



CAPTAÇÃO DE RECURSOS EM ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL – uma prática criativa

Miriam Ferrari¹

RESUMO:

Este artigo propõe ampliar a visão sobre a experiência do profissional do terceiro setor na direção da captação de recursos. Traçamos um panorama histórico da prática de angariar recursos para as organizações sociais em outros países buscando registrar o valimento das abordagens tradicionais dessa atividade. Descrevemos estratégias fundamentais que o profissional deve colocar em prática para realizar o plano de captação de recursos em atendimento à crescente demanda das organizações sociais. Além do planejamento estratégico consistente, deve trabalhar a criatividade visando assim constantemente transformar o conceito de mobilizar recursos; aprender a empreender e a inovar, e manter alta a eficácia tornando a estratégia o diferencial nas ações.

Palavras chave: Captação de recursos, planejamento estratégico, criatividade, inovação.

ABSTRACT:

The purpose of this article is offer a widest view about expertise of third sector professional in the direction of fundraising. Traces a historic panorama of fundraising practice to the social organization in other countries in order to register the value of traditional fundraising's approach. Describes fundamental strategies that the professional must exercise to realize fundraising plans in order to attend growing demands of social organization. Beyond strategic planning, must build creativity to constantly transform fundraising's concept; learn how to be entrepreneur and to innovate and keep high efficacy putting the strategy as the differential of actions.

Keywords: fundraising, strategic plann, criativity, innovation

Introdução

Hoje em dia o Terceiro Setor busca profissionalizar os serviços de suas Organizações sociais para que os trabalhos voltados às comunidades tenham mais qualidade e diversifiquem os investimentos financeiros.

O termo captação de recursos, mais voltado para doadores em dinheiro, vem sendo substituído pelo termo mobilização de recursos, mais abrangente por estar ligado ao uso eficiente dos recursos humanos, financeiros, materiais, estruturais e de serviços. A crescente oferta de serviço

¹ Mestre em Psicologia Social - PUC/SP. Conselheira da Associação Prato Cheio. Professora no COGAE - PUC/SP; FAPSS; UNIAN. E-mail: contato@miriamferrari.com.br

pro bono (expressão latina que significa “para o bem”) serve para ilustrar essa tendência. *Pro bono* é a isenção das despesas do local onde funciona o projeto, por exemplo, o serviço jurídico, o serviço de contabilidade, entre outros, que serão realizados pelo prestador para a Organização da Sociedade Civil sem a cobrança de honorários: ao invés de dinheiro, o prestador doa serviço.

Com o propósito de viabilizar a missão das Organizações da Sociedade Civil (OSCs), a mobilização de recursos pode ser definida como uma atividade que tem por objetivo obtenção de recursos em diversas modalidades, em especial a fundo perdido, exercício necessário para se objetivar a solidariedade e manter os programas sociais.

É preciso entender o significado de “fundo perdido”. Ao receber o recurso financeiro, a instituição deve realizar uma contrapartida, isto é, uma obrigação direta para com o credor. A mobilização a “fundo perdido”, por sua vez, desobriga a instituição de uma contrapartida e permite que o recurso seja direcionado de outra forma.

Esse conceito de “fundo perdido” vem se aperfeiçoando na medida em que as instituições privadas têm interpretado a transferência de recursos para projetos sociais como um investimento. A mudança de percepção é que todos se beneficiam: a sociedade, o doador e, claro, os diretamente beneficiados com a ação.

Um dos grandes desafios enfrentados nos nossos dias é demonstrar para os *stakeholders*, de maneira clara, quais são os resultados qualitativos e quantitativos. Uma das dificuldades para se vender o “produto social” e captar recursos é demonstrar com transparência ao doador os resultados dos programas desenvolvidos. Mas quais são esses resultados? O que diferencia esses resultados dos produzidos pelo governo e pelas empresas privadas?

Sob influência da economia clássica, a sociedade passou a entender que todas as relações de troca entre os indivíduos se dão por meio de mercadorias e que o ganho da sociedade é maior quando cada agente busca maximizar seus próprios ganhos, e tanto pessoas quanto instituições têm se especializado em fornecer a mercadoria de sua especialidade, aquilo que cada um oferece na forma de serviço ou produto.

O Terceiro Setor, entretanto, surge como um tipo de instituição que opera com um objetivo distinto desse mercado do modelo econômico clássico, e cria na sociedade hábitos, visão, compromisso e conhecimento que fazem parte das necessidades humanas e que os outros setores não têm conseguido suprir.

É imprescindível para que um programa de arrecadação de recursos seja bem sucedido que se criem maneiras de mostrar esses resultados através de indicadores e com exemplos reais de impacto.

O objetivo deste artigo é auxiliar o profissional da Organização da Sociedade Civil a melhorar o seu desempenho, pois conhecer a fundo o que leva realmente uma pessoa a investir numa causa social e unir essa proposta ao plano de estratégias permitirá a construção de um programa de

arrecadação bem-sucedido e com melhores resultados para a sustentabilidade dos projetos voltados ao público-alvo. Segundo DIAS (2014, p.166), a abordagem de sustentabilidade promove a perspectiva da estrutura de gestão que “deve ser baseada em ganhos sociais, com benefícios para toda a comunidade, e não só para os acionistas”.

A primeira etapa relatará o histórico da captação de recursos a partir das experiências do continente europeu e dos Estados Unidos da América, fornecendo subsídios para o entendimento das influências na prática atual.

A segunda etapa descreverá as fontes de financiamento e as estratégias recorrentes que são implantadas para garantir a sustentabilidade dos projetos sociais da OSC.

A terceira etapa abordará o conceito de criatividade e seus enfoques a partir da teoria do professor da Universidade de Belgrano, Eduardo Kastika, que busca esclarecer como se coloca a criatividade nas atividades diárias, transformando conceitos abstratos em plano concreto.

A quarta etapa apresentará o caso de uma OSC com o propósito de criar um espaço para o exercício, questionamento e alinhamento das informações dispostas ao longo deste artigo. O objetivo é um aprendizado a partir da realidade.

