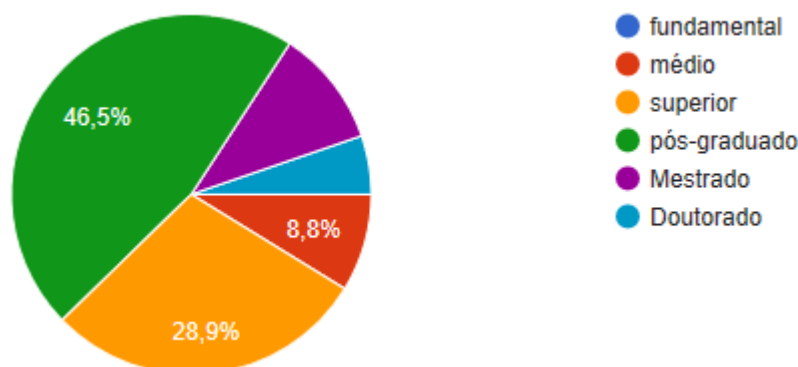


Figura 8. Gráfico de Escolaridade

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Em relação à faixa de renda, até o valor de R\$ 3.500,00, tivemos 36 respondentes ou 31,6% do total. Na sequência, tivemos na faixa de R\$ 3.501,00 a R\$ 5.000,00, o que representa 24,6 % das respostas. A renda a partir de R\$ 5.001,00 até R\$ 7.500,00 foram 12,3%; e aproximadamente 7,9% estão entre a faixa de renda de R\$ 7.501,00 até R\$ 10.000,00. Finalizando, com 23,7%, tivemos respondentes com renda maior que R\$ 10.001,00, conforme demonstra a Figura 9.

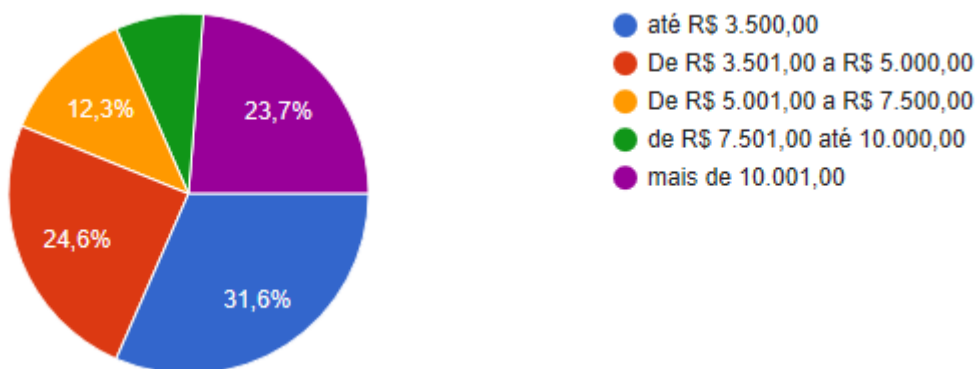


Figura 9. Gráfico de Faixa de Renda

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

De acordo com as informações obtidas na pesquisa, pode-se compreender que o perfil dos doadores é bastante equilibrado no que diz respeito ao gênero – masculino ou feminino. Já com relação à faixa etária, evidencia-se a que está entre os 31 e 40 anos. Corroborando com esse dado, uma pesquisa realizada pelo Instituto pelo Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS) denominada PESQUISA DOAÇÃO BRASIL que foi a primeira pesquisa de alcance nacional a estudar como o brasileiro se comporta ao doar; segundo o estudo os indivíduos com

idade entre 30 e 50 anos são os que mais estão dispostos a doar algum tipo de recurso, (IDIS, 2016).

O diferencial é que este estudo demonstrou uma proporção igual entre homens e mulheres e o realizado no ano de 2015 apurou que o universo do gênero feminino teria, naquela época, maior propensão a doar.

Quanto ao grau de escolaridade, o maior número de respostas foi originado de pessoas que possuem pós-graduação na modalidade de especialização, compondo 46,5% do total de respondentes.

Em relação à renda, 56,2% das respostas apontaram ganhar até R\$ 5.000,00 mensais. 23,7%, dos respondentes declararam ter renda maior que R\$ 10.001,00. Significando que a capacidade de doar não está diretamente vinculada ao poder aquisitivo maior.

Conhecido o perfil dos respondentes, o próximo capítulo apresentará a análise e interpretação dos resultados da pesquisa aplicada.

## 5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresenta-se a descrição e a análise dos principais resultados da pesquisa, nos quais foram explorados os resultados do questionário encaminhado e respondido pelos potenciais doadores cadastrados no banco de dados das duas organizações sociais do município de Cascavel, bem como de forma aleatória por outras pessoas.

O questionário aplicado aos doadores em potencial, parcialmente adaptado, contém uma separação em três partes principais que enfatizam os tópicos relacionados no constructo deste estudo, propondo na primeira tratar do tema SCG e de suas categorias e subcategorias, contendo vinte e duas perguntas formuladas com base nos Sistemas de Alavancas de Simons (1995). Na parte dois, tratou-se a respeito da intenção de doar, utilizando-se da conceituação contida na Teoria da Dívida com dezenove perguntas; e a terceira parte buscou identificar quais as causas sociais que mais atraem as doações, contendo então mais seis perguntas.

A análise de todas as questões citadas anteriormente foi baseada nos dados extraídos do gráfico de respostas do formulário Google. As respostas foram classificadas dentro da escala Lickert de 01 a 5 sendo que 1 é a menor ocorrência, representada pela denominação “Nenhuma” e 5 a maior, pela denominação “Muito Acentuada”.

### 5.1 SISTEMAS DE CONTROLES GERENCIAIS (SCG)

Nessa primeira parte, procurou-se averiguar quais estímulos sobre o uso dos Sistemas de Controle Gerencial (SCG) pelas organizações sem fins lucrativos, são percebidos pelo doador, sob a perspectiva das alavancas de Controle de Simons, do Planejamento Estratégico e do Planejamento Orçamentário.

Foram tratados dos assuntos que refletem a percepção dos doadores sobre os aspectos da qualidade da administração das organizações sociais.

A princípio foram definidas questões de múltipla escolha e de modo abrangente, com o objetivo de examinar a percepção dos doadores de forma geral. As perguntas foram elaboradas procurando atender os procedimentos básicos para uma gestão eficaz, identificados nos quatro sistemas das Alavancas de Simons, quais sejam: Crenças, Diagnóstico, Fronteira e Interativo.

Portanto, na Figura 10 para a pergunta: *A possibilidade de descontar do imposto de renda a parcela doada o incentiva a doar (incentivo fiscal)?* as respostas foram indicadas com a seguinte classificação: Nenhuma - 31 indicações com 27,2%; Pouco - 15 com 13,2%;

Moderada - 25 com 21,9 %; Acentuada - 28 com 24,6%; e Muito Acentuada - 15 com 13,2%. Dessa forma, essa possibilidade, conforme a opinião da maioria dos respondentes estaria descartada.

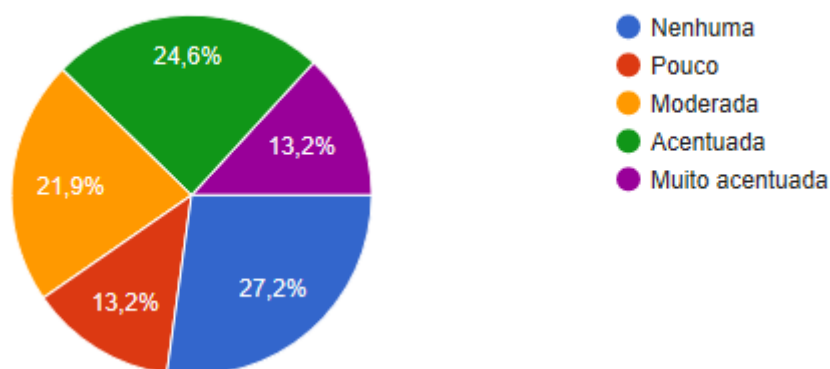


Figura 10. Possibilidade de descontar do IR - incentivo para doar  
Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Na Figura 11, onde a pergunta foi relacionada com a intenção de se estimular a doação para uma instituição auditada periodicamente por empresa conceituada, as respostas foram as classificadas como: Nenhuma – 18 indicações com 15,8%; Pouco - 27 indicações com 23,7%; Moderada – 18 indicações com 15,8%; Acentuada - 34 com 29,8%; e Muito Acentuada – 17 indicações com 14,9%. Significando que realizar uma auditoria nas instituições tem forte impacto na decisão em viabilizar doações.

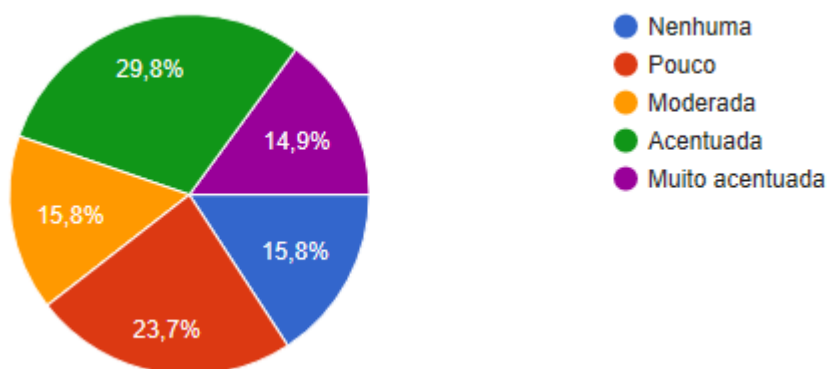


Figura 11. Estímulo a doar para instituição auditada  
Fonte: Dados da Pesquisa (2018)



Na Figura 12, para a pergunta com o objetivo de saber se os doadores têm preferência por publicações da instituição demonstrando gastos com administração, as respostas foram classificadas como: Nenhuma – 15 indicações com 13,2%; Pouco – 17 com 14,9%; Moderada - 29 com 25,4%; Acentuada - 40 com 35,1%; e Muito Acentuada – 13 com 11,4%. Nessa situação, a publicidade da movimentação financeira da entidade causa uma considerável influência na tomada de decisão para a doação.

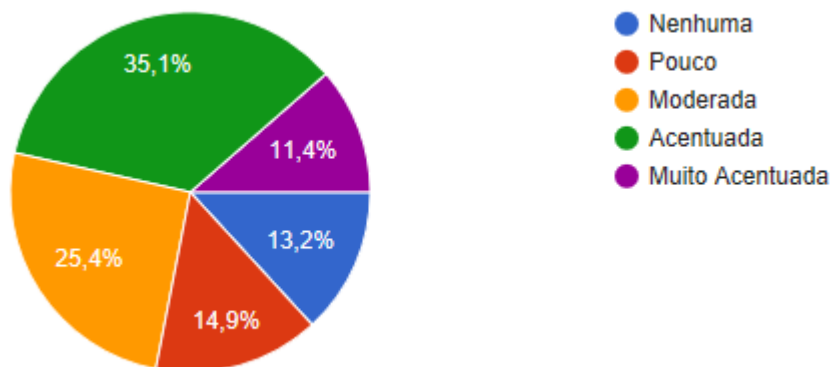


Figura 12. Preferência em doar para instituição que publica os gastos  
Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

A Figura 13 apresenta as respostas para a pergunta sugerida ao doador no sentido de conhecer como a instituição gasta as doações arrecadadas. Nesta questão houve a seguinte classificação: Nenhuma – 11 indicações com 9,6%; Pouco – 05 com 4,4%; Moderada – 18 com 15,8%; Acentuada – 41 com 36%; e Muito Acentuada - 39 com 34,2%. Portanto, o doador tem preferência em destinar doações para organizações que apresentam dados sobre seus investimentos sociais.

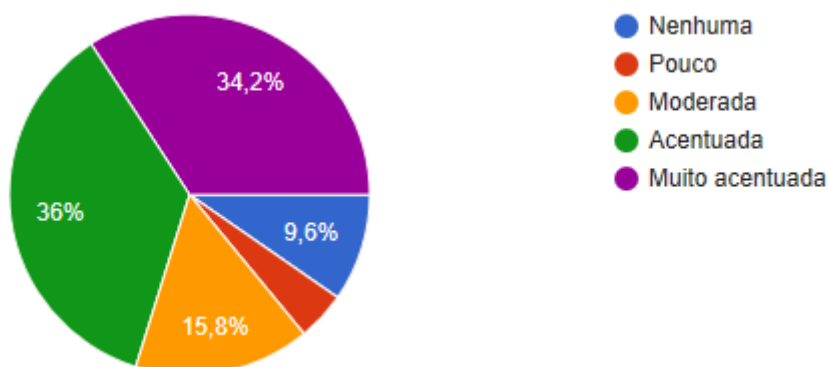


Figura 13. Preferência em doar para instituição que demonstra os gastos com as doações arrecadadas  
Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Na Figura 14, a pergunta refere-se a observar se o planejamento estratégico é avaliado e definido em todos os níveis hierárquicos. As respostas foram classificadas como: Nenhuma – 14 indicações com 12,3%; Pouco – 14 indicações também com 12,3%; Moderada – 34 indicações com 29,8%; Acentuada – 36 indicações com 31,6%; e Muito Acentuada – 16 indicações com 14%. Para o doador é importante ter ciência que a instituição se dedica ao planejamento estratégico e o aplica em todos os níveis de sua hierarquia.

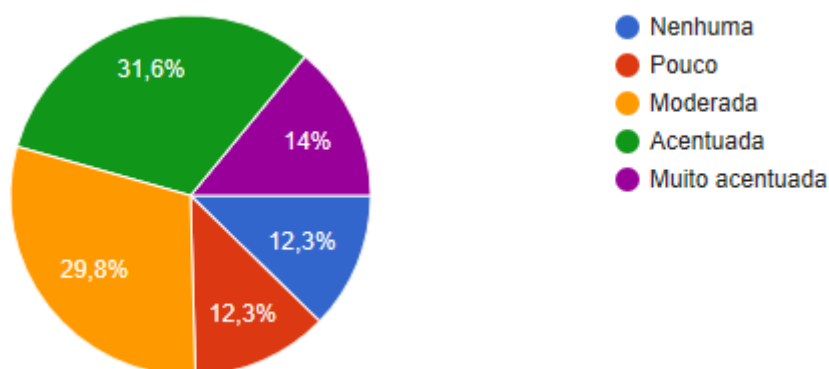


Figura 14. Estímulo na doação para organizações que façam avaliações de planejamento estratégico

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Na Figura 15, as respostas para o item: Instituição que apresente demonstrativos financeiros quando solicitado foram classificadas como: Nenhuma – 13 indicações com 11,4% do total de respostas; Pouco – 10 indicações com 8,8%; Moderada – 24 indicações com 21,1%; Acentuada – 35 respostas com 30,7%; e Muito acentuada – 32 indicações com 28,1%. Dessa forma, a instituição que encaminha aos doadores seus relatórios contendo dados financeiros é mais bem avaliada.

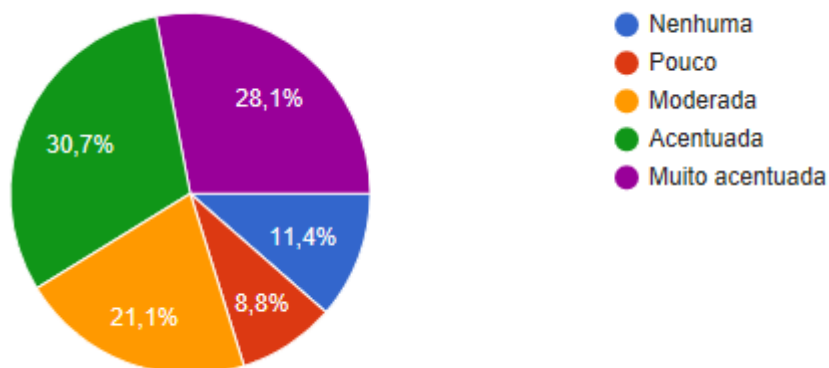


Figura 15. Prioridade em doar para a organização que apresente demonstrativos financeiros

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

A Figura 16 trata sobre a pergunta realizada aos doadores se é importante conhecer a contabilidade da instituição. As respostas foram classificadas como: Nenhuma – 19 indicações com 16,7%; Pouco – 16 indicações com 14%; Moderada – 40 indicações com 35,1%; Acentuada – 23 indicações com 20,2%; e Muito Acentuada – 16 indicações com 14%. Assim, para o doador não é muito importante ter acesso aos aspectos contábeis da instituição, com equilibrada opinião dos respondentes.

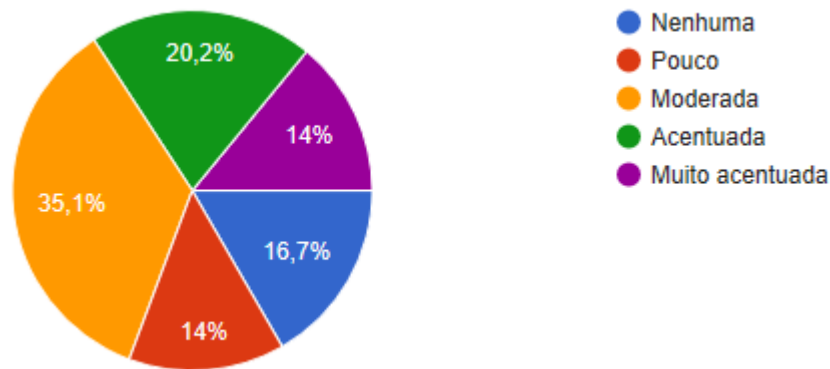


Figura 16. Preferência em realizar doações quando conhece a contabilidade da organização  
Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Na Figura 17, receber informações sobre o desempenho financeiro da instituição, foi a pergunta sugerida pela pesquisa e as respostas foram classificadas como: Nenhuma – 16 indicações com 14%; Pouco – 13 indicações com 11,4%; Moderada – 36 indicações com 31,6%; Acentuada – 36 indicações com 31,6%; e Muito Acentuada -13 indicações com 11,4%. Nessa questão, houve um empate entre as opções Moderada e Acentuada, demonstrando que para o doador é bastante significativo que a instituição tenha uma boa gestão administrativa e financeira.

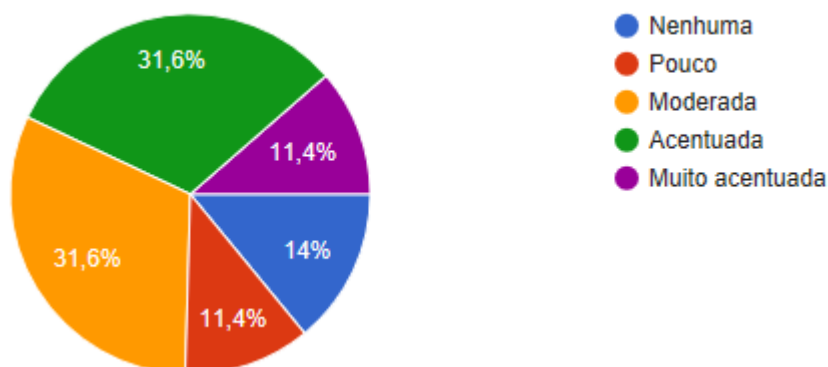


Figura 17. Estímulo em doar quando tem informações do desempenho financeiro  
Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Na Figura 18, a pergunta era sobre se o doador gostaria de receber relatórios de prestação de contas das organizações. As respostas foram classificadas como: Nenhuma – 19 indicações com 16,7%; Pouco – 18 indicações com 15,8%; Moderada – 33 indicações com 28,9%; Acentuada – 28 indicações com 24,6%; e Muito Acentuada – 16 indicações com 14%. Observa-se que as respostas foram classificadas como Moderadas, significando que essa situação não é tão relevante.

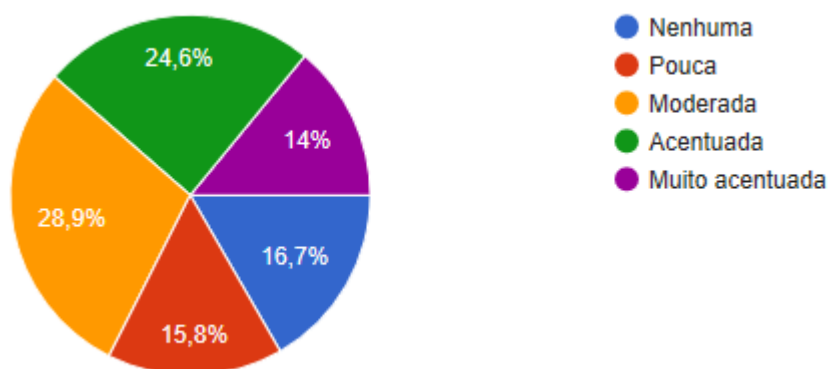


Figura 18. Estímulo em doar quando recebe prestação de contas  
Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

A Figura 19 reporta à pergunta sobre a importância da transparência das demonstrações financeiras da instituição. As respostas foram classificadas da seguinte forma: Nenhuma – 13 indicações com 11,4%; Pouco – 12 indicações com 10,5%; Moderada – 13 indicações com 11,4%; Acentuada - 35 indicações com 30,7%; e Muito Acentuada com 41 indicações e 36%. Essa questão tem fundamental importância para os doadores em potencial.

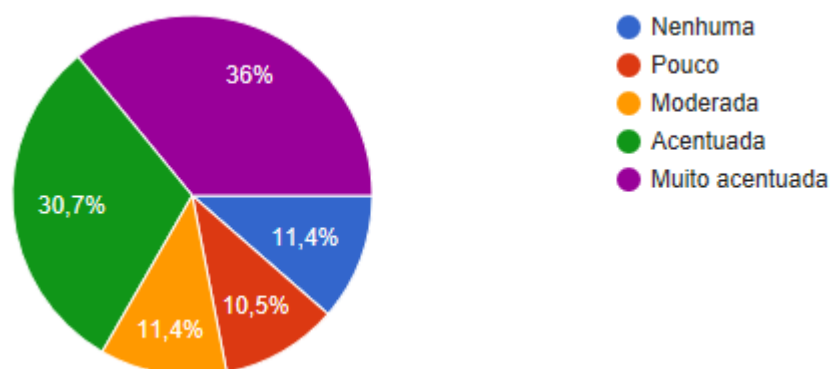


Figura 19. Preferência em doar quando há transparência na gestão financeira  
Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Na Figura 20, foi sugerida a pergunta a respeito do doador receber informações sobre a quantidade de pessoas atendidas pela entidade e as respostas foram classificadas como: Nenhuma – 05 indicações com 4,4% do total de respostas; Pouco – 06 indicações com 5,3%, Moderada – 34 indicações com 29,8%; Acentuada – 40 indicações com 35,1%; e Muito Acentuada – 29 indicações com 25,4%. Aos doadores essa possibilidade de se ter conhecimento sobre o quantitativo de beneficiados pelas ações sociais das organizações foi bem avaliada, estando com grau de importância acentuada.

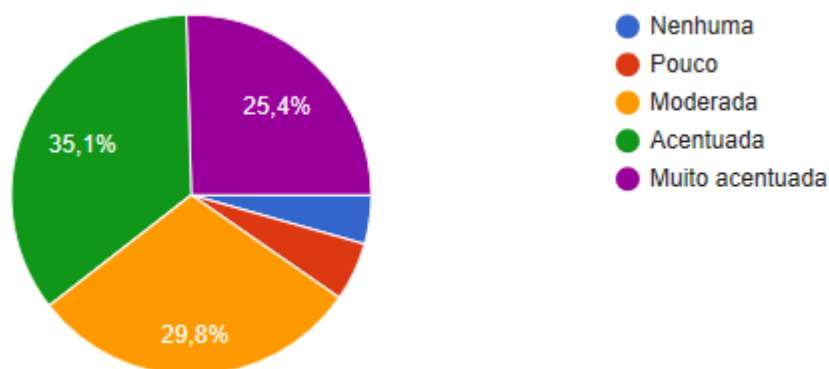


Figura 20. Estímulo em doar quando tem informações da quantidade de pessoas atendidas  
Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

A Figura 21 relata a pergunta sobre conhecer a missão e os objetivos da instituição. O número de respostas obteve a seguinte classificação: Nenhuma – 02 indicações com 1,8%; Pouco – 07 indicações com 6,1%; Moderada – 19 indicações com 16,7%; Acentuada - 33 indicações com 28,9%; e Muito Acentuada – 53 indicações com 46,5%. Portanto, tem um grau bastante elevado de importância para os doadores, conhecer qual é a missão e quais são os objetivos das organizações sociais.

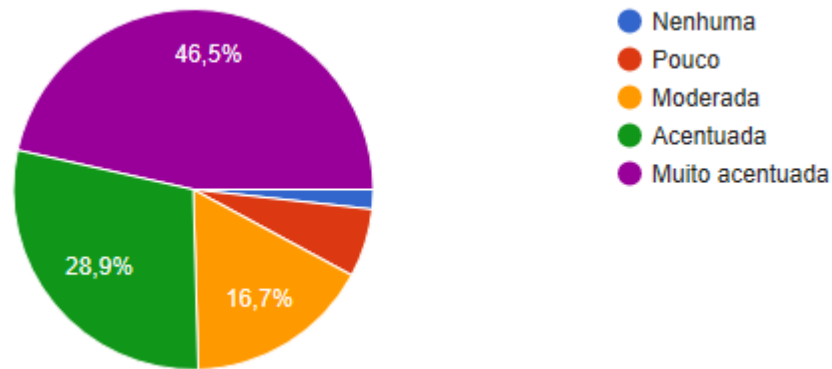


Figura 21. Preferência em doar quando conhece a missão e objetivos da organização

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Na Figura 22 demonstra-se a classificação das respostas para a pergunta relacionada com a instituição ser administrada por líderes dinâmicos e experientes. As respostas foram classificadas como: Nenhuma – 03 indicações com 2,6%; Pouco – 08 indicações com 7%; Moderada – 30 indicações com 26,3%; Acentuada - 52 indicações com 45,6%; e Muito Acentuada – 21 indicações com 18,4%. Onde os doadores têm uma preferência em doar para entidades que possuem gestores bastante qualificados.

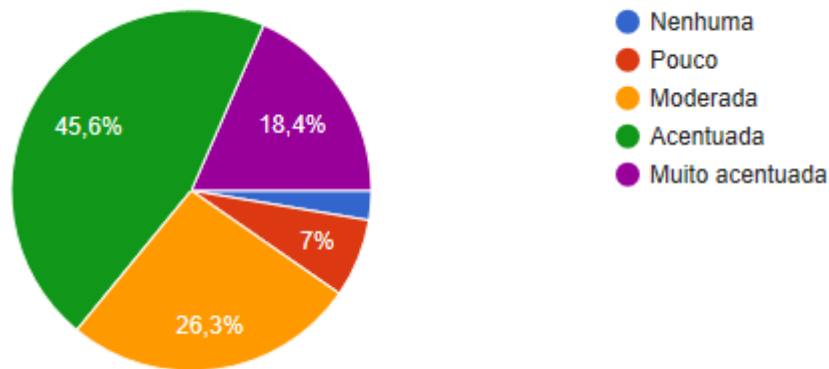


Figura 22. Preferência em doar se a organização tem gestores dinâmicos e experientes

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

## 5.2 TEORIA DA DÁDIVA

Nessa parte do questionário, foi possível avaliar os estímulos do doador em interagir com a organização social, sob a ótica da Teoria da Dádiva, onde os aspectos relativos à reciprocidade, valores humanos e vínculo foram identificados.

Na Figura 23, para a pergunta Perceber funcionários e voluntários atuando com disciplina e comprometimento, as respostas foram classificadas como: Nenhuma – 04 indicações com 3,5% do total; Pouco - 07 indicações com 6,1%; Moderada – 18 indicações com 15,8%; Acentuada - 51 indicações com 44,7%; e Muito Acentuada – 34 indicações com 29,8%. Nessa questão, existe uma forte influência da atitude dos funcionários sobre a intenção dos doadores em destinar recursos para as organizações sociais.

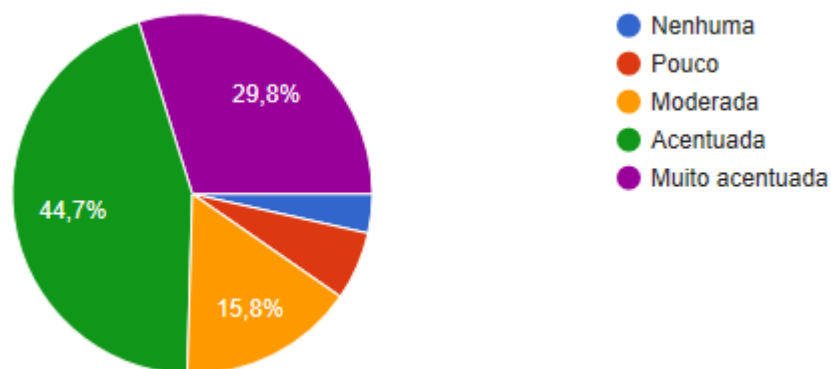


Figura 23. Estímulo em doar se há disciplina e comprometimento dos funcionários  
Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Na Figura 24, a pergunta foi relacionada com a instituição dar publicidade à aplicação dos recursos recebidos. As respostas foram classificadas como: Nenhuma – 10 indicações com 8,8%; Pouco – 08 indicações com 7%; Moderada – 32 indicações com 28,1%; Acentuada - 44 indicações com 38,6%; e Muito Acentuada – 20 indicações com 17,5%. Portanto, publicar os dados financeiros das instituições rendem estímulos positivos para a intenção dos doadores em direcionar seus recursos.

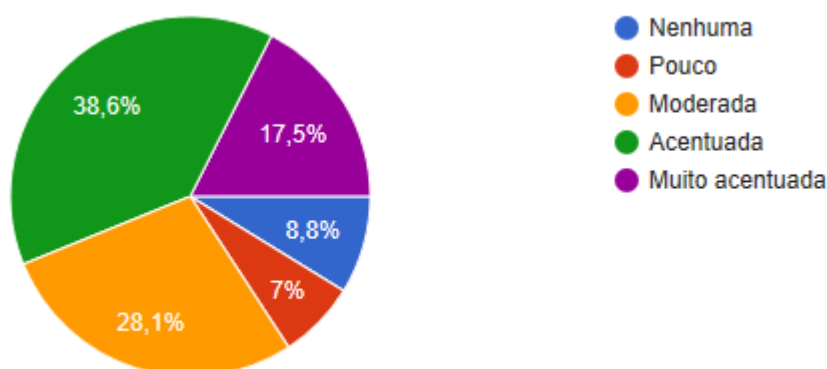


Figura 24. Estímulo em doar se há publicidade na aplicação dos recursos recebidos pela organização  
Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

A pergunta “Perceber funcionários motivados e participativos” contida na Figura 25, obteve as seguintes respostas: Nenhuma – 03 indicações com 2,6%; Pouco – 05 indicações com 4,4%; Moderada – 29 indicações com 25,4%; Acentuada – 54 indicações com 47,4%; e Muito Acentuada – 23 indicações com 20,2%. Assim, para os doadores o fato de as organizações possuírem pessoas motivadas tem uma significativa influência para a tomada de decisão na destinação dos recursos.