1. Breve histórico da captação de recursos

Os autores SARGEANT e JAY (2010, p.6 a 15) relatam a trajetória da captação de recursos, lembrando que na Europa os serviços sociais destinados a suprir as carências materiais dos menos providos eram gerenciados pelo Estado, com verba decorrente da cobrança de impostos. Já nos EUA esse tipo de prática partia dos próprios cidadãos, que se organizavam voluntariamente a fim de auxiliar na melhoria das condições básicas de sobrevivência das pessoas.

Na Inglaterra, as primeiras atividades de captação de recursos, segundo SARGEANT e JAY (2010), foram desenvolvidas para angariar fundos que auxiliassem as pessoas numa sociedade onde ricos eram poucos e a maioria era miserável. O Estado se demonstrava suspeito, corrupto e foi ameaçado por levantes de ordem social, moral e religiosa, dessa maneira, a sociedade britânica em meio à confusão buscava se organizar através da caridade.

Uma das instituições de caridade mais antigas da Inglaterra é a Week's Charity, uma Organização do século XV que provia instrumentos para queimar os hereges, atividade financiada pelo governo da época, fazendo entender dessa forma que na Inglaterra era o Estado quem determinava o que deveria ser considerado caridade.

Na América, depois de inúmeras batalhas contra os ingleses, os colonos norte-americanos, ajudados pelos franceses e espanhóis, conquistaram a independência dos Estados Unidos em julho de 1783. Esse processo revolucionário teve um contexto de desordem material, política e

social e culminou numa motivação solidária. A população foi tomada por grande entusiasmo cívico e fervor religioso, resultando na construção de igrejas, escolas, orfanatos, livrarias e hospitais. Os indivíduos doavam dinheiro próprio para essas causas e fundaram as primeiras Organizações filantrópicas privadas. Ao participar na elaboração da Constituição, os americanos foram cuidadosos e criaram instrumentos legais para dificultar ao governo a introdução de novas taxas, tomada de atitudes autoritárias que favorecessem a poucos. Na ausência de muitos impostos, cabia aos próprios cidadãos criar fundos para a filantropia. Tal prática foi se tornando um hábito, conforme observado pelo pensador e historiador francês Alexis de Tocqueville, em 1835, em suas viagens pelos EUA. Descreveu a vontade que as pessoas tinham de investir para melhorias sociais, relatando o quanto era interessante à maneira como as comunidades percebiam as necessidades dos menos favorecidos e como essa intenção se transformava em ação quando os membros da comunidade se organizavam em comitês para eleger líderes, organizar tarefas a fim de angariar fundos.

Assim, dos dois lados do Atlântico (da Europa à América do Norte), as pessoas se empenhavam para levantar fundos, todavia, a profissionalização só se efetivou a partir da segunda metade do século XVIII. À época, para se conseguir fundos, a estratégia era elencar nomes de pessoas conforme seu grau de influência e nível social, em seguida essas pessoas eram convidadas para jantares beneficentes. O curioso é que havia algumas regras expressas numa espécie de manual onde estava registrado que era importante, nesses eventos, incluir moças esteticamente bem-apessoadas, quando a intenção era pedir uma contribuição maior. Os doadores (benfeitores potenciais) do gênero masculino gostavam de impressionar com o tamanho das suas maletas de caridade. Dessa forma, a caridade continuou durante o século XIX, o desejo de ajudar alguém tinha dois componentes: o de ajudar o outro e o da produção de *status*, pois se registrava que tal ato trazia conexões com a sociedade e melhorava a imagem do contribuinte.

Aos poucos essa prática foi sendo disseminada. Anteriormente somente os ricos doavam, porém à medida que os meios de comunicação em massa foram se tornando populares (mídia impressa, rádio e televisão), as pessoas das classes econômicas menos abastadas passaram também a auxiliar as causas sociais. Exemplo de uma Organização que se beneficiou com esse tipo de publicidade/*marketing* na virada do século XX foi a YMCA, (Young Men's Christian Association), fundada na Inglaterra em 1844, período em que ocorria a Revolução Industrial. Conhecida no Brasil como ACM (Associação Cristã de Moços), seu objetivo era melhorar a qualidade de vida da população.

Considerado o pai da captação de recursos na época moderna, Charles Summer Ward foi o idealizador da propaganda da YMCA. Visando atrair doadores, a propaganda era simples, escrita em um estilo informal, remetendo o leitor a um sentido de igualdade, podendo qualquer um, pobre ou rico, auxiliar a causa. Na propaganda era sugerido que as pessoas dessem diferentes valores,

de acordo com sua disponibilidade, e até um sistema foi proposto para que a contribuição fosse enviada pelo correio. Foi a YMCA que iniciou a prática considerada revolucionária na captação de recursos.

Por volta de 1970, tanto nos Estados Unidos quanto na Inglaterra, proliferaram pesquisas acadêmicas e livros, e institutos especializados começaram a realizar cursos nessa área. Os métodos passaram a ser aperfeiçoados, reinventaram-se alguns procedimentos, e disciplinas associadas à teoria de *marketing* passaram a ser essenciais. O captador começou a estabelecer um diálogo mais direto com o doador, tornando-se mais próximo daquele que passou a ser uma peça fundamental para seu “negócio”. Saber o que pensa o doador, respeitar sua vontade, estreitar a relação buscando uma sinergia era tarefa do profissional de captação contemporâneo. Assim esse ator social assumiu uma posição de analisar, examinar e colocar-se dentro do referencial de quem doa, enxergando com os olhos do outro. Os autores Seargent e Jay utilizaram a expressão *relationship fundraisers*, isto é, captadores de recursos por relacionamento, ou seja, há componentes subjetivos que estão presentes no ato de doar; a motivação está subjacente ao fenômeno de investir dinheiro em uma causa. A ideia é estabelecer uma fidelidade dando importância a uma construção conjunta, ao apoio mútuo.

A atividade de captar recursos hoje não é mais uma tarefa de extrema complexidade e realizada apenas por um grupo especial das Organizações da Sociedade Civil. Atualmente os profissionais e voluntários envolvidos numa Organização sem fins lucrativos já estão mais familiarizados com a linguagem, com as práticas administrativas. No Brasil, foi somente a partir de 1990 que a expressão captação de recursos começou a ser empregada – no início angariar recursos era uma prática voluntária que estava mais diretamente ligada aos fundadores das Organizações da Sociedade Civil. Cruz e Straviz lançaram, em 2000, uma das primeiras obras relacionadas ao tema, uma espécie de manual sobre as diversas fontes de captação, bem como as atividades, técnicas e estratégias para conseguir sucesso nesse exercício.