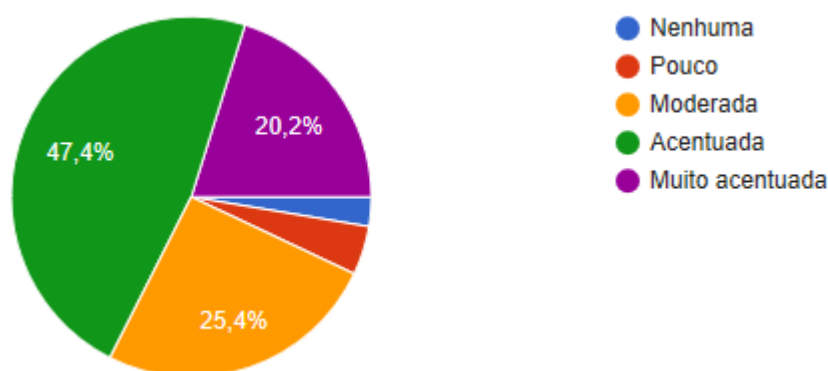


Figura 25. Preferência em doar se os funcionários estão motivados  
Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Na Figura 26, a pergunta foi a respeito de o doador poder receber alguém da instituição, expondo a proposta e os resultados obtidos com o trabalho e as respostas foram classificadas como: Nenhuma – 06 indicações com 5,3%; Pouco – 17 indicações com 14,9%; Moderada – 47 indicações com 41,2%; Acentuada – 33 indicações com 28,9%; e Muito Acentuada – 11 indicações com 9,6%. Essa opção recebeu uma equilibrada influência no sentido de estimular os doadores.

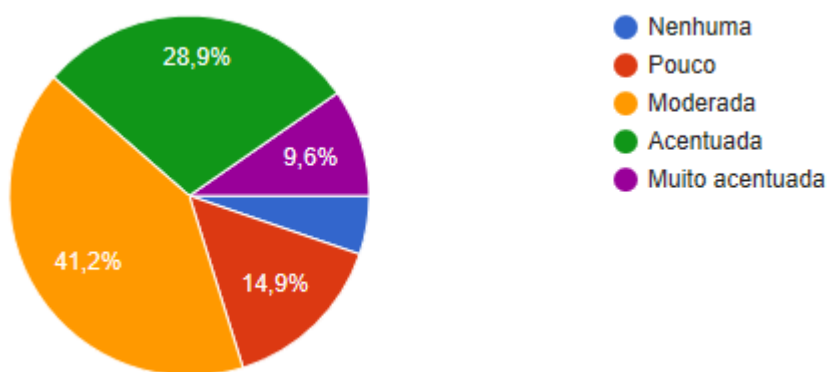


Figura 26. Estímulo em doar se recebe informações dos resultados das ações da organização  
Fonte: Dados da Pesquisa (2018)



Na Figura 27, a pergunta relacionada à observação do comportamento ético dos gestores, foi avaliada com a seguinte classificação pelos doadores em potencial: Nenhuma – 05 indicações com 4,4%; Pouco – 03 indicações com 2,6%; Moderada - 18 indicações com 15,8%; Acentuada – 37 indicações com 32,5%; e Muito Acentuada – 51 indicações com 44,7%. Nessa questão, é claramente identificado o alto grau de relevância para os doadores que os gestores das organizações sociais estejam comprometidos com a ética na condução dos seus trabalhos.

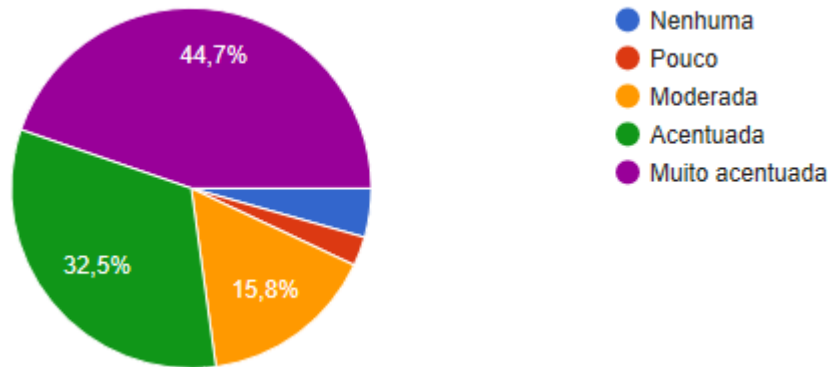


Figura 27. Preferência na doação à organizações com gestores éticos  
Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Na Figura 28, a pergunta sobre conhecer o trabalho desenvolvido pela instituição, recebeu dos doadores as seguintes respostas que foram classificadas como: Nenhuma – 03 indicações com 2,6%; Pouco – 05 indicações com 4,4%; Moderada – 11 indicações com 9,6%; Acentuada - 61 indicações com 53,5%; Muito Acentuada – 34 indicações com 29,8%. Na opinião dos doadores conhecer como as instituições realizam suas ações voltadas ao social, tem muita importância e influência para a destinação de recursos.

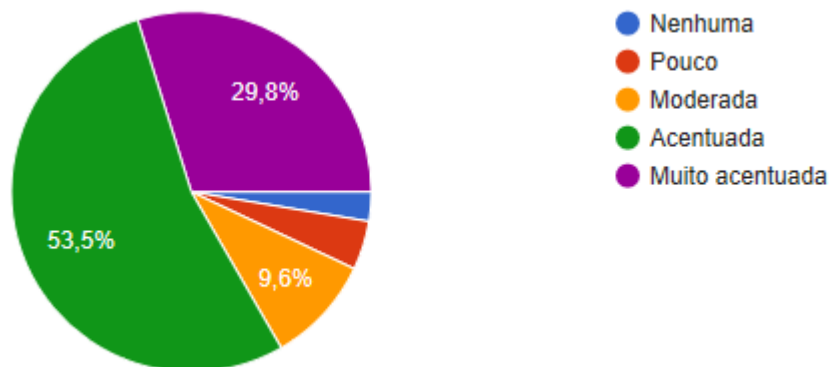


Figura 28. Preferência em doar quando conhece o trabalho da organização  
Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

O interesse em conhecer a proposta da instituição, foi a pergunta realizada aos potenciais doadores, conforme demonstra a Figura 29 e as respostas foram classificadas como: Nenhuma - 03 indicações com 2,6 %; Pouco - 04 indicações com 3,5%; Moderada - 18 indicações com 15,8%; Acentuada - 49 indicações com 43%; e Muito Acentuada - 40 indicações com 35,1%. Da mesma forma que a pergunta anterior, contida Figura 28, essa questão tem muita influência sobre a intenção de doar.

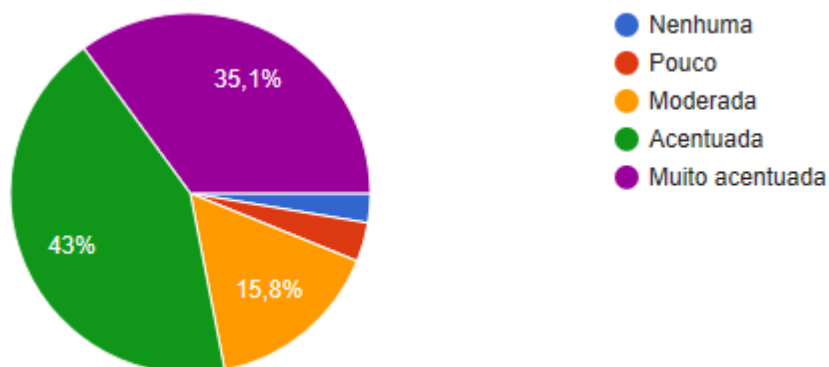


Figura 29. Estímulo em doar quando conhece a proposta de atuação da organização  
Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Na Figura 30, o Gráfico aponta para a pergunta sobre se o doador teria interesse em receber informações sobre as realizações da instituição frente aos objetivos a que se propõe. As respostas foram classificadas como: Nenhuma - 07 indicações com 6,1%; Pouco - 09 indicações com 7,9%; Moderada - 32 indicações com 28,1%; Acentuada - 43 indicações com 37,7%; e Muito Acentuada - 23 indicações com 20,2%. Essa questão foi bem avaliada pelos doadores e tem importância relevante na definição sobre destinação de recursos.

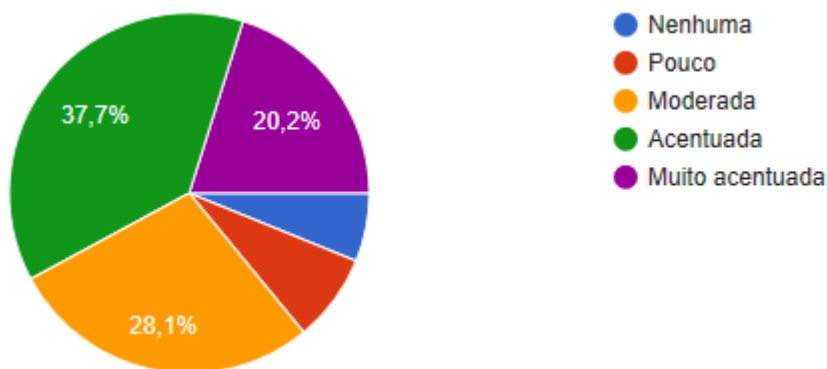


Figura 30. Preferência em doar ao receber dados sobre objetivos atingidos pela organização  
Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Aos doadores também foi perguntado, conforme demonstra o Gráfico 31, se havia um maior estímulo em doar para organizações bem administradas e as respostas foram assim classificadas: Nenhuma – 04 indicações com 3,5%; Pouco – 07 indicações com 6,1%; Moderada – 17 indicações com 14,9%; Acentuada - 46 indicações com 40,4%; e Muito Acentuada – 40 indicações com 35,1%. Observa-se que há uma influência muito significativa no estímulo aos doadores quando uma organização está sendo bem gerenciada.

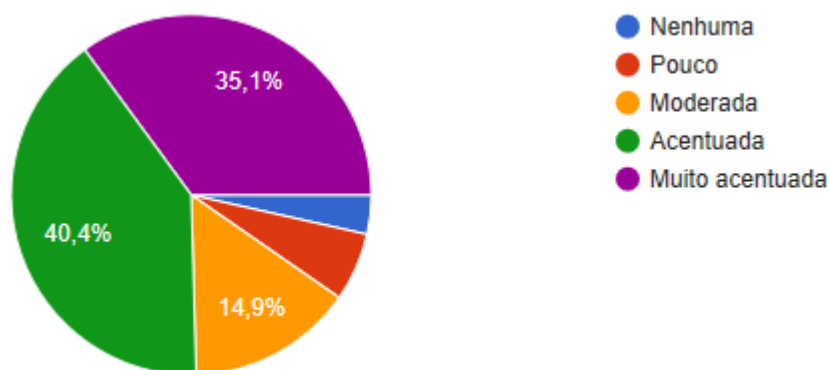


Figura 31. Preferência em doar para organizações bem gerenciadas  
Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Na segunda parte do questionário, os respondentes, potenciais doadores, identificaram as ações que mais os estimulam a realizar doações para as organizações sociais.

Nessas questões, sob a ótica da Teoria da Dádiva, procurou-se estabelecer uma ligação entre a intenção de doar e a percepção dos doadores para o que consideram mais importante na interação com a organização social no que tange as características essenciais da referida teoria, como por exemplo, a reciprocidade, o vínculo e os valores humanos.

Portanto, no gráfico da Figura 32 a pergunta estava relacionada com a possibilidade de o doador receber maior estímulo, caso houvesse uma recomendação da instituição por pessoa de sua confiança. As respostas foram as classificadas como: Nenhuma – 5 indicações com 4,4%; Pouco – 11 indicações com 9,6%; Moderada – 41 indicações com 36,1%; Acentuada – 36 indicações com 31,6%; e Muito Acentuada – 21 indicações com 18,4%. Essa questão demonstrou uma influência ao estímulo em doar equilibrada.

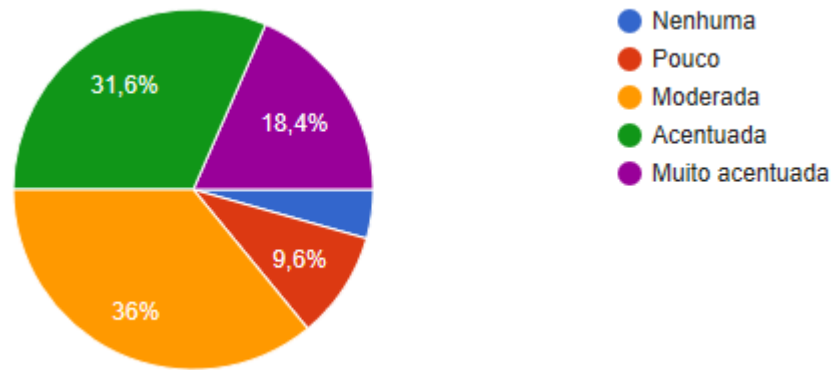


Figura 32. Estímulo em doar para organizações indicadas por pessoa de confiança  
Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Na Figura 33, a pergunta foi sobre se os testemunhos de sucesso da atuação da instituição estimulam as doações e as respostas foram classificadas como: Nenhuma – 03 indicações com 2,6%; Pouco – 11 indicações com 9,6%; Moderada – 33 indicações com 28,9%; Acentuada -53 indicações com 46,5%; e Muito Acentuada – 14 indicações com 12,3%. Portanto, existe uma acentuada influência para os doadores ter conhecimento a respeito dos resultados positivos de uma organização.

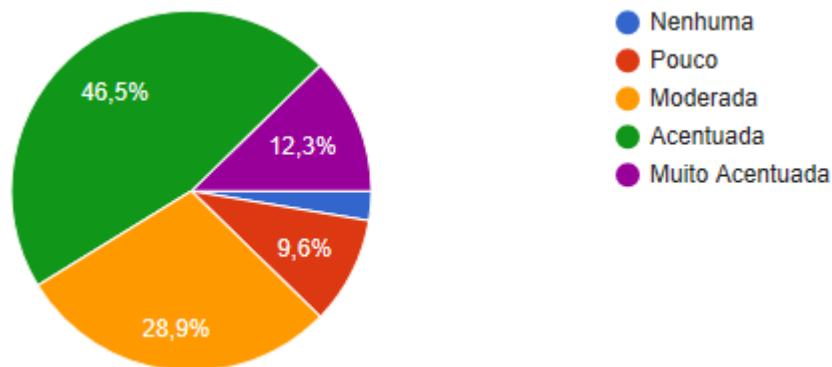


Figura 33. Preferência em doar para organizações de sucesso  
Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Na Figura 34, a pergunta sobre o fato de a instituição receptora ser de orientação religiosa, obteve as seguintes respostas que foram classificadas como: Nenhuma – 32 indicações com 28,1%; Pouco – 25 indicações com 21,9%; Moderada – 32 indicações com 28,1%; Acentuada -16 indicações com 14%; e Muito Acentuada – 9 indicações com 7,9%. Portanto, os doadores demonstram um equilíbrio entre as opções Moderada e Nenhuma, não

podendo ser observado estímulo influente no fato de a organização direcionar suas atividades para o caráter religioso.