É pequeno o número de publicações sobre o tema. Entre as mais atuais, a de NOVAES in: BRITO e MELO (2007, p. 19), registra: “No Brasil, segundo pesquisa citada, 50% das pessoas fazem doações em dinheiro ou em bens para instituições: 21% doam dinheiro e 29%, apenas bens (estes, na sua grande parte, alimentos)”.

Em 2008 e 2009 houve uma tentativa de produzir outros dados com a realização da Pesquisa de Orçamentos Familiares, pelo IBGE, que traçou o movimento de despesas, rendimentos e condições de vida da população brasileira. O alcance da pesquisa foi de quase 56.000 domicílios brasileiros. Porém o item que trata de “doações” está agregado à categoria “pensões, mesadas e doações”, demonstrando a transferência de recursos que ocorre entre núcleos familiares e não OSCs. Portanto, pouco adequado para a abordagem do tema neste artigo.

Hoje são oferecidos muitos cursos sobre o tema e, para se ter uma ideia, em 2010, na edição do International Fundraising Congress, realizado na Holanda, o Brasil teve uma representante entre os conferencistas. Em 30 anos foi a primeira vez em que o Brasil foi chamado a contribuir para um evento desse porte, fato que colocou os brasileiros em contato direto com a necessidade de aprimorar seus métodos e estratégias para captação de recursos.

2. Fontes de financiamento e estratégias

Para iniciar esse tema é preciso antes esclarecer que as pessoas responsáveis pela captação de recursos são conselheiros, diretoria, equipe operacional, superintendente, gerente, voluntários, profissional contratado para essa função e consultores. Muitas organizações não têm sucesso na captação, pois depositam essa tarefa somente na figura do captador de recursos ou no gerente geral, um equívoco recorrente. A responsabilidade de tutela da captação de recursos e o compromisso da diretoria e conselheiros é prevista no estatuto e essa atividade não pode ser delegada ou negligenciada. O envolvimento do corpo diretivo dá a sustentação ao programa de fundos.

Planejamento estratégico é ferramenta de gestão, pré-requisito para o profissional que deseja iniciar a prática de mobilização de recursos ou melhorar o trabalho que já vem sendo realizado. A partir da elaboração desse instrumento é possível realizar um plano de ação, instrumentalizando os envolvidos para a execução do conjunto de procedimentos traçados.

Assim diz SILVA (2003, p.16): “Um processo de planejamento envolve definir a rota, o caminho, a estratégia. Pressupõe incerteza e responsabilidade, especialmente no âmbito de uma organização. É preciso ser responsável ao lidar com o destino das pessoas, estejam elas dentro ou fora da entidade”.

Angariar investimentos para os projetos sociais é tarefa que exige disciplina e organização. Por isso, procurar seguir esse direcionamento que indicará onde se está e onde se pode chegar. Atualmente os investidores querem respostas rápidas às suas doações e é necessário adaptar-se à agenda desse público. Para isso faz-se a busca constante por eficiência, tendo como ponto de partida a compreensão do próprio ambiente de trabalho e a transformação de antigas práticas.

Reiteram FRANCO e MORAES (2010, p.22): “Na busca por eficiência e eficácia, muitos são os estudos e publicações sobre como as organizações precisam compreender o ambiente, tanto interno quanto externo, de tal forma que possam modificar seus processos, sempre que necessário, para que suas respostas aconteçam na mesma velocidade com o que o ambiente se desenvolve”.

No que tange ao fazer, é interessante refletir sobre as iniciativas estratégicas que serão escolhidas para a obtenção de sucesso. A estratégia tem como intenção cuidar do presente e “criar” o futuro. LUZIO (2010, p.44): “Estratégia é um conjunto de Escolhas (e Não Escolhas)

claramente definidas e implementadas que geram Singularidade no mercado, e estabelece as principais Rupturas que a organização deverá realizar para promover um crescimento sustentável e conquistar sua visão, de forma consciente com Missão e os Valores”.

Uma sequência rígida de atividades, sobretudo as analíticas, devem ser implementadas dentro de um modelo teórico cada vez mais complexo. Porém, esse conceito de uso de estratégia, dentro de um ambiente em que se trabalha diretamente com as questões da pobreza, deve ser encarado com constante receptividade, levando em consideração as nuances, as diferenças sutis das situações para um aprendizado coletivo em busca de organizações cada vez mais inteligentes.

Implantar estratégias para mobilizar recursos depende em grande parte de uma liderança capaz de energizar e articular as pessoas em torno do plano de ação. Um dos papéis da liderança é envolver a equipe em um conjunto de atividades para especificar entre as mais variadas operações aquela que realmente traga retornos vantajosos.

Na Associação Prato Cheio há um exemplo verídico para ilustrar. O volume recorde de alimentos doados em 2009 era advindo de uma doação que foi conseguida pelo motorista, cuja função é retirar alimentos que não tinham valor de mercado em entrepostos comerciais (CEAGESP, sacolões) para levá-la a quem precisa. Ele apreendeu os conceitos e exemplos citados sobre as técnicas de negociação, em reunião realizada, e foi solicitar no seu “território” de trabalho a doação. Conseguiu.

Após um programa desenvolvido pelo gestor, em que cada um em sua área tinha uma meta de arrecadação, os resultados foram aparecendo. Em primeiro lugar realizou-se um mapeamento da situação, identificou-se prioridades, estabeleceu-se um diálogo para levantar as dificuldades, simulou-se o processo de negociação (no momento da abordagem ao doador), por fim definiram-se estratégias e táticas. Foi necessário investir um tempo para que os integrantes se preparassem e conseguissem reproduzir a missão com simplicidade de forma habitual, procurando assegurar a credibilidade. Nas reuniões o conteúdo a ser discutido envolvia o entendimento de toda a operação da OSC, de como se aproximar de um doador, de como solicitar uma doação, utilizar os materiais impressos de maneira eficaz (*folder, news letter, fotos*), analisar a outra parte (doador), de descobrir o que o impede de doar, de dar atenção aos seus “problemas” e assim foi traçado um diálogo produtivo, criando fundamentos para a discussão de proposições que surgiriam no momento da solicitação. Dessa forma o discurso se afinou e a equipe passou a contribuir com a meta de aumentar a receita para atender mais e mais pessoas.