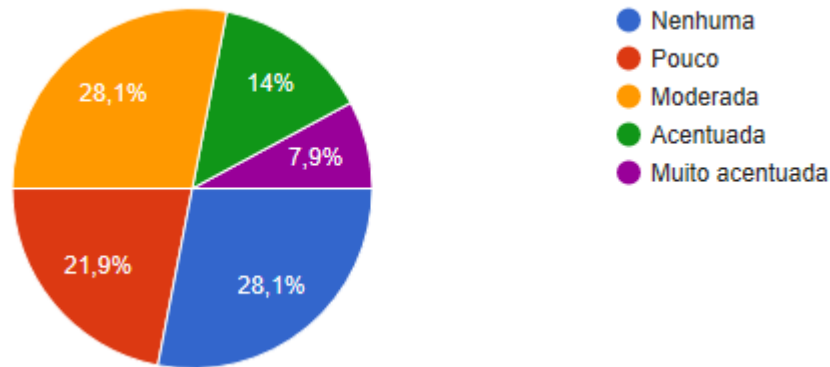


Figura 34. Estímulo em doar para organizações religiosas  
Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Perguntado ao potencial doador se as reportagens sobre causas sociais influenciam na decisão de destinar doações, conforme destaca o gráfico da Figura 35, as respostas foram classificadas como: Nenhuma – 15 indicações com 13,2%; Pouco – 20 indicações com 17,5%; Moderada – 48 indicações com 42,1%; Acentuada – 24 indicações com 21,1%; e Muito Acentuada – 07 indicações com 6,1%. Essa questão tem uma equilibrada influência na opinião dos doadores.

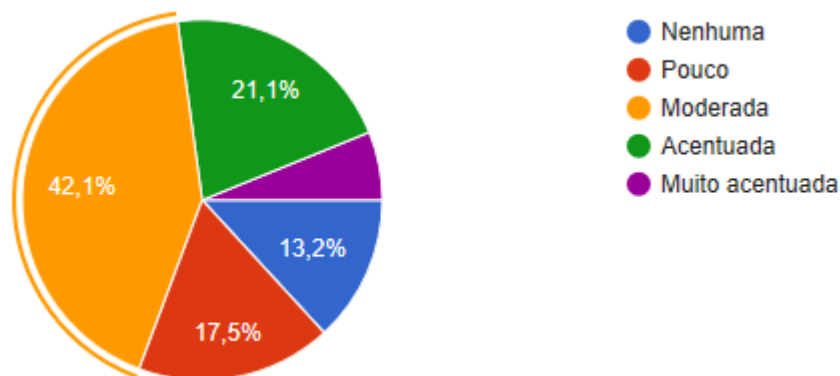


Figura 35. Preferência em doar ao ler reportagens sobre causas sociais  
Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

A Figura 36, com a pergunta Conhecer a tradição da instituição para quem farei a doação, forneceu as seguintes respostas dentro da classificação estabelecida: Nenhuma – 3 indicações com 2,6%; Pouco – 5 indicações com 4,4%; Moderada – 32 indicações com 28,1%; Acentuada – 46 indicações com 40,4%; e Muito Acentuada – 28 indicações com 24,6%. Assim,

percebe-se uma forte influência no doador, quando a organização possui uma sólida credibilidade na comunidade onde atua.

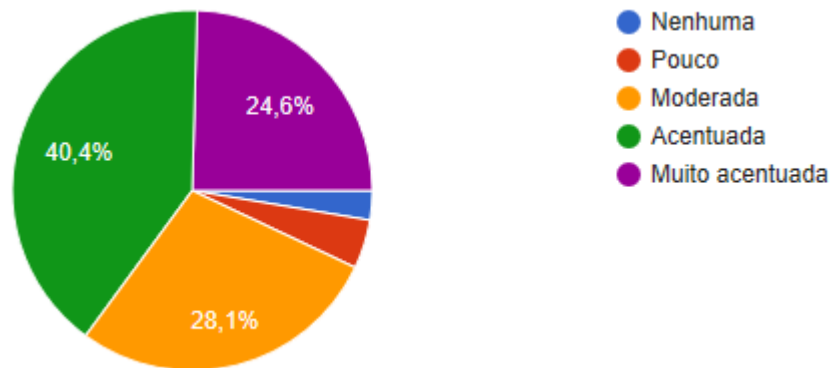


Figura 36. Estímulo em doar quando conhece a tradição da organização  
Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Na Figura 37, a pergunta relacionada com a oportunidade de visitar a instituição apresentou as respostas: Nenhuma – 03 indicações com 2,6%; Pouco - 10 indicações com 8,8%; Moderada – 36 indicações com 31,6%; Acentuada – 41 indicações com 36%; e Muito Acentuada – 24 indicações com 21,1%. Nessa questão, houve um equilíbrio onde os respondentes optaram moderada e acentuadamente para o estímulo às doações.

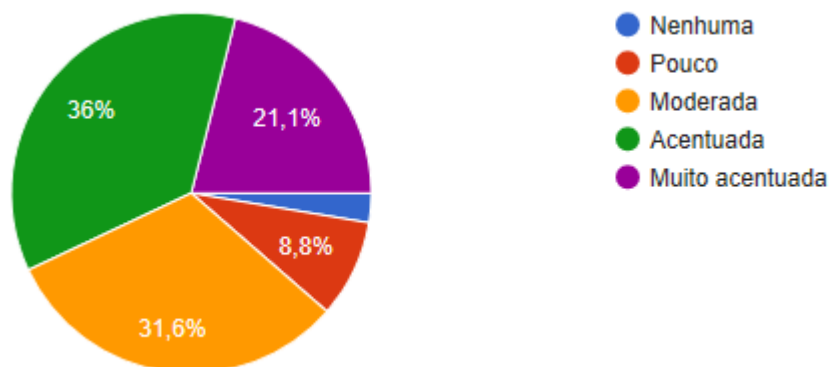


Figura 37. Preferência em doar ao visitar a organização  
Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Na Figura 38 foi questionado ao doador a pergunta sobre a oportunidade de participar sem ser financeiramente com as organizações. As respostas foram classificadas como: Nenhuma – 06 indicações com 5,3%; Pouco - 17 indicações com 14,9%; Moderada – 40 indicações com 35,1%; Acentuada – 29 indicações com 25,4%; e Muito acentuada com 22 indicações, tendo 19,3%. Essa possibilidade foi considerada como Moderada pelos respondentes.

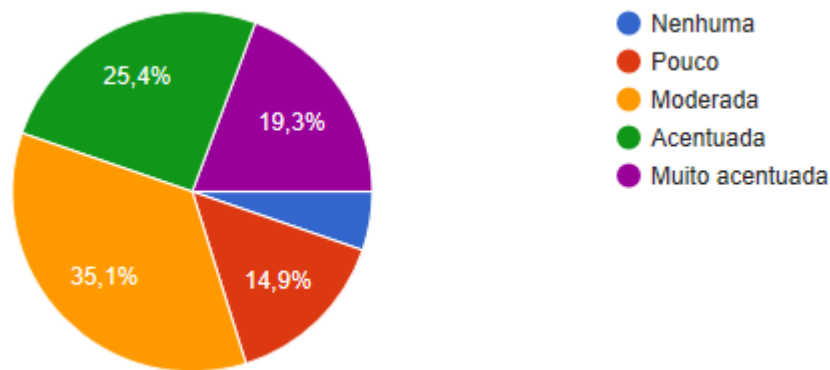


Figura 38. Estímulo em doar sem ser financeiramente  
Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

A Figura 39, apresenta a pergunta sobre a oportunidade de participar fazendo doações materiais. As respostas foram classificadas como: Nenhuma – 07 indicações com 6,1%; Pouco – 13 indicações com 11,4%; Moderada – 45 indicações com 39,5%; Acentuada – 34 indicações com 29,8%; e Muito Acentuada – 15 indicações com 13,2%. Nessa questão, as respostas demonstraram maior intenção para a influência moderada nos doadores.

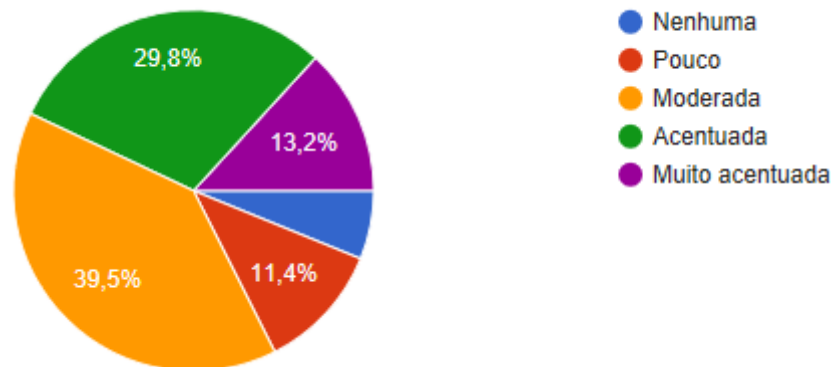


Figura 39. Preferência em participar doando materiais  
Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Na Figura 40, a pergunta ao doador foi relacionada a receber algum tipo de reconhecimento pelas doações realizadas. As respostas foram classificadas como: Nenhuma – 53 indicações com 46,5%; Pouco – 26 indicações com 22,8%; Moderada – 22 indicações com 19,3%; Acentuada – 09 indicações com 7,9%; e Muito Acentuada – 04 indicações com 3,5%. Essa questão não é influente para a tomada de decisão do doador em apoiar uma organização social.

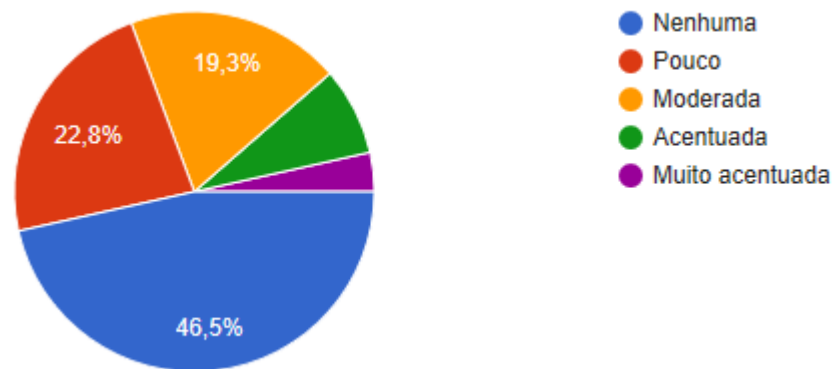


Figura 40. Estímulo em doar ao receber reconhecimento  
Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Na Figura 41, a pergunta relativa a receber algum retorno pela doação feita, trouxe a seguinte classificação de respostas: Nenhuma – 66 indicações com 57,9%; Pouco – 20 indicações com 17,5%; Moderada – 19 indicações com 16,7%; Acentuada – 04 indicações com 4,4%; e Muito Acentuada – 04 indicações com 3,5%. Para os doadores essa possibilidade não causa influência ao estímulo em realizar doações, de forma bastante relevante.

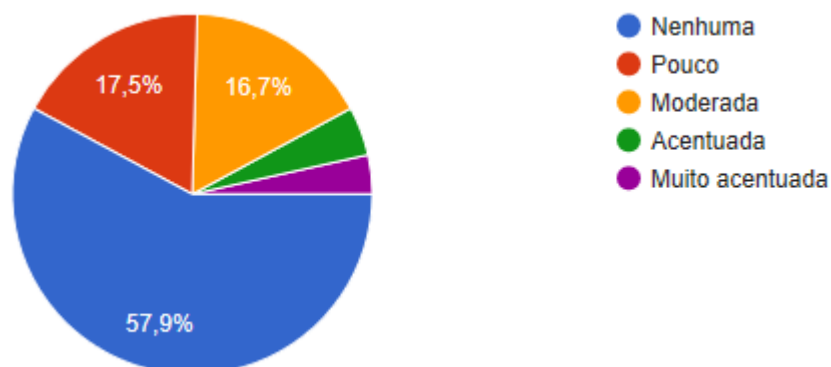


Figura 41. Preferência em doar quando receber algum retorno da instituição pela doação feita  
Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

A oportunidade de participar como voluntário em atividades das organizações sociais, foi a pergunta que está representada no gráfico da Figura 42. As respostas foram classificadas como: Nenhuma – 08 indicações com 7%; Pouco – 22 indicações com 19,3%; Moderada – 35 indicações com 30,7%; Acentuada - 36 indicações com 31,6%; e Muito Acentuada – 13 indicações com 11,4%. Essa questão foi considerada influente pelos respondentes com equilíbrio entre as opções moderada e acentuada.



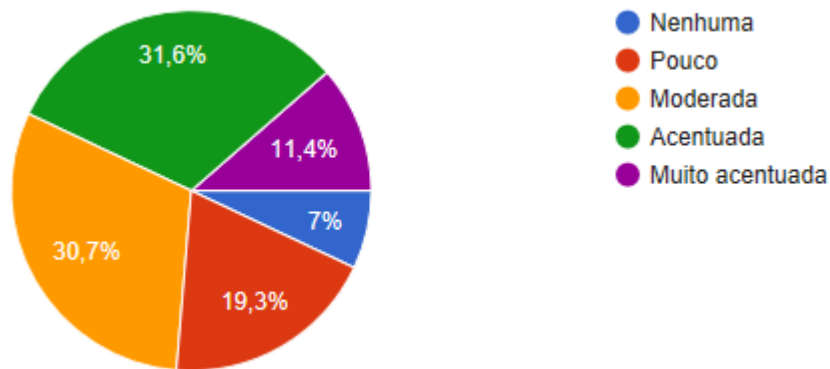


Figura 42. Estímulo em participar como voluntário  
Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Na Figura 43, a pergunta estava relacionada com a possibilidade da doação causar repercussão positiva na carreira do doador. As respostas foram classificadas como: Nenhuma – 50 indicações com 43,9%; Pouco – 25 indicações com 21,9%; Moderada – 26 indicações com 22,8%; Acentuada - 10 indicações com 8,8%; e Muito Acentuada – 03 indicações com 2,6%. Também não há influência alguma para a doação, conforme demonstra a análise das respostas.

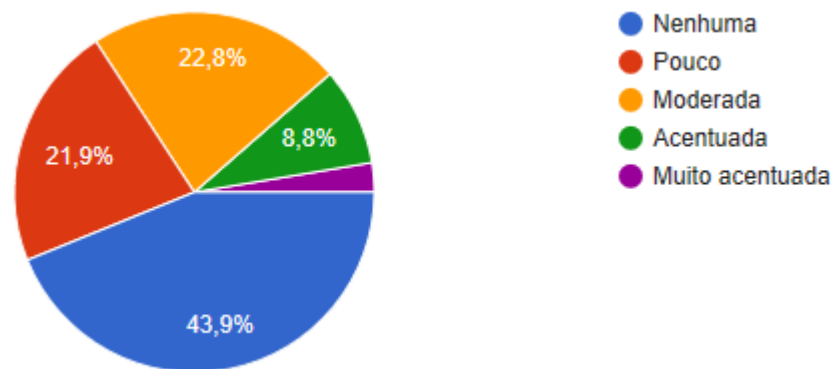


Figura 43. Estímulo em doar se trouxer benefício à carreira  
Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Na Figura 44, a pergunta ao potencial doador era sobre qual a influência do contato direto com a causa social. As respostas foram classificadas como: Nenhuma – 08 indicações com 7%; Pouco - 26 indicações com 22,8%; Moderada – 45 indicações com 39,5%; Acentuada – 25 indicações 21,9%; e Muito Acentuada – 10 indicações com 8,8%. Para realizar a doação, o contato direto com a causa apresenta um moderado nível de estímulo aos potenciais doadores.