Outra estratégia interessante utilizada em um plano de captação de recursos é convocar os voluntários para compor o comitê de captação de recursos. Dependendo do que é traçado no planejamento estratégico, os comitês devem ser subdivididos e as tarefas distribuídas conforme motivação dos participantes. Para formar os comitês, deve-se identificar os interesses de cada voluntário, levando em conta as suas competências e habilidades. Em seguida à formação dos

comitês, os participantes recebem sua lista de tarefas e uma planilha onde estão traçados os objetivos, as atividades, o que se requer, prazos e responsáveis. O calendário de reuniões dos comitês é entregue a cada participante no início do ano. A equipe de tecnologia da informação pode desenvolver um programa a ser instalado no computador de cada participante, avisando periodicamente sobre os prazos de entregas das tarefas. Se não conseguir cumprir a atividade direcionada a levantar fundos, o responsável pela captação de recursos deve ter habilidade para discutir o assunto sabendo tratar os insucessos como oportunidades. A formação de comitês exige um trabalho em longo prazo com o voluntariado comprometido; manter o grupo é um trabalho que exige muita dedicação e empenho.

Também é interessante discorrer sobre a área de *marketing* visto que ela é fundamental para a arrecadação de fundos, ainda mais no momento vivido, em que a captação de recursos começa a ocupar cada vez mais espaço nas discussões entre os profissionais da área.

É de grande cautela se apropriar das visões e segmentos relacionados ao *marketing*, pois a Organização precisa encontrar a melhor maneira de se comunicar com a sociedade e cultivar a boa imagem da sua marca social. Nas peças é fator determinante estar claro que a Organização do Terceiro Setor presta um serviço que visa aumentar a quantidade de pessoas atendidas, com qualidade, utilizando para isso as ferramentas disponíveis. Esse é um espaço interessante para a captação de recurso *pro bono*. Se não há verba para suprir nem as operações do dia a dia, uma boa estratégia é buscar um profissional ou estudante da área de *marketing* que poderá contribuir com seu conhecimento nas ações da OSC.

Pode-se solicitar que trabalhos de conclusão de curso dos alunos (desde que previamente negociado com o professor) sejam voltados para essa área. Os alunos poderão desenvolver projetos de intervenção para Organização demonstrando que ela deve estar bem relacionada com o mercado, buscar ser competitiva, entender seus doadores, avaliar as congêneres e diferenciar a sua marca. Essa é uma atividade que vai implicar em duas outras ações: primeiro mapear a região para encontrar as universidades, segundo ir até o centro universitário com um bom material explicativo, uma boa argumentação e falar com os professores. É interessante oferecer certificados aos alunos e garantir o registro dos créditos no *site*. Em uma Organização da Sociedade Civil deve haver troca nas relações (aprendizado, realização pessoal), todos devem sentir-se parte essencial para a causa. Quando o profissional do *marketing* traduz isso no produto social criado, estará contribuindo para conseguir recursos.

Tendo esclarecido esses pontos sobre a captação de recursos, são citadas as principais fontes de financiamento: pessoa física, pessoa jurídica, fundações e institutos, governo, projetos de geração de renda, eventos, campanha anual, campanha capital, captação via redes sociais, *crowdfunding* (financiamento colaborativo via internet) e fundos de investimentos. A intenção aqui não é

descrever cada uma dessas fontes, mas pensar que a abordagem em todas as modalidades exige habilidade para se aproximar de pessoas.

DRUCKER (1992, p.41) relata:

“A fonte do seu dinheiro é provavelmente o que mais diferencia a instituição sem fins lucrativos das empresas e do governo. Uma empresa levanta dinheiro vendendo aos seus clientes; o governo cobra impostos. A Instituição beneficente tem de levantar dinheiro de doadores. Ela levanta seu dinheiro – ao menos grande parte dele – de pessoas que desejam participar da causa, mas não são beneficiários”.

As causas mobilizam pessoas dependendo de seu grau de motivação. As pessoas doam porque são chamadas a doar, ou têm alguma inspiração e interesse por aquilo que a Organização faz. O doador pode ser cliente da OSC, quem sabe familiares, vizinhos, conselheiros, diretores, pessoas da comunidade, funcionários de uma empresa que está localizada ao redor da Organização. Os motivos podem ser vários, como, abater os impostos, acreditar na missão do projeto, “sentimento de culpa”, talvez o sentimento de pertencer a algo maior, ou ainda, interesse pessoal, prazer, resposta emocional, componente narcísico, moda, homenagem à memória de alguém, dar exemplo, empatia, atender à solicitação de alguém, sem contar um dos fatores principais que é ter constatado a idoneidade da Organização sem fins lucrativos.

Vale ressaltar que existem fatores que contrariamente afastam doadores, exemplo, se eles nunca recebem agradecimento após a doação, ou porque não gostaram da forma como foram abordados e, ainda, a causa não os motiva, ou não são prestadas as contas de maneira adequada. Uma orientação aqui é publicar o balanço social, isso ajuda a demonstrar a transparência da Organização sem fins lucrativos, comprovando a ética.

Nesse ponto cabe um pouco da prática de um plano de captação de doadores individuais, em uma descrição breve. O captador deve procurar facilitar a vida de um potencial doador, criando um sistema de pagamento *online*, colocando pessoas treinadas para atender uma linha telefônica especial para doações, elaborando uma carta-resposta de agradecimento, enviando anualmente relatório de prestação de contas, transmitindo o recibo de doações, oferecendo ao doador algo em troca como a entrada como um convidado especial não pagante nos eventos beneficentes, elaborando pacotes criativos de solicitações, estimulando sempre o interesse dos doadores.

Mais ainda, os dirigentes devem promover iniciativas que busquem reafirmar a missão da Organização, pois somente quando as pessoas acreditam na causa pode ser assegurado o progresso contínuo da Organização; manter os doadores sempre informados com *feedbacks* constantes através de telefonemas, visitas, comunicados (boletins) enviados por mala direta, correio e outros.