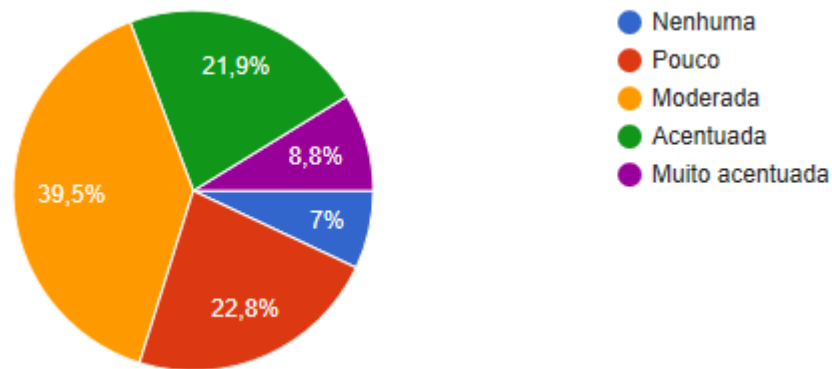


Figura 44. Preferência em doar se tiver envolvimento com a causa social  
Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Na Figura 45, a pergunta tratava sobre o doador receber uma homenagem pública pela doação feita. As respostas foram classificadas como: Nenhuma – 75 indicações com 65,8%; Pouco – 23 indicações com 20,2%; Moderada – 12 indicações com 10,5 %; Acentuada – 04 indicações com 3,5%; e nenhuma indicação para Muito Acentuada. Pelos resultados observa-se que há pouco estímulo (mais de 30% assinalaram pouco, moderada e acentuada), aos doadores o fato de homenageá-los publicamente pelas doações destinadas às organizações sociais.

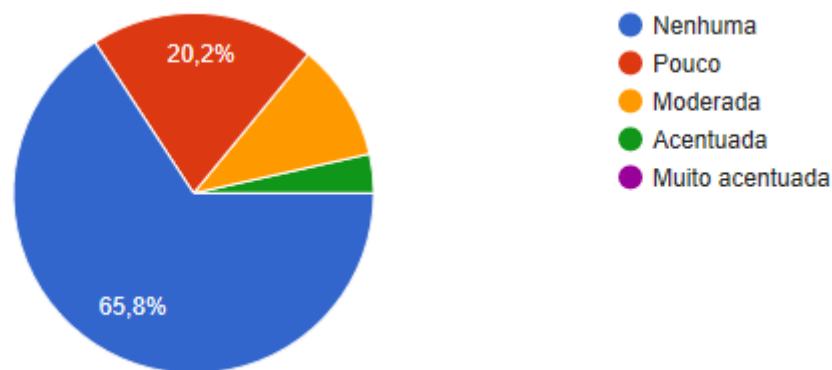


Figura 45. Preferência em doar se receber homenagem pública  
Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Na Figura 46, o questionamento ao doador referia-se a receber o reconhecimento direto da (as) pessoa (as) beneficiada (as). As respostas foram classificadas como: Nenhuma – 59 indicações com 51,8%; Pouco – 16 indicações com 14%; Moderada – 25 indicações com 21,9%; Acentuada – 12 indicações com 10,5%; e Muito acentuada – 02 indicações com 1,8%.

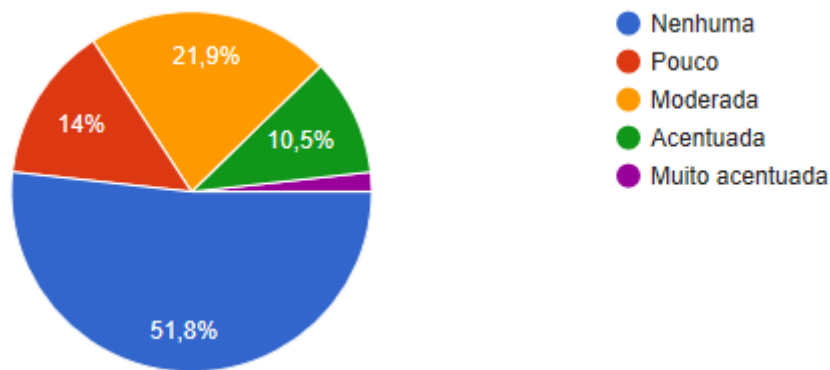


Figura 46. Preferência em doar se tiver reconhecimento do beneficiado  
Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Ter uma obra ou projeto dedicado ao doador e recebendo o seu nome, foi a pergunta a que se refere a Figura 47. As respostas foram classificadas como: Nenhuma – 91 indicações com 79,8%; Pouco – 10 indicações com 6,1%; Moderada – 07 indicações com 3,5%; Acentuada – 04 indicações com 1,8%; e Muito Acentuada – 02 indicações com 1,8%. O estímulo no sentido de proporcionar ao doador a exposição e vínculo de seu nome obras ou projetos sociais é irrelevante para a maioria dos doadores.

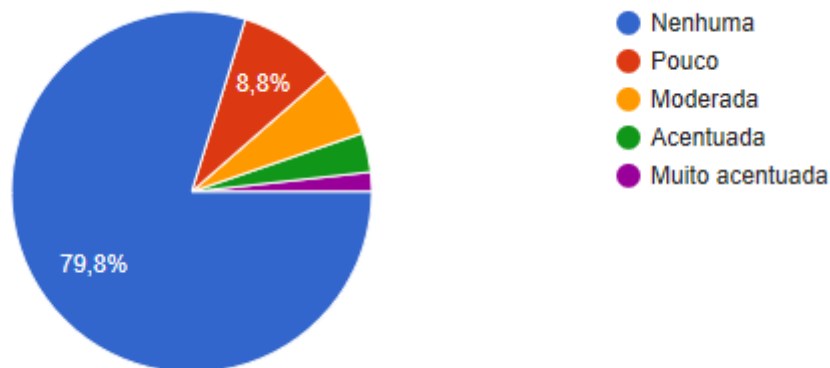


Figura 47. Estímulo em doar se houver o nome em obra ou projeto  
Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Na Figura 48, o objetivo era avaliar se receber um telefonema da instituição agradecendo a doação, criaria menor ou maior estímulo ao doador. As respostas foram classificadas como: Nenhuma – 55 indicações com 48,2%; Pouco – 14 indicações com 12,3%; Moderada – 29 indicações com 25,4%; Acentuada - 12 indicações com 10,5%; e Muito acentuada – 04 indicações com 3,5%. Conclui-se que essa iniciativa por parte das organizações não teria efeito prático, com resultados aquém da expectativa no que tange à arrecadação de recursos.

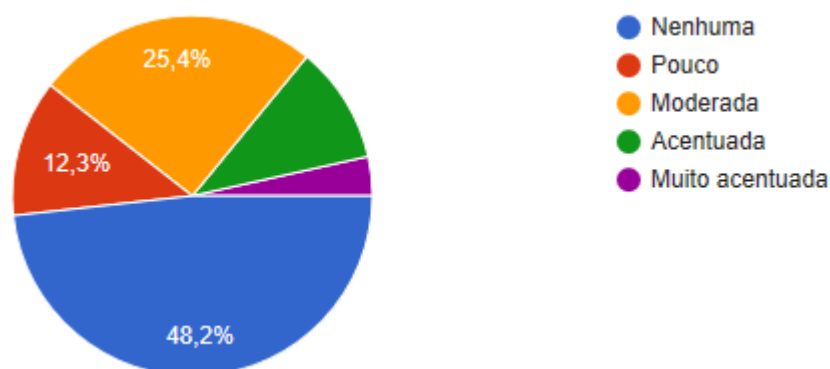


Figura 48. Preferência em doar se receber telefonema agradecendo  
Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

A pergunta relacionada com o fato de o doador ser menos ou mais estimulado ao receber por escrito o agradecimento pela doação, conforme estabelecida na Figura 49, obteve as seguintes respostas: Nenhuma - 55 indicações com 48,2%; Pouco - 21 indicações com 18,4%; Moderada - 28 indicações com 24,6%; Acentuada - 07 indicações com 6,1%; e Muito Acentuada - 03 indicações com 2,6%. Os dados demonstram que o estímulo é muito reduzido para essa possibilidade.

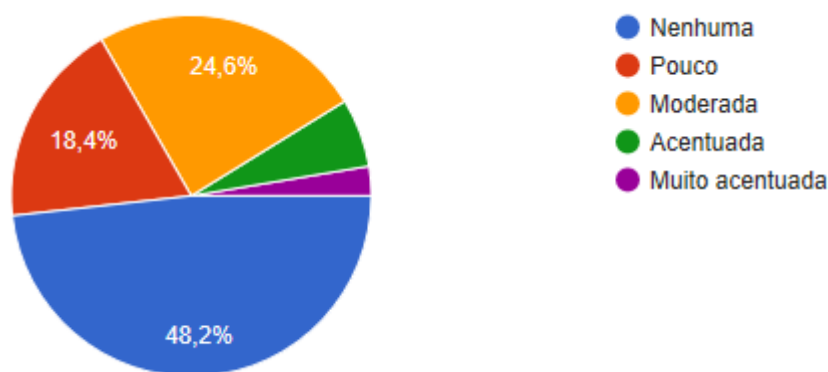


Figura 49. Estímulo em doar ao receber agradecimento por escrito  
Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Na Figura 50, a pergunta realizada ao potencial doador referiu-se a vivenciar de perto o problema social ao qual a instituição se dedica, e as respostas foram classificadas como: Nenhuma - 04 indicações com 3,5%; Pouco - 13 indicações com 11,4%; Moderada - 54 indicações com 47,4%; Acentuada - 29 indicações com 25,4%; e Muito Acentuada - 14 indicações com 12,3%. Para essa possibilidade, a influência sobre maior ou menor intensidade no estímulo aos doadores é equilibrada.

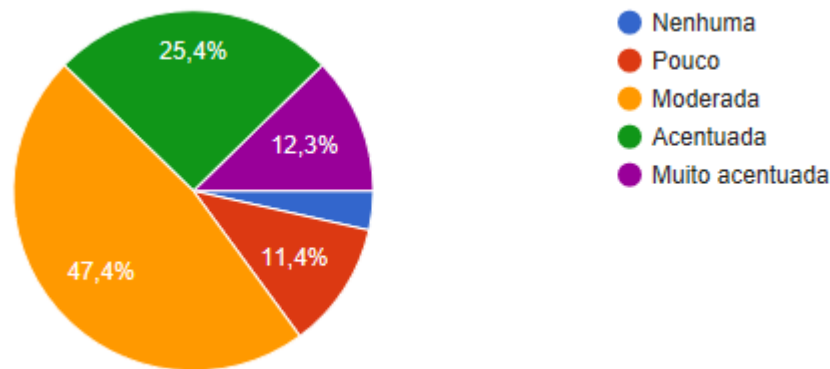


Figura 50. Preferência ao doar quando presencia o problema social  
Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

O resultado anteriormente apresentado é compatível com a pergunta dessa pesquisa: como os sistemas de controle gerencial podem estimular as doações às causas sociais das Organizações da Sociedade Civil (OSC) sob a ótica da Teoria da Dádiva; pois percebe-se que os estímulos estão relacionados com a condição das organizações apresentarem-se de forma transparente, com ética e com uma qualidade administrativa e financeira de bom nível. Assim, os doadores estão demonstrando maior satisfação e preferências com as entidades que disponibilizam maiores informações sobre suas atividades sociais. Os doadores passariam a monitorá-las e assim criaria-se o tão desejado vínculo, agregado à reciprocidade. Qualidades existentes nas pessoas dispostas a realizar doações e uma troca, conforme discorre a Teoria da Dádiva.

A aplicação das considerações expostas pelos doadores nas organizações que serviram de base para este estudo, Associação de Pais Amigos dos Excepcionais (APAE) e a Associação Cascavelense de Amigos dos Surdos (ACAS), possibilitará uma considerável melhora nas condições de sustentabilidade de ambas as entidades.

### 5.3 CAUSAS SOCIAIS

Esta terceira e última parte verificou o consenso sobre o nível de compreensão dos doadores, relacionados aos Sistemas de Controle Gerencial (SCG), e o estímulo de doações às causas sociais sob a ótica da Teoria da Dádiva.

Dessa forma, indagou-se quais são as causas sociais que os doadores têm maior preferência, além do tipo de abordagem e as opiniões dos mesmos relacionadas com os motivos da ausência de maior destinação de recursos às organizações sociais.

Nesse caso, a Tabela 1 refere-se a quais causas sociais que mais sensibilizam o potencial doador. Solicitou-se que as respostas fossem numeradas por ordem de importância, sendo a primeira com o número 1 e assim por diante, até o número 10.

A Classificação geral da Tabela 1, contemplou as dez causas sociais na visão do doador que, por ordem de prioridade, merecem maior atenção.

Tabela 1  
Causas sociais por ordem de prioridade

Causas Sociais	Quantidade de respostas por ordem de prioridade para cada Causa Social										Total
	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	10º	
Crianças	50	17	7	6	3	2	1	3	7	18	114
Saúde	6	37	20	9	11	3	4	10	11	3	114
Meio ambiente	7	4	15	9	8	12	18	17	8	16	114
Deficientes físicos ou mentais	3	9	11	22	16	17	14	5	9	8	114
Analfabetos	1	6	11	7	21	14	18	17	13	6	114
Idosos	5	8	12	20	17	27	16	5	3	1	114
Fome/desnutrição	9	6	16	19	16	8	20	9	5	6	114
Desemprego	7	5	8	9	4	8	6	36	18	13	114
Dependentes químicos	4	16	5	4	6	8	10	6	29	26	114
Educação	22	6	9	9	12	15	7	6	11	17	114

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

A primeira causa social mais importante apontada pelos potenciais doadores, é a que atende Crianças, com um total de 50 indicações. A segunda, é a causa Saúde com 37 indicações, seguida da causa referente ao Desemprego em terceiro, com 36 indicações. A causa Dependentes Químicos ficou na quarta posição com 29 indicações dos potenciais doadores. Na sequência, em quinto lugar, aparece a causa Idosos com 27 indicações.

Na sexta posição estão empatadas as causas Educação e Deficientes Físicos e Mentais, ambas com 22 indicações. Em sétimo lugar está a causa Analfabetos com 21 indicações. Para 20 potenciais doadores, a causa Fome/desnutrição ficou na oitava posição. E na última classificação, está a causa Meio ambiente, com 18 indicações.

Ainda, foi dada a oportunidade para que os respondentes indicassem, de forma opcional e se considerassem importante, outra causa social que não estivesse contida na relação sugerida. Foram recebidas apenas algumas respostas, onde citaram diversas causas sociais como ajuda humanitária às pessoas de países em estado de guerra, violência doméstica, ações culturais, educação bilíngue para surdo, o conhecimento e domínio da linguagem de libras, principalmente pelos familiares e no âmbito do serviço público, ensino regular para crianças surdas, proteção e cuidado aos animais que estão pelas ruas, atenção aos refugiados, atendimento a pessoas com doenças raras e por último, a relacionada com o esporte de base.

A segunda pergunta nessa parte, relativa aos Doadores, refere-se a qual forma de abordagem que mais os estimula a contribuir com uma causa social. Solicitamos assinalar por ordem de prioridade, numerando as escolhas a partir do número 01 para a primeira e, assim por diante, até o número 08, conforme a Tabela 2.

A Classificação geral da Tabela 2, contemplou as oito formas de abordagem que, por ordem de prioridade, são melhores aceitas pelos potenciais doadores.

Tabela 2  
Tipo de abordagem aos doadores

Abordagem	Quantidade de respostas por ordem de prioridade para cada tipo de Abordagem								Total
	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	
Fotos mostrando o problema social tratado na instituição	20	18	16	8	10	11	12	11	106
Reportagens sobre o problema social tratado na instituição	26	22	12	7	11	8	12	9	107
Filmes mostrando as instalações da instituição	11	10	27	12	20	10	9	11	110
Filmes mostrando a realidade do problema social tratado pela instituição	15	14	13	26	11	9	11	9	108
Propaganda impressa sobre o trabalho da instituição	6	12	8	9	27	11	15	20	108
Contato telefônico convidando-me a fazer doação	9	3	13	13	11	14	13	24	100
Sugestão de um amigo para fazer doação para uma determinada causa social	17	15	11	8	6	18	17	12	104
Sugestão de um amigo para fazer doação para uma determinada instituição	16	13	9	10	11	15	14	8	108

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Para a questão relacionada com a forma de abordagem, destacamos que as preferências dos potenciais doadores estão ligadas, em primeiro lugar com 27 indicações, à divulgação por meio de publicidade impressa, empatada com a ação promocional por meio de registros vídeo-gráficos das instalações e da estrutura das organizações. Também houve um empate na segunda colocação na preferência dos doadores, com 26 indicações, com abordagem similar ao item anterior, registros por meio de filmes institucionais e matérias jornalísticas a respeito das atividades das organizações.

A terceira colocação recebeu 24 indicações e diz respeito às atividades de abordagem por telefone, o conhecido sistema de telemarketing. A abordagem que utiliza registros fotográficos ficou na quarta colocação da preferência dos doadores prováveis, com 20 indicações. Na quinta classificação, com 18 indicações, aparece a sugestão de conhecidos para a realização de doações para uma determinada causa social. Por último, na sexta colocação ficou a possibilidade de abordagem por via de sugestões também de conhecidos, mas desta vez para uma instituição social, esse método obteve 16 indicações.

A terceira pergunta, cujas respostas estão contidas na Figura 51, refere-se a qual seria a melhor forma de participação dos potenciais doadores para uma causa social. Solicitamos assinalar por ordem de prioridade, numerando as escolhas a partir do número 01 para a primeira e, assim por diante, até o número 04.

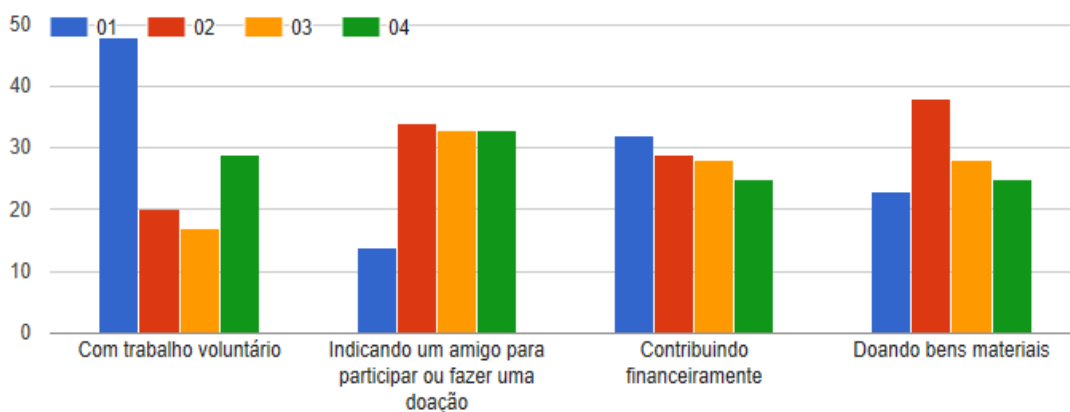


Figura 51. Forma de contribuição com as causas sociais

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A classificação geral da Tabela 3 demonstra o resultado obtido para a pergunta quanto à forma de participação que, por ordem de prioridade, são de interesse dos potenciais doadores.



Tabela 3  
Forma de participação do doador em uma causa social

Forma de Participação	Quantidade e Classificação				Total
	1°	2°	3°	4°	
Com trabalho voluntário	48	20	17	29	114
Indicando um amigo para participar ou fazer uma doação	14	34	33	33	114
Contribuindo financeiramente	32	29	28	25	114
Doando bens materiais	23	38	28	25	114

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Na análise da melhor forma de participação no processo de doação de recursos financeiros, materiais ou de prestação de serviços, destacamos que as preferências dos potenciais doadores em primeiro lugar com 48 indicações, estão os trabalhos voluntários. Na segunda classificação com 38 indicações está a doação de recursos materiais. Em terceiro lugar, com 34 indicações está a indicação de um amigo para que este realize doações ou participe de atividades como voluntário e, por último, está a ação de contribuir financeiramente com as causas sociais, tendo recebida 32 indicações.

Na Figura 52, a pergunta aos potenciais doadores era sobre qual motivo que o levaria a contribuir com algumas causas sociais ou instituições desconhecidas.

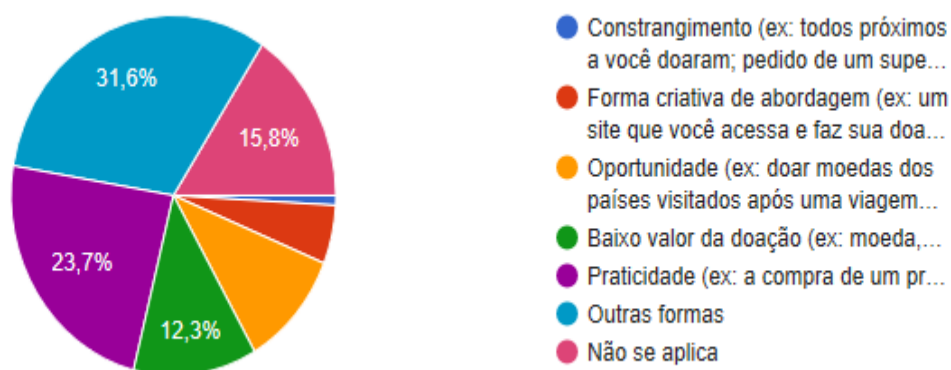


Figura 52. Motivo da contribuição com organizações e causas desconhecidas

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

As respostas foram obtidas pelo modelo de múltipla escolha e os resultados apresentam-se no Quadro 5.

Motivos da Contribuição para Causas Sociais e Organizações desconhecidas	Respostas	%
Constrangimento	1	0,9
Forma criativa de abordagem	6	5,3
Oportunidade	12	10,5
Baixo valor da doação	14	12,3
Praticidade	27	23,7
Outras formas não citadas	36	31,6
Não se Aplica	18	15,8

Quadro 5. Motivo contribuir com as causas sociais e organizações desconhecidas

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Para a opção descrita como “Constrangimento” obteve-se 01 indicação, ou 0,9% do total de respostas. Para a opção “Forma criativa de abordagem” (ex. um site que você acessa e faz sua doação <[www.Kickante.com.br](http://www.Kickante.com.br)>; <<http://juntos.com.vc/pt/projects>>; <<https://www.catarse.me/>>; <<https://benfeitoria.com/>> ), foram recebidas 06 indicações ou 5,3% do total de respostas.

Na opção Oportunidade (ex. doar moedas dos países visitados após uma viagem ao exterior ou doar algum bem que esteja sobrando e que não lhe fará falta), o percentual de respostas em relação ao total foi de 10,5% , 12 indicações. Para a opção Baixo valor da doação (ex. moeda, troco de algum compra), o resultado foi de 14 indicações, representando 12,3% do total de respostas.

A opção “Praticidade” (ex. a compra de um produto do qual parte do valor será revertido para uma determinada causa), foi a preferida por 27 respondentes, com 23,7% em relação ao montante de respostas recebidas. Outras formas não citadas receberam 36 indicações, o que representa 31,6% do total de respostas válidas e, por último, a opção “Não se Aplica” recebeu 18 indicações, alcançando o percentual de 15,8% do total de respostas efetivas.

A outra pergunta aos doadores era sobre qual o principal motivo pelo qual as pessoas não contribuem habitualmente para uma causa social, e as respostas podem ser observadas na Figura 53.

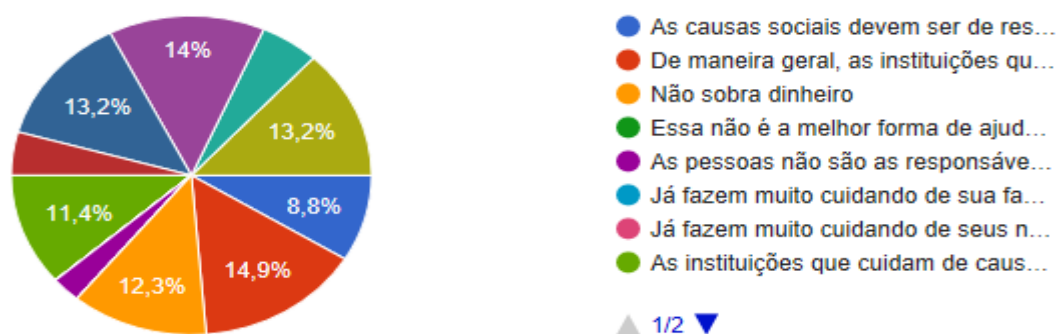


Figura 53. Principais motivos que as pessoas não contribuem com causas sociais

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

As respostas, também de múltipla escolha, retrataram o pensamento dos potenciais doadores e as indicações aparecem no Quadro 6.

Não contribuem para Causas Sociais	Respostas	%
As causas sociais devem ser de responsabilidade do governo	10	8,8
De maneira geral, as instituições que se responsabilizam por cuidar de causas sociais não são sérias	17	14,9
Não sobra dinheiro	14	12,3
Essa não é a melhor forma de ajudar o próximo	0	0
As pessoas não são as responsáveis pelos problemas sociais	3	2,6
Já fazem muito cuidando de sua família	0	0
Já fazem muito cuidando de seus negócios	0	0
As instituições que cuidam de causas sociais são mal administradas	13	11,4
Porque são egoístas	5	4,4
Porque não se preocupam com o próximo	15	13,2
Sinceramente, nem sei porquê	16	14
Por nenhum dos motivos citados	6	5,3
Outros	15	13,2

Quadro 6. Principais motivos de não contribuição para causas sociais

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Para os potenciais doadores as causas sociais devem ser de responsabilidade do governo, com 10 indicações, representando 8,8% do total de respostas. Mas, a indicação que obteve o primeiro lugar na opinião dos respondentes foi a opção relacionada com a ausência de seriedade das organizações que cuidam de questões sociais, com 17 indicações para 14,9% do total de respostas.

As demais opções, como o fato de não sobrar dinheiro teve 14 indicações com 12,3%, além da que cita não ser o cidadão o responsável pelos problemas sociais com 3 indicações e 2,6% das respostas. A questão que considerou que as instituições que cuidam de causas sociais são mal administradas, obteve 13 indicações, o que representou 11,4% do total. A opção “Porque são egoístas”, recebeu 5 indicações e 4,4% das respostas.

Na opção de indicar a questão “Porque não se preocupam com o próximo”, foram 15 indicações efetivadas e 13,2% do total das respostas. Alguns respondentes optaram pela questão “Sinceramente, nem sei porquê”, o que representou 14% do total de respostas com 16 indicações.

A outra questão “Por nenhum dos motivos citados” recebeu 6 indicações e 5,3% do total. Os respondentes também optaram em não definir pelas questões previamente apresentadas e definiram pela questão “Outros”, com 15 indicações, 13,2% da totalidade das respostas.

Também houve questões que não foram identificadas pelos respondentes, como a que cita “Essa não é a melhor forma de ajudar o próximo”, e comenta “ Já fazem muito cuidando de sua família”, além da que sugere “ Já fazem muito cuidando de seus negócios”, essas não receberam nenhuma indicação.

Compreende-se com as respostas obtidas para a questão da sensibilização dos doadores quanto às causas sociais que mais os estimulam a doar, que os resultados estão dentro de uma realidade também apontada pela pesquisa do IDS em 2016 em que as principais ações sociais estão ligadas às crianças e a saúde. Nesse caso, a primeira causa social mais importante apontada pelos doadores é a que atende Crianças com um total de 50 indicações. A segunda é a causa Saúde com 37 indicações. Para a questão relacionada com a forma de abordagem, a preferência com 27 indicações está vinculada à divulgação por meio de publicidade impressa em conjunto com a ação por meio de registros vídeo-gráficos das instalações e da estrutura das organizações.

Com relação à melhor forma de participar com atividades sociais, o serviço voluntário obteve 48 indicações. Essa opção é como a maioria dos cidadãos gostam de colaborar, pois não há necessidade de grande dispêndio de outros tipos de recursos, como os financeiros. No que tange ao motivo da doação ter sido realizada para causas desconhecidas, aparece a opção pela praticidade em que foi a preferida por 27 respondentes, muito provavelmente devido a esse tipo de abordagem ser realizada de maneira a aproveitar a oportunidade em que o doador esteja disponível e sem condições de negar a participação.

O resultado da questão sobre os motivos de não contribuir com nenhuma causa social, com 17 indicações, foi a opção relacionada com a ausência de seriedade das organizações. Muito desse desinteresse provavelmente tem a ver, infelizmente, com as diversas notícias veiculadas com os desvios de finalidades de ações em algumas dessas organizações sociais, com reflexo direto na ausência de confiança dos indivíduos.

## 5.4 ANÁLISE DE CONSENSO

Após a análise descritiva dos dados da pesquisa com os doadores nas duas primeiras partes, onde foram tratados os temas relativos aos Sistemas de Controle Gerencial (SCG) e também a respeito da Teoria da Dívida, foi aplicada a análise de consenso para obter qual o nível de compreensão dos doadores. Para as questões fechadas, utilizou-se o instrumento de escala Likert e as respostas variavam de 1 a 5, na qual 1 representou o grau de importância “Nenhuma” ou 5 o grau de importância “Muito Acentuada”.

As perguntas eram direcionadas para assuntos pertinentes ao objetivo proposto no constructo voltado aos Sistemas de Controle Gerenciais – SCG, que em sua primeira parte do questionário, contendo 22 perguntas, discorreu a respeito da categoria das Alavancas de Controle de Simons e, na segunda parte, inerentes à categoria da Teoria da Dívida, com 19 perguntas elaboradas. A análise foi desenvolvida com base na fórmula do consenso proposta por Tastle e Wierman (2007).

Na Tabela 4, contendo a análise das 11 primeiras respostas da primeira parte, foi possível observar um consenso moderado para a pergunta Q 1.11, a qual solicitava a opinião dos doadores sobre a quantidade de pessoas atendidas pela entidade. A resposta “Acentuada” obteve maior número de indicações com 40 pessoas, sendo que essa apresentou um maior grau de concordância, acima de 60%, conforme a interpretação de consenso por Tastle e Wierman (2007).

Tabela 4  
Alavancas de Controle – Análise de Consenso para respostas 01 a 11

OBJETIVO: SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL – SCG -											
CATEGORIA: ALVANCAS DE CONTROLE											
	Q.1.1	Q.1.2	Q.1.3	Q.1.4	Q.1.5	Q.1.6	Q.1.7	Q.1.8	Q.1.9	Q.1.10	Q.1.11
Média	2,82	3,04	3,16	3,81	3,22	3,57	3,04	3,15	3,68	3,04	3,72
Consenso	43%	46%	55%	53%	55%	49%	53%	55%	45%	51%	62%
Total	1,21	1,40	1,72	2,03	1,76	1,74	1,61	1,74	1,67	1,53	2,30

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

As demais respostas obtiveram bastante equilíbrio, pois ficaram concentradas na faixa percentual maior que 40% e menor que 60%, conforme a classificação estabelecida por Tastle e Wierman (2007).

A pergunta Q.1.1, sobre a possibilidade de descontar do imposto de renda a parcela doada (incentivo fiscal), recebeu 31 indicações para o primeiro nível da escala; Nenhuma, ficou

com 43% de concordância. A pergunta Q.1.2 , sobre a possibilidade de estímulo pelo fato de uma instituição ser auditada periodicamente por empresa conceituada, recebeu 34 indicações para o nível da escala: Acentuada, ficou com 46% de concordância.

A pergunta Q.1.3, sobre a possibilidade de estímulo aos doadores pelo fato de Publicações da instituição demonstrando gastos com administração, recebeu 40 indicações para o nível da escala: Acentuada, ficou com 55% de concordância. A pergunta Q.1.4 , sobre a possibilidade de estímulo pelo fato de conhecer como a instituição gasta as doações arrecadadas, recebeu 41 indicações para o nível da escala: Acentuada, ficou com 53% de concordância.