Lembrar que com a escassez de tempo, fato atualmente comum no cotidiano das pessoas, a Organização deve facilitar a vida do doador, possibilitando, por exemplo, opções de pagamento por sistema *online*, gerando boletos via internet ou cobranças via *site*/cartão de crédito,

conquistando, assim, os doadores, demonstrando respeito, fazendo o melhor para poupar seu tempo.

Se não houver condições de criar a doação *online*, poderia haver uma espécie de boleto ou um sistema em que um voluntário batesse de porta em porta solicitando a doação. Assim há de se pensar em alternativas próximas a essas práticas descritas acima.

Sobre a estratégia de solicitação de fundos ao doador indo até ele, batendo de casa em casa, principalmente na comunidade, assim, menciona DRUCKER (1992, p.66): “Não bata na porta no domingo à tarde, quando estão acontecendo partidas de futebol profissional. Você não irá conseguir afastá-los da televisão, nem mesmo por dois dólares”. Cuidados como esse os captadores devem ter, e da mesma forma, para não enviar *e-mails* em demasia, por exemplo. É preciso saber o momento certo de pedir, quando, onde e como.

Muitos procuram indivíduos do outro lado da cidade para solicitar doações, quando é muito mais produtivo procurar pessoas próximas (no próprio condomínio onde se vive, prédios ou casas vizinhas, colegas de trabalho, escola, comunidade). Eles podem ser potenciais doadores, cria-se uma rede. Uma estratégia interessante no campo da captação é manter o indivíduo ligado a uma causa, por exemplo, muitas OSCs hoje em dia enviam mensalmente torpedos, SMS sobre o assunto, evidentemente se a pessoa optar por recebê-los; jamais se impõe algo a um doador ou potencial doador. É interessante criar uma ferramenta que mantenha o doador conectado à causa. Nos Estados Unidos, segundo publicação produzida pelo projeto GETS/UWC-CC – Grupo de Estudos do Terceiro Setor – United Way of Canada – Centraide Canada (2002, p.15): “Pesquisas realizadas nos EUA têm demonstrado que as pessoas que leem cartas solicitando doações aprendem sobre seu programa, mesmo que não façam doação”.

Ouve-se falar de organizações que já realizam esses procedimentos e estancam as possibilidades de melhorar, pois consideram boas as ferramentas utilizadas para captar recursos. Um exemplo extraído de DRUCKER (1992, p.46):

Isso me ocorreu na primeira vez em que fui ao Japão, quando eles estavam apenas começando sua meteórica ascensão. Busquei estratégias para inovação e não havia nenhuma. Mas todos os lugares – universidades, empresas ou agências de governo – tinham uma estratégia clara para aperfeiçoamento. Eles não falam em inovação, mas perguntam: Como podemos fazer melhor aquilo que já estamos fazendo?.

Por último é interessante citar que para a captação de recursos é fundamental ser criativo. A criatividade não pode findar quando se tem uma ideia, segundo KASTIKA (1994, p.121): “La elaboración de la Idea implica cuidar de todos los aspectos que permitirán llevarla a cabo. Desde el punto de vista imaginativo, analítico, sensible o estructurado...”²

² Tradução do autor: A elaboração da ideia implica em cuidar de todos os aspectos que permitam levá-la a cabo, desde o ponto de vista imaginativo, analítico, sensível e estruturado.

3. Criatividade na captação de recursos

A criatividade é um elemento-chave para a transformação das ideias em soluções, e seus componentes precisam passar pelas atividades de captação de recursos a todo o momento, desde sua concepção até a finalização (avaliação). As Fundações ou Associações recebem inúmeras ideias de seus *stakeholders*, mas na hora da execução percebem-se as dificuldades para implantá-las, portanto, é importante falar desse tema aqui e transcrever algumas das etapas que podem ser úteis para tirar do plano de abstrações as representações mentais inventivas e realizáveis. Na mobilização de recursos a ideia só pode ser considerada proveitosa se gerar um produto rentável e prudente. Por isso mesmo ela deve ser adaptada, inovada e trabalhada de forma vigente.

Quanto mais exercícios de criatividade forem realizados com todos os envolvidos, maiores as chances de os planos de captação de recursos serem assertivos. KASTIKA (1994) defende que é coerente incorporar atitudes inovadoras e criativas, trabalhando os diferentes ingredientes para refazer novos enredos, e, assim, o autor propõe que as pessoas que trabalham em organizações entendam e pratiquem oito enfoques por ele desenvolvidos na teoria da criatividade. Segundo o autor referido, tais enfoques são elementos necessários que podem ser entendidos e aplicados operativamente nas organizações, são passos para colocar em funcionamento a intenção. Com esse estudo ele consegue explicar o que é ser mais criativo através de uma perspectiva sólida.

Os oito enfoques a serem seguidos para entendimento e desenvolvimento concreto da criatividade, propostos por Kastika são:

1- Fluidez aplicada

Conseguir respostas rápidas para situações cotidianas, bem como melhorar o desempenho profissional frente a uma questão específica, pois gerar ideias múltiplas são atitudes de quem possui alguma fluidez. Uma pessoa familiarizada com determinado assunto, tendo uma questão não resolvida como objeto de discussão, conseguirá vislumbrar mais alternativas que aquela que pela primeira vez teve contato com tal problema.

Uma forma de treinar esse enfoque é tentar várias maneiras de trabalhar com os desafios. Transferindo para o concreto a realidade desse trabalho, na elaboração de um plano de captação de recursos, é preciso que o captador realize muitas pesquisas na área que concerne ao projeto e aos potenciais doadores antes de fechar o tema, procurando experiências que deram certo, para adaptá-las à sua realidade; não é necessário se tornar um especialista, mas seria prudente encontrar alguém que possa auxiliá-lo nessas questões. É também importante que a equipe participe de toda a construção e veja isso como um negócio, discorrendo sobre as diversas opiniões a respeito do assunto. KASTIKA (1994, p.35) cita um exemplo, para elucidar o

treinamento desse quesito: “Esto es muy valioso pues ayuda a conseguir fluidez. Ayuda a conseguir claridad en el tema y a la vez, al requerir distintas formas de explicar-lo, ayuda a encontrar enfoques surtidos”.³

Os resultados não são imediatos, pois muitas vezes seriam importantes ações diretivas a esse respeito, de modo que houvesse o aperfeiçoamento de habilidades e competências. A fluidez também é uma questão de hábito, abordar a ideia sob ângulos divergentes só será naturalmente praticado se houver investimento contínuo desse método. Contudo a fluidez não é suficiente para o avanço na teoria, por isso faz-se necessário examinar o segundo enfoque.