A pergunta Q.1.5 , sobre o fato de observar que o planejamento estratégico é avaliado e definido em todos os níveis hierárquicos, recebeu 36 indicações para o nível da escala: Acentuada, ficou com 55% de concordância. A pergunta Q.1.6 , a respeito de receber mais estímulo de uma Instituição que apresente demonstrativos financeiros quando solicitado, recebeu 35 indicações para o nível da escala: Acentuada, ficou com 49% de concordância.

A pergunta Q.1.7 , a respeito de receber mais estímulo se o doador vier a Conhecer a contabilidade da instituição, recebeu 40 indicações para o nível da escala: Moderada, ficou com 53% de concordância. A pergunta Q.1.8 , sobre receber informações sobre o desempenho financeiro da instituição, recebeu 36 indicações para dois níveis da escala: Moderada e Acentuada ficaram com 55% de concordância.

A pergunta Q.1.9 , a respeito de receber mais informações sobre a transparência das demonstrações financeiras da instituição, recebeu 41 indicações para o nível da escala: Muito acentuada, ficando com 45% de concordância. Na pergunta Q.1.10, sobre o doador receber mais estímulo se tiver informações dos relatórios de prestação de contas da instituição, recebeu 33 indicações para o nível da escala, e Moderada ficou com 51% de concordância.

Tabela 5

**Alavancas de Controle – Análise de Consenso para respostas 12 a 22**

	OBJETIVO: SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL – SCG										
	CATEGORIA: ALVANCAS DE CONTROLE										
	Q.1.12	Q.1.13	Q.1.14	Q.1.15	Q.1.16	Q.1.17	Q.1.18	Q.1.19	Q.1.20	Q.1.21	Q.1.22
Média	4,14	3,68	3,92	3,46	3,80	3,22	4,11	4,04	4,05	3,56	3,98
Consenso	63%	66%	66%	57%	69%	64%	62%	73%	69%	59%	65%
Total	2,63	2,43	2,60	1,98	2,60	2,07	2,54	2,95	2,79	2,09	2,61

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Na Tabela 5, continuando a sequência de análise de consenso das respostas obtidas dos doadores, quanto ao nível de estímulo que recebem em relação aos procedimentos adotados pelas organizações sociais no que tange aos seus modelos de gerenciamento, observa-se que houve um aumento na média da classificação do consenso, pois os níveis percentuais ultrapassaram o intervalo entre 60% e 80%.

O maior percentual dentro da classificação ficou com a questão de número 19, onde a pergunta estava relacionada com o fato da possibilidade de o doador conhecer o trabalho desenvolvido pela instituição, recebendo a indicação de 61 respondentes e alcançando 73% de concordância.

A pergunta Q.1.12, sobre a possibilidade de aumentar o estímulo aos doadores por conhecer a missão e os objetivos da instituição, recebeu 53 indicações para o nível da escala “Muito acentuada”, ficando com 63% de concordância. Em seguida, a pergunta Q.1.13, sobre a possibilidade de aumentar o estímulo por instituições dirigidas por líderes dinâmicos e experientes, recebeu 52 indicações para o nível da escala “Acentuada”, ficando com 66% de concordância.

A pergunta Q.1.14, sobre perceber funcionários e voluntários atuando com disciplina e comprometimento, recebeu 51 indicações para o nível da escala “Acentuada”, ficando com 66% de concordância. Em seguida, a pergunta Q.1.15, sobre a possibilidade de aumentar o estímulo por instituições que publicam informações demonstrando aplicação de seus recursos, recebeu 44 indicações para o nível da escala “Acentuada”, ficando com 57% de concordância.

A pergunta Q.1.16, sobre aumentar o estímulo das doações por apenas perceber funcionários motivados e participativos nas instituições, recebeu 54 indicações para o nível da escala “Acentuada”, ficando com 69% de concordância. Na sequência, a pergunta Q.1.17, sobre a possibilidade de receber alguém da instituição expondo a proposta e os resultados obtidos com o trabalho aumentar o estímulo, que recebeu 47 indicações para o nível da escala “Moderada”, ficando com 64% de concordância.

Ainda, a pergunta Q.1.18, sobre observar comportamento ético dos gestores, que recebeu 51 indicações para o nível “Muito Acentuada”, ficando com 62% de concordância. A pergunta Q.1.20, sobre a possibilidade de um estímulo maior ser ocasionado por simplesmente conhecer a proposta social da instituição, recebeu 69 indicações para o nível da escala “Acentuada”, ficando com 57% de concordância.

A pergunta Q.1.21, sobre aumentar o estímulo das doações por Receber informações sobre realizações da instituição frente aos objetivos a que se propõe, que recebeu 43 indicações

para o nível “Acentuada”, ficando com 59% de concordância. A pergunta Q.1.22, sendo a última pergunta da tabela anteriormente exposta que trata sobre a categoria Alavancas de Controle de Simons, sobre o estímulo aumentar sabendo o doador que a instituição está bem estabelecida, com tradição, conduta firme, patrimônio sólido, credibilidade, e bem administrada, recebeu 46 indicações para o nível da escala “Acentuada”, ficando com 65% de concordância.

A Tabela 6 abordará as análises de consenso referentes a categoria Teoria da Dívida, com um total de 19 questionamentos tratando a respeito dos conceitos inerentes ao fluxo de relacionamento entre pessoas e grupos, estabelecendo causa e efeito no que tange à contrapartida oferecida quando se conquistam relacionamentos duradouros, oriundos de uma base construída pela reciprocidade, valores humanos e o vínculo com uma determinada causa.

Tabela 6

Teoria da Dívida – Análise de Consenso perguntas 23 a 33

	OBJETIVO: SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL – SCG										
	CATEGORIA: TEORIA DA DÍVIDA										
	Q.1.23	Q.1.24	Q.1.25	Q.1.26	Q.1.27	Q.1.28	Q.1.29	Q.1.30	Q.1.31	Q.1.32	Q.1.33
Média	3,50	3,55	2,50	2,90	3,78	3,63	3,39	3,30	1,99	1,78	3,21
Consenso	61%	67%	51%	62%	66%	63%	58%	62%	58%	59%	59%
Total	2,13	2,37	1,27	1,81	2,50	2,30	1,97	2,05	1,16	1,05	1,90

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Na Tabela 6, a pergunta Q.1.24 obteve o maior percentual de concordância sobre estimular o doador com testemunhos de sucesso da atuação da instituição, onde obteve 53 indicações e alcançou o consenso de 67% dos respondentes. Dando continuidade à análise do consenso dessa Tabela, a pergunta Q.1.23, sobre a possibilidade de aumentar o estímulo por Recomendação da instituição por pessoa de confiança, recebeu 41 indicações para o nível da escala “Moderada”, ficando com 61% de concordância.

A pergunta Q.1.25, sobre o fato de a instituição receptora ser de orientação religiosa, recebeu 32 indicações para o nível da escala “Moderada”, ficando com 51% de concordância, sendo a menor classificação dessa tabela. Em seguida, a pergunta Q.1.26, sobre a possibilidade de aumentar o estímulo por Reportagens sobre a causa social das instituições, recebeu 48 indicações para o nível da escala “Moderada”, ficando com 62% de concordância.

A pergunta Q.1.27, tratou sobre a possibilidade de Conhecer a tradição da instituição para quem seria realizada a doação, que recebeu 46 indicações para o nível da escala



“Acentuada”, ficou com 66% de concordância. Em seguida, a pergunta Q.1.28, sobre a Oportunidade de visitar a instituição, que recebeu 41 indicações para o nível da escala “Acentuada”, ficou com 63% de concordância.

A pergunta Q.1.29, sobre a oportunidade de participar sem ser financeiramente, recebeu 40 indicações para o nível da escala “Moderada” e ficou com 58% de concordância. Na pergunta Q.1.30, sobre a oportunidade de participar fazendo doações materiais, que recebeu 45 indicações para o nível da escala “Moderada”, foi constatada concordância de 62%.

A pergunta Q.1.31, sobre o doador receber algum tipo de reconhecimento, que obteve 53 indicações para o nível da escala “Nenhuma”, ficou com 58% de concordância. Com relação à pergunta Q.1.32, sobre o doador receber algum retorno pela doação feita, que recebeu 66 indicações para o nível da escala “Nenhuma”, ficou com 59% de concordância.

A última pergunta dessa Tabela 7 foi a Q.1.33, sobre a oportunidade de participar como voluntário, obteve 36 indicações para o nível da escala “Acentuada” e ficou com 59% de concordância.

Tabela 7

Teoria da Dívida – Análise de Consenso perguntas 34 a 41

OBJETIVO: SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL – SCG

CATEGORIA: TEORIA DA DÍDIVA

	Q.1.34	Q.1.35	Q.1.36	Q.1.37	Q.1.38	Q.1.39	Q.1.40	Q.1.41	--
Média	2,04	3,04	1,54	1,97	1,39	2,07	1,96	3,31	--
Consenso	59%	65%	70%	56%	70%	52%	58%	67%	--
Total	1,20	1,97	1,08	1,10	0,98	1,09	1,14	2,20	--

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Dando continuidade à análise de consenso, verificaremos a percepção dos doadores ao que mais os estimulam, sob a perspectiva da Teoria da Dívida. Houve um empate técnico entre as perguntas Q.1.36 e Q.1.38, ambas com 70% de concordância pelos respondentes. A pergunta Q.1.36 foi a respeito de o doador ter contato direto com a causa social, com 45 indicações no nível de escala “Moderada”; e a Q.1.38, que recebeu 59 indicações para o nível de escala “Nenhuma”, sobre se o doador teria interesse em receber o reconhecimento direto da pessoa beneficiada.

A pergunta Q.1.34, com relação à doação trazer repercussão positiva na carreira do doador, recebeu 50 indicações para o nível da escala “Nenhuma” e registrou 59% de concordância. Em seguida, a pergunta Q.1.35, sobre se o doador tendo o contato direto com

a causa social, aumentaria o seu estímulo, que recebeu 45 indicações para o nível da escala “Moderada”, ficou com 65% de concordância.

A pergunta Q.1.37 indagou se o fato de a doação proporcionar o recebimento de uma homenagem pública influenciaria na contribuição. Essa pergunta atingiu 75 indicações no nível da escala “Nenhuma”, o que representa 56% de concordância. A pergunta Q.1.39, sobre se a doação possibilitar o doador ter uma obra ou projeto dedicado ao mesmo, recebendo o seu nome, recebeu 91 indicações para o nível da escala “Nenhuma” e ficou com 52% de concordância.

A pergunta Q.1.40, sobre receber um telefonema da instituição agradecendo a doação, que recebeu 55 indicações para o nível da escala “Nenhuma”, ficou com 58% de concordância. Finalizando a análise de consenso sobre a percepção dos doadores para o que mais os estimula a realizar doações para uma entidade social, a pergunta Q.1.41, sobre a possibilidade de o doador poder vivenciar de perto o problema social ao qual a instituição se dedica, recebeu 54 indicações para o nível da escala “Moderada”, constatando 67% de concordância.

## 6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este estudo teve por objetivo investigar o uso dos Sistemas de Controle Gerencial para estimular as doações às causas sociais das organizações da sociedade civil (OSC) sob a ótica da Teoria da Dívida, descrevendo a interação entre a administração eficaz e a construção de laços e relacionamentos com os doadores proporcionando uma maior possibilidade de captação de recursos financeiros e materiais, contribuindo com a sustentabilidade das organizações. Segundo Simons (1995) é muito importante alinhar o controle de gestão e a estratégia organizacional.

O levantamento de dados foi realizado por meio da aplicação de um questionário destinado aos doadores constantes em banco de dados das organizações sociais, objetos deste estudo, além de pessoas com perfil similar selecionadas aleatoriamente, com uma amostra estimada de 700 doadores, cujos respondentes totalizaram em 114.

Com isso, pode-se perceber que dentre os 114 respondentes, houve uma participação de 50% para cada gênero. Com relação à renda, um dado interessante foi observar que não é necessário possuir uma renda alta para manifestar o interesse em realizar doações, pois a maioria dos respondentes estava concentrada na faixa de valor de até R\$ 3.500,00, ou 31,6% do total. Sendo 23,7% do total de respostas, com respondentes na faixa maior, ou seja, acima de R\$ 10.001,00.

O procedimento foi de natureza descritiva e abordagem quantitativa, análise mediante gráficos e com aplicação da análise de consenso para o tratamento dos dados. O planejamento da pesquisa foi elaborado com base no que diz respeito ao grau de estímulo para a intenção de doar, ocorrendo para isso a divisão das questões em aspectos relacionados com os Sistemas de Controle Gerencial (SCG), no que tange à forma dos gestores administrarem suas organizações sociais e também com as características vinculadas à Teoria da Dívida.

Obedecendo ao constructo da pesquisa, duas categorias foram utilizadas para dar embasamento ao estudo. A primeira, denominada Alavancas de Controle de Simons (1995), serviu para balizar o nível de compreensão dos doadores, quanto aos aspectos da qualidade de gerenciamento das organizações sociais. Para tanto, aplicou-se os Sistemas de Controle Gerencial (SGC), utilizando-se de subcategorias como o Planejamento Estratégico e o Planejamento Orçamentário e Prestação de Contas, interagindo com as alavancas delimitadas pelas Crenças, Fronteiras, Diagnósticos e Interatividade, que estabelecem os componentes

essenciais para que uma organização possa ter sucesso na sua condução administrativa e financeira.

A segunda denomina-se Teoria da Dívida que diz respeito aos conceitos inerentes ao fluxo de relacionamento entre pessoas e grupos. Estabelecendo causa e efeito no que tange à contrapartida oferecida quando se conquistam relacionamentos duradouros, oriundos de uma base construída pela reciprocidade, valores humanos e o vínculo com uma determinada causa social.

O questionário foi dividido em três partes e os respondentes identificaram o que mais os estimulam a realizar doações para as organizações sociais. Nessas questões, sob a ótica da Teoria da Dívida e das Alavancas de Simons, procurou-se estabelecer uma ligação entre a intenção de doar e a percepção dos doadores para o que consideram mais importante na interação com a organização social no que tange às características essenciais das referidas teorias, como por exemplo, a reciprocidade, o vínculo, os valores humanos, as crenças, os diagnósticos, as fronteiras e a interatividade.

Os resultados estatísticos para esse estudo foram observados nas respostas inerentes às preferências dos doadores no que se refere a vontade de realizar doações para as organizações sociais, onde nos aspectos relacionados com a área de gestão foram identificadas as principais ações que devem ser implantadas pelas entidades com o objetivo de criar um vínculo com o seu doador, como por exemplo, a realização de auditoria nas instituições que demonstrou ter forte impacto na decisão em viabilizar doações, assim como dar publicidade da movimentação financeira da entidade.

Para o doador é importante ter ciência que a instituição se dedica ao planejamento estratégico e o aplica em todos os níveis de sua hierarquia. Dessa forma, a instituição que encaminha aos doadores os seus relatórios, contendo dados financeiros, é melhor avaliada.

Ainda com relação ao comportamento dos Sistemas de Controles Gerenciais (SCG) das organizações sociais, destaca-se com um grau bastante elevado para os doadores, o fato de poder conhecer qual é a missão e quais são os objetivos das mesmas, bem como que os gestores estejam comprometidos com a ética na condução dos seus trabalhos. Sobre a importância da transparência das demonstrações financeiras da instituição, as respostas em maior número na escola foram classificadas como “Muito Acentuada”, refletindo a fundamental importância para os doadores em potencial.

Portanto, há uma influência muito significativa no estímulo aos doadores quando uma organização está sendo bem gerenciada. Pode parecer um resultado óbvio, no entanto,

atualmente as organizações sociais tem muita dificuldade em prover sua manutenção. A razão disso é que muitas delas foram iniciadas por voluntários, que em sua grande maioria, não possuem conhecimento essencial para conduzir uma administração adequada; e, por consequência, não sabem utilizar as ferramentas básicas de gestão.