2- A flexibilidade aplicada

É um plano de respostas e ideias que as pessoas produzem fora do universo conceitual a que estão acostumadas. Para sair desse âmbito é necessário:

- resolver problemas em conjunto com outras pessoas e realizar um intercâmbio de conhecimentos;

- experimentar outros enfoques;

- colocar-se na situação ou no lugar do outro, como, por exemplo: O que os outros fariam no seu lugar se fossem abordados para dispor de alguma doação em dinheiro?

- improvisar é uma habilidade que se faz presente em pessoas que vendem bem suas ideias;

- provar e errar, o que significa tentar sem medo de cometer enganos;

- gerar alternativas, concentrando-se nos efeitos que elas poderão trazer, sem muito se preocupar com o juízo.

Ser flexível também significa entender que todos passam diariamente por situações de conflito, intoleráveis, embaraçosas e que essa ambiguidade faz parte do processo. Em alguns momentos as pessoas dão respostas peculiares frente a um estímulo e geram alternativas para o sucesso de um negócio, isso é dar opiniões flexíveis.

Kastika ressalta, entre outros aspectos, a resistência cultural como bloqueio que está presente nos comportamentos que impedem a flexibilidade. KASTIKA (1994, p.47) diz “Se interiorizam determinados modos de comportamento cuja conservação é premiada e sua violação castigada”.

A reprodução do que lhes foi dito como verdadeiro faz com que os captadores de recursos busquem somente alternativas práticas e imediatistas e reproduzam “técnicas de captação de recursos” sem pensar ou sem emitir opiniões mais ousadas.

Se as pessoas sofrem, ficam angustiadas, magoadas, tornam-se inaptas, pelo menos nesse momento, a resolver uma situação para elas considerada problema. Assim, frente a uma adversidade na preparação ou no momento de um evento para captar, por exemplo, é

³ Tradução do autor: É muito valioso, pois ajuda a conseguir fluidez, ajuda a esclarecer o tema e, por sua vez, ao exigir diversas formas de explicá-lo, ajuda a encontrar diferentes enfoques.

fundamental reverter a situação com certa disposição de ânimo, para que haja sucesso diante do ocorrido.

3- *Originalidade aplicada*

A originalidade é um dos fatores-chave da criatividade, é aquilo que dá caráter próprio e diferencia algo ou alguém dos demais. Segundo KASTIKA (1994, p. 52), “Somos originales si tenemos la Idea, pensamos que puede ser original, nos decidimos a decirla (o a explicarla, o a expornela, o a aplicarla) y la defendemos ante otros”.⁴ Pode-se perceber que cada pessoa tem em sua bagagem pessoal alguns componentes herdados de seus modelos hereditários ou adquiridos em sua própria existência. Acreditar na ideia, fundamentá-la e torná-la conhecida é o que pode dar maior originalidade para o que se propõe.

4- *A redefinição*

Redefinir um problema é trabalhar dentro dele e não concentrar-se somente nas respostas, cabendo avaliar as regras da questão e equacionar os elementos.

O que fazer para desenvolver o *marketing* ou o potencial que já foi expressado? Realizar análise de contexto, verificar as “regras do jogo” para a captação de recursos, arriscando outras respostas para as velhas perguntas são ainda ações nesse conjunto para o desenvolvimento do plano.

5- *A imaginação*

Imaginação é o pensar sem fronteiras. Pessoas que conseguem imaginar soluções para evoluir num processo educacional iniciam uma tomada de consciência do potencial da mente. Não dá para se dimensionar o valor da imaginação. Recorrer ao imaginário é entrar em contato com o pensamento bruto que pode ser lapidado a partir dos elementos da realidade de cada um. KASTIKA (1994, p. 58) define: “Recorremos ao imaginário para nutrir a realidade com imagens renovadas. Recorremos ao imaginário para logo converter nossas ideias e poder comunicá-las”.

6- *A elaboração*

Os níveis de conhecimento traçados a partir dos passos anteriores fazem com que naturalmente a pessoa produza ideias que se moldem melhor à realidade. A sistematização dos pontos e a análise das possibilidades para viabilizar uma ideia de captação de recursos reproduzem o desenho do plano de ação e as formas concretas da concepção imaginária.

7- *O impacto*

⁴ Tradução do autor: somos originais se temos uma ideia, pensamos que pode ser original, e nos decidimos a dizê-la, explicá-la, expor ou aplicá-la e defender a ideia diante dos outros.

Impacto é passar uma ideia de uma forma criativa, partindo do princípio de que as formas já usadas antes não atraem mais a atenção dos espectadores. Se a pessoa consegue vender um produto com arte, causa um forte efeito, chama a atenção de seu cliente. Uma ideia brilhante mal transmitida pode causar menos impacto que uma ideia simples publicada de maneira notável. Hoje em dia na captação de recursos se fala muito em contar o que faz a OSC de forma lúdica e pode se utilizar técnicas como *storytelling*, isto é, a arte de contar histórias de uma maneira criativa, divertida e envolvente.

Surpreender um público e fazê-lo entender a ideia implica também em conhecer muito bem sua linguagem e cultura para vender a ideia. Além de identificar os bloqueios internos pessoais para tal procedimento de comunicação é necessário identificar os bloqueios dos receptores, pois o produto pode não ser tão atraente e bom, ou as pessoas podem não captar aquilo que se quer fazer entender.

8- A orientação do objetivo

Estar orientados para um determinado alvo, buscar alternativas através dos tempos, definir objetivos.