Dádiva é valorizar o ser humano e a sua relação individual e em grupos. Pela doação, pela recepção e pela retribuição (Martins, 2002).

A respeito da avaliação dos resultados sob a ótica da Teoria da Dádiva, obtém-se informações bastante importantes, como por exemplo, o aumento do estímulo em doar quando a organização possui uma sólida credibilidade e tradição na comunidade onde atua. Isso acaba gerando uma espécie de vínculo, elemento vital na manutenção duradoura da relação com as organizações sociais.

As ações que permitem aos doadores se aproximarem mais das entidades sociais também estão entre as mais importantes, tais como a oportunidade de visitar a instituição, poder realizar doações materiais e participar como voluntário. Assim, constata-se que o doador possivelmente fará a doação caso tenha envolvimento direto com a causa social. Por outro lado, os doadores não possuem interesse em atitudes das organizações sociais que os coloquem de forma muito exposta na comunidade, como receber algum tipo de reconhecimento pelas doações realizadas. Não cria qualquer estímulo aos doadores o fato de homenageá-los publicamente pelas doações destinadas.

A complexidade de se administrar uma organização é sabida por todos que de uma forma ou de outra fazem parte desse universo do empreendedorismo. Mas, poucas organizações de natureza sem fins lucrativos, sabem manter uma relação permanente com os seus mantenedores externos ou chamados de doadores.

Corroborando com os resultados anteriormente divulgados, a análise de consenso realizada aplicando-se a classificação de consenso por Tastle e Wierman (2007), na qual foi possível observar acordo moderado sobre a opinião dos doadores a respeito da quantidade de pessoas atendidas pela entidade, apresentando um grau de concordância acima de 60%. Na outra resposta, relacionada com o fato da possibilidade de o doador conhecer o trabalho desenvolvido pela instituição, alcançou 73% de concordância. Estimular o doador com testemunhos de sucesso da atuação da instituição, também alcançou o consenso entre 67% dos respondentes.

Confirmando as escolhas dos doadores pelo questionário aplicado no que diz respeito ao que mais os estimula a fazer doações, verifica-se pela interpretação do consenso que manter um contato direto com a causa social, apontou para 70% de concordância no sentido de

preferência para doar. Assim como, na mesma proporção, houve o consenso para a ausência de interesse em receber o reconhecimento direto da pessoa beneficiada.

Em seguida, verificaram-se quais as causas sociais, cujos potenciais doadores têm maior preferência, além do tipo de abordagem e as opiniões dos mesmos relacionadas com os motivos da ausência de maior destinação de recursos pelos doadores às organizações sociais. Percebe-se que os doadores buscam mais informações sobre a organização para a qual gostariam de contribuir.

Com isso, segundo a classificação do grau de consenso (Tastle & Wierman, 2007), os resultados apontaram para um Consenso Moderado -  $60\% \leq \text{CONS}(X) < 80\%$ , e com Equilíbrio -  $40\% \leq \text{CONS}(X) < 60\%$ , na opinião dos doadores para o fato de que a organização que possui melhores Sistemas de Controle Gerencial (SCG) venham a estimular as doações.

Na perspectiva da análise das respostas desse estudo pela escala de Lickert, uma organização social que demonstre uma administração baseada na transparência de suas ações, com tradição e credibilidade, estimulará de forma Moderada a Acentuada os doadores.

Assim, o objetivo desse estudo foi alcançado ao conseguir comprovar que as organizações do terceiro setor que contenham Sistemas de Controle Gerencial (SCG) adequados, estimulam os doadores criando vínculo e reciprocidade. Isso tudo, sob a ótica da Teoria da Dádiva.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A conclusão deste estudo permite inferir que um dos problemas das organizações do terceiro setor é a ausência de percepção da necessidade de profissionalização das suas áreas de gestão. Quando essa situação for possível de ser solucionada, a sustentabilidade estará garantida. A captação de recursos é complexa e, diante disso, devem ser realizadas avaliações e monitoramento de desempenho para que haja fácil visibilidade de sua condição econômica e, por consequência, a atratividade de financiadores sociais. Esse resultado vai ao encontro dos escritos de Cruz et al. ao inferirem que as entidades precisam elaborar um detalhado planejamento de captação de recursos, bem como desenvolver um plano estratégico exequível, que oportunizará criar o estímulo necessário entre os potenciais doadores e as ações a serem financiadas (Cruz et al., 2010).

A primeira causa social mais importante apontada pelos potenciais doadores é a que atende crianças. Para a questão relacionada com a forma de abordagem, as preferências para estimular mais doações estão ligadas à divulgação por meio publicitário impresso, empatada com a ação promocional por meio de registros vídeo-gráficos das instalações e da estrutura das organizações. Portanto, conforme Campos, Silveira e Marco (2007), devem ser aplicados todos os esforços possíveis na busca de ações proativas que contribuam para uma melhoria nos processos de captação de recursos para os projetos idealizados das organizações sociais, cujo objetivo está diretamente vinculado a proporcionar uma boa qualidade de vida ao cidadão.

Na análise da melhor forma de participação no processo de doação de recursos financeiros, materiais ou de prestação de serviços, destaca-se que as preferências dos potenciais doadores estão os trabalhos voluntários.

Os motivos da contribuição para causas sociais e organizações desconhecidas foram apontados como sendo de outras formas não citadas e, os principais motivos que fazem com que as pessoas não contribuam com causas sociais foi a opção relacionada com a ausência de seriedade das organizações. Alguns respondentes optaram pela questão “Sinceramente, nem sei porquê”.

Compreende-se, pela pesquisa, que há consenso entre os doadores sobre estarem dispostos a doar tempo, recursos financeiros e materiais. No entanto, na outra ponta as organizações precisam fundamentalmente estar preparadas em termos qualitativos no que se referem aos seus modelos de gestão. A sustentabilidade dessas instituições do terceiro setor passa, necessariamente, pela rede solidária dos doadores, sejam privados ou governamentais.

Assim, estabelecer um planejamento estratégico cercado das ferramentas básicas de controle e possuir conhecimento sobre as preferências do seu público mantenedor é o caminho correto para a autossustentabilidade dessas organizações sociais.

Parte das pessoas que faz uma doação está vendo em quem a recebe um pouco de si, da sua dor, da sua criança, de algo não resolvido. Há uma espécie de espelhamento na dor do outro. É um efeito positivo do ‘misturar-se’ com o outro.

Este estudo ofereceu para a área do conhecimento específica do terceiro setor uma importante lacuna a ser explorada para obter uma melhor compreensão das causas e efeitos na relação entre organizações, doadores e sustentabilidade. Ficou evidente a necessidade de se dar especial atenção aos modelos de administração das organizações sociais, bem como às contrapartidas no quesito transparência.

A limitação desta pesquisa concentrou-se no fato da carência de estudos similares ou relacionados com o tema proposto, dificultando a busca por parâmetros que poderiam dar melhor suporte a algumas interpretações de dados. Outra dificuldade foi com relação à restrição de acesso aos cadastros de doadores das organizações selecionadas, devido à necessidade de se manter esses doadores sob sigilo.

Como proposta para futuras pesquisas, sugere-se a realização de estudos voltados aos processos de gestão das entidades sem fins lucrativos, aplicando indicadores que possam monitorar e avaliar resultados e torna-los transparentes e acessíveis para que os financiadores sociais sejam mais estimulados.

## REFERÊNCIAS

- Abong, Associação Brasileira de Ongs (2010). *Manual de Fundos Públicos: Controle Social e acesso aos recursos públicos*. São Paulo: ABONG.
- Andrade, I. R. A.; & Frazão, M. F. A. (2011). Estratégia em ação: planejamento estratégico e balanced scorecard na osid. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 1 (1), 18-34.



- Anik, L.; Aknin, L. B.; Norton, M. I.; & Dunn, E. W. (2009). *Feeling Good About Giving: The Benefits (and Costs) of Self-Interested Charitable Behavior*. Harvard Business School Working Paper, p. 1–22. Recuperado de [https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-012\\_0350a55d-585b-419d-89e7-91833a612fb5.pdf](https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-012_0350a55d-585b-419d-89e7-91833a612fb5.pdf)
- Anthony, R. N.; Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de Controle Gerencial* (12a ed.). Porto Alegre: Amgh.
- Beltrami, L. C. C.; Gomes, S. M. S.; & Dênio, M. A. (2013). *Sistemas de Controle Gerencial e Desempenho Corporativo: Um Estudo Empírico em Instituições de Ensino Superior. XXXVII ANPAD*. Rio de Janeiro, RJ. Recuperado de [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013\\_EnANPAD\\_CON2158.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_CON2158.pdf)
- Caillé, A. (2002). *Antropologia do Dom – O terceiro Paradigma*. São Paulo: Vozes.
- Campos, G. M. (2008). Estudo sobre catação de recursos materiais e financeiros em entidades do terceiro setor situadas nas cidades de Vila Velha e Vitória (ES). *REPeC - Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 2 (1), 94–110.
- Campos, L.M.; Silveira, R. B.; Marco, R. (2007). Elementos do marketing na captação de recursos do terceiro setor. *Revista De Administração Mackenzie*, 8 (3), 104-127.
- Captamos (2017, agosto 22). Captamos entrevista Ken Burnett, referência mundial em captação de recursos [site]. Recuperado de <http://captamos.org.br/news/5064/captamos-entrevista-ken-burnett-referencia-mundial-em-captao-de-recursos>
- Cruz, F. R. L.; Caiubi, R. de L.; & Jacobsen, A.de L. (2010). Captação de recursos pelo terceiro setor: A Importância de um intermediário como canal de comunicação entre doador e tomador. *Revista das Faculdades Integradas Viannasapiens*, 1 (1), 152–172.
- Cruz Cunha, J. H. Da; Matias-pereira, J. (2012). Captação de recursos no terceiro setor: fatores estratégicos para divulgação de informações. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 9 (18), 83–102.
- Cunha, E. V.; Barbosa, A. R. (2007). Reflexos da cultura brasileira nas expressões da dádiva em clubes de troca: o caso da Ii Feira Baiana De Economia Solidária, *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 6 (2). Recuperado de <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>
- Diehl, C. A.; Souza, M. A. (2008). Alavancas de Controle: identificando o alinhamento estratégico. *Revista del Instituto Internacional de Costos*, 2, 41-66.
- Estrada, R. J. S.; Almeida, M. I. R. de. (2007). A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. *Revista de Ciências da Administração*, 9 (19), 147–178.

- Ferreira, M. A. D.; Silva, M. E.; Souza, R.; Rigueiro, V.; & Miranda, I. T. P. (2005). A Importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas. *Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais*, 2 (1), 34–39.
- Franco, J.; Amaral, S. (2005). Estratégias de Gestão Empresarial. *Revista Pretexto*, 6 (1), 59-74. Recuperado de <http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/412/408>. doi: 10.21714/pretexto.v6i1.412
- Frezatti, F.; Guerreiro, R.; Aguiar, A. B. de; Gouvêa, M. A. (2007). Análise do Relacionamento entre a Contabilidade Gerencial e o Processo de Planejamento das Organizações Brasileiras. *RAC*, 2a. Edição Especial: 33-54.
- Gil, A. C. (2010). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa* (5a. ed). São Paulo: Ed. Atlas.
- Gimenes, R. M. T.; Rocha, V. L. da; Gimenes, F. M. P. (2003, novembro). O gerenciamento pelas diretrizes e o Balanced scorecard como uma ferramenta de gestão estratégica – INTERCOSTOS: Novos desafios da gestão empresarial em um mundo globalizado e competitivo. *Anais do VIII Congresso Internacional de Custos*, Punta del Este, MA, Uruguai. Recuperado de <https://www.intercostos.org/documentos/congreso-08/015.pdf>
- Godbout, J. T. (1998). Introdução à dádiva. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 13 (38), 1–11.
- Instituto pelo Desenvolvimento do Investimento Social. (2016). *Pesquisa Doação Brasil 2015*. Recuperado de [http://idis.org.br/pesquisadoacaobrasil/wp-content/uploads/2016/10/PBD\\_IDIS\\_Sumario\\_2016.pdf](http://idis.org.br/pesquisadoacaobrasil/wp-content/uploads/2016/10/PBD_IDIS_Sumario_2016.pdf)
- Lei n. 13.019, de 31 de julho de 2014*. Estabelece o regime jurídico das parcerias voluntárias, envolvendo ou não transferências de recursos financeiros, entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato2011-2014/2014/Lei/L13019.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13019.htm)
- Lopes, L. da C.; Andrade, C. S. de; Meira, J. M. de; Santos, A. A. dos; Ferreira, J. O. L. (2012). Um Estudo Multicaso Sobre a Gestão De Recursos Financeiros Em Organizações Do Terceiro Setor. *Revista de Contabilidade e Controladoria*, 4 (81), 24–36.
- Millani, M.A. F., Fº. (2009). Resultado econômico em organizações do terceiro setor: um estudo exploratório sobre a avaliação de desempenho. *RC&C – Rev. de Cont. e Controladoria*, 1 (1), 35-44.
- Hafsi, T.; Martinet, A.; (2008). Documentos e Debates Estratégia e Gestão Estratégica das Empresas : um olhar histórico e crítico. *RAC*, 12, (4), 1131–1158.
- Martins, P.H. (2002). *A dádiva entre os modernos*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Padoveze, C. L. (2010). *Planejamento orçamentário* (2. ed). São Paulo,SP: Cengage Learning.
- Pereira, C. F. de J. (2001). *Captação de Recursos (fund raising): Conhecendo melhor porque as pessoas contribuem*. São Paulo: Mackenzie.

- Portulhak, H.; Delay, A. J.; Pacheco, V. (2015). Prestação de contas por entidades do Terceiro Setor e seus impactos na obtenção de recursos: um olhar sobre o comportamento dos doadores individuais. *Revista Pensar Contábil*, 17 (64), 39–47.
- Prates, F. C.; Adami, L. G., Lentino, Z. G; Barreiro, D. de O., Souza, M. R. R. de. (2006). A captação de recursos e o poder local. *Revista Virtual Textos & Contextos*, 5 (V), 1-14.  
Recuperado de  
[http://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/8007/2/A\\_captacao\\_de\\_recursos\\_e\\_o\\_poder\\_local.pdf](http://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/8007/2/A_captacao_de_recursos_e_o_poder_local.pdf)
- Silva, C. E. G. (2010). Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. *Revista de Administração Pública*, 44 (6), 1301–1325.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal* (1st ed.). Brighton, MA: Harvard Business Review Press.
- Ceregatti, A. (Ed.). (2002). *Captação de Recursos: Da teoria à prática*. Recuperado de  
[http://www.escoteirossc.org.br/download/Guia%20sobre\\_CAPTACAO%20DE%20RECURSOS\\_Da%20teoria%20A%20pratica.pdf](http://www.escoteirossc.org.br/download/Guia%20sobre_CAPTACAO%20DE%20RECURSOS_Da%20teoria%20A%20pratica.pdf)
- Tachizawa, T.; Pozo, H.; Alves, J. A. F. (2012). Formulação de um plano estratégico em instituições do terceiro setor: o caso de uma ONG de pequeno porte. *Revista REUNA*, 17 (3), 53–72.
- Tenório, F. G. (org.). (1997). *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais* (11a ed.). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Tzu, S. (2010). *Gestão: o planejamento estratégico e a gestão estratégica nas PME*. p. 57–68.
- Vizeu, F. (2009). Contribuições Da Sociologia Da Dádiva Aos Estudos Sobre Organizações Substantivas. *Revista Organizações & Sociedade*, 16 (50), 409–427.
- Tastle, W. J., & Wierman, M. J. (2007). Consensus and dissent: A measure of ordinal dispersion. *International Journal of Approximate Reasoning*, 45(3), 531-545.
- Yin, R. K. (2014). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.