KASTIKA, Eduardo (1994, p. 66) diz: “Debemos contar con una definición amplia de los objetivos. Pudiendo ir redefiniendo y reestructurando distintos objetivos. Pudiendo agrupar, adaptar, conectar y sintetizar todo el espectro de objetivos con el fin de facilitar la búsqueda de alternativas”.⁵ Os objetivos devem frequentemente renovar o foco naquilo que se quer como resultado, objetivos pouco importantes devem ser postos de lado, pois podem levar o grupo à falta de credibilidade. No entanto, a partir da evolução do projeto, as etapas vão redefinindo o foco e os objetivos sendo reconstruídos.

A definição dos objetivos é fundamental em todas as fases da captação de recursos para avaliar se os resultados estão convergindo para o esperado. Por mais que estejam sendo aplicadas a fluidez, a flexibilidade, a originalidade, a imaginação, a inovação, deve-se conviver com um questionamento lógico, apurando a definição de onde se quer chegar. A integração desses enfoques é a base para o desenvolvimento de potenciais criativos. Colocar a mente em ação, confundir-se nos pensamentos, achar-se a princípio incoerente, deve ser a sensação de quem pretende pela primeira vez criar algo inusitado. O primeiro passo que as pessoas podem dar é ganhar a liberdade interior ao considerar que para abrir novas possibilidades é preciso não ter medo do ridículo.

Essas entrelinhas podem parecer abstratas como qualquer conceito sobre criatividade, porém quando se tornam ideias postas em prática, ganham legitimidade e pertinência, advindas com o

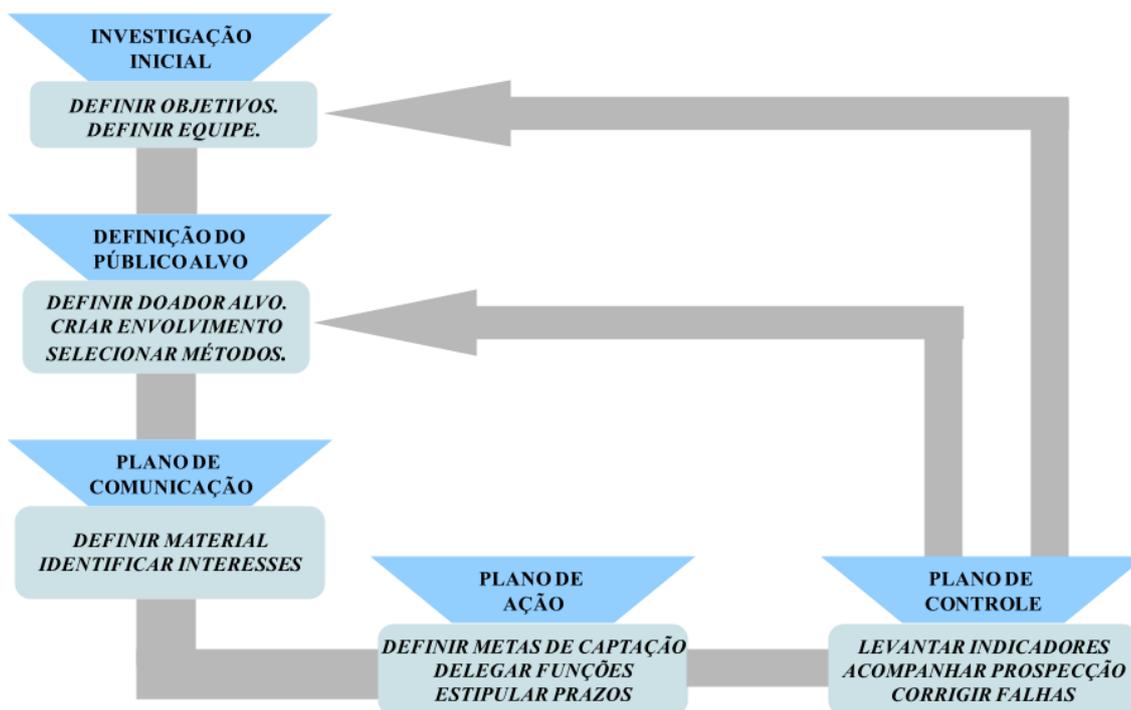
⁵ Tradução do autor: “Devemos contar com uma definição ampla dos objetivos. Podendo redefinir e reestruturar objetivos diferentes. Podendo agrupar, adaptar, conectar e sintetizar todo o espectro de objetivos a fim de facilitar a busca de alternativas.”

aprimoramento dos instrumentos e dos procedimentos já comentados neste texto, trazendo à Organização uma melhoria sistemática de seus indicadores de resultados.

Ao fechar o texto propõe-se outra reflexão: Qual seria a efetiva atuação e a possível melhoria no que já se faz bem? A fórmula para captação não existe, o que existe são fundamentos, pressupostos, muitas técnicas e uma convicção: se houver um bom planejamento estratégico, grupos envolvidos, criatividade e amor pela causa, o dinheiro será uma consequência inevitável.

4. Discussão e aplicação para um caso brasileiro

Figura 1: ciclo de arrecadação de fundos



Fonte: elaboração própria

Para definir um bom ciclo de arrecadação de recursos, as perguntas que devem ser feitas são: Qual o motivo que leva a OSC arrecadar recursos? Qual o destino do recurso arrecadado pela OSC?

Após as respostas, espera-se criar uma consciência sobre os reais motivos do projeto. A próxima fase é realizar o plano de captação onde será analisada a estratégia organizacional da Instituição; deve-se ter absoluta certeza de que a premissa estará de acordo com o que a Organização preconiza. Comprovada a consistência entre estratégia e planejamento, é fundamental conferir se a campanha é economicamente viável, ou seja, se os custos gerados para a sua criação compensarão os valores-alvo a serem levantados. Organizar uma campanha para arrecadar um milhão de reais e gastar com ela 500 mil também seria muito incoerente.

Com os dados acima conferidos e aprovados, inicia-se a constituição da equipe responsável. Para que os membros participantes possam apoiar o projeto, ou seja, assumi-lo de tal forma que barreiras e ruídos não impeçam a ação, todos devem estar familiarizados com o propósito e então devem ser elaborados os objetivos desse ciclo. Após a preparação da equipe, dá-se início ao primeiro levantamento de potenciais doadores para o projeto, e também a definição de quais, quando e como eles serão abordados. Definido isso, há a necessidade de torná-lo atrativo aos interesses e expectativas do potencial doador. Em seguida vem a escolha do método de abordagem, em que serão selecionados os melhores materiais (são exemplos de materiais: *folders*, vídeos de apresentação, *e-mail*, *marketing*, contato telefônico, visitas pessoais, *site*, mídias virtuais) para abordar cada um dos potenciais doadores.

Escolhidos os potenciais doadores e as formas de abordagem para cada um, inicia-se a formulação do plano de comunicação, que em suma corresponde à forma como será transmitida a ideia central do projeto, como será trabalhada a mensagem em cada um dos métodos escolhidos. A definição da forma como será passada a mensagem deve levar em conta a teoria de comunicação, onde é primordial que o emissor conheça a “bagagem” cultural ou mesmo a vivência do seu receptor e assim possa estudar a linguagem a ser utilizada para passar a mensagem. Dessa maneira, a linguagem do emissor (OSC) deve ter proximidade com a linguagem do receptor (doador).

Estando pronto o plano de comunicação, desenvolve-se a forma como serão realizadas e por quem serão assumidas as tarefas do plano de comunicação. Com isso, elabora-se um plano de ação com a definição detalhada dos responsáveis, das metas a serem atingidas, dos prazos a serem seguidos, ou seja, toda a parte operacional da captação. Nessa fase do ciclo, definem-se os agentes responsáveis pela abordagem de cada tipo de doador. Ao mesmo tempo em que é formulado o plano de ação, parte do conselho, diretoria e equipe devem se empenhar na construção de um plano de controle e contenção, que nada mais é que a forma como será realizada a fiscalização do andamento do projeto, para identificar e corrigir possíveis falhas ocorridas durante a realização do ciclo de captação. Esse plano deve ter um acompanhamento para verificar se as metas estão sendo alcançadas, se os cronogramas estão dentro do definido no plano de ação e quais abordagens estão obtendo maior retorno; tal controle permite que possíveis mudanças sejam realizadas no plano de ação, ou no plano de comunicação, na tentativa de melhorar constantemente o trabalho de captação.

Após a execução completa do plano, é feita uma avaliação para levantar todas as falhas ocorridas durante a realização do ciclo de captação de recursos, como forma de aprendizado para os próximos ciclos a serem definidos pela entidade.

A Associação Vida em Ação - AVA foi fundada em 2004 no contexto do processo de Reforma Psiquiátrica no Brasil, dentro do campo do Movimento Antimanicomial. Desde então vem

realizando eventos socioculturais organizados coletivamente pela equipe de trabalho composta por profissionais de diversas áreas e usuários de serviços de saúde mental.

Os principais objetivos são: promover, difundir e garantir os direitos humanos, especialmente de pessoas que convivem com transtornos mentais de qualquer espécie, por meio de geração de renda e integração social através do trabalho.

A loucura e suas manifestações são quase sempre relacionadas à improdutividade. A compreensão de que a autonomia do indivíduo se dá pelo trabalho - forma principal de inserção social – motivou a AVA a viabilizar projetos de geração de trabalho e renda a pessoas com transtorno psíquico: a Casa do Saci é um dos projetos e os participantes administravam um bar para estudantes. Hoje organizam *coffee break*, festas, eventos e feiras. A Casa do Saci precisa de uma sede, mas antes necessita profissionalizar a gestão da Associação, visto que as pessoas que gerenciam esse projeto são voluntárias. Os principais objetivos são:

- ✓ Iniciar a construção da estrutura de programa de captação de recursos, que garanta a permanência dos projetos da Associação;
- ✓ Fortalecer a divulgação dos trabalhos da AVA/Saci para que as pessoas conheçam as propostas do Movimento da Luta Antimanicomial e da Economia Solidária;
- ✓ Contratar um profissional por três meses para auxiliar no gerenciamento das atividades e execução do planejamento estratégico que hoje está em construção.
- ✓ Conseguir uma local para funcionamento das ações.

Vale lembrar que no ano de 2014, os materiais e equipamentos necessários para realização de *coffee break*, eventos, festas e feiras ficam guardadas nas casas dos usuários da saúde mental, técnicos e outros voluntários. As reuniões para andamento dos projetos acontecem sistematicamente todas as terças-feiras no Sedes Sapientiae (Instituição de ensino sobre saúde mental) e todos estão empenhados em manter o projeto em pleno funcionamento.

5. Considerações finais

Ao longo deste artigo buscou-se apresentar o tema captação de recursos junto aos indivíduos, enfatizando que por meio da organização de ações, planejamento estratégico, criatividade e inovação é possível a sustentabilidade da OSC. Todo esse esforço no sentido de mobilizar recursos só é factível se a organização tem na sua missão uma identidade impressa, subjetiva e objetivamente, no território onde atua. Reforçando que a missão da OSC fornece os conceitos e fatores necessários a uma boa implementação do plano de trabalho, pode-se observar que ela direciona o rumo da organização, o entendimento da forma de atuar ou os acordos com colaboradores e doadores. A razão de ser e estar da OSC está contida nesse enunciado.

Tratou-se também de reforçar o que se diz nos livros de captação de recursos e gestão em OSC, que o planejamento estratégico traduz aonde se quer chegar e se constitui como instrumento indispensável para definir as reais necessidades e demandas. Além do planejamento estratégico consistente, uma instituição que exercita a criatividade pode constantemente transformar as estratégias para mobilizar recursos e criar novos métodos para conseguir investimentos. A criatividade pode ser aplicada em todos os sentidos, desde a parte técnica, de gestão, até ajudar pessoas a desenvolver habilidades no exercício da captação de recursos.

Procurou-se, aqui, resguardar os conceitos de criatividade, pois para manter alta a eficácia do plano de mobilização de recursos torna-se cada vez mais importante inovar e criar. Assim na visão de KASTIKA (1994) é coerente incorporar atitudes inovadoras e criativas, trabalhando a flexibilidade e misturando os ingredientes para refazer um novo enredo a cada momento. Quando as ideias criativas saírem do plano da abstração e se tornarem concretas, a organização poderá ter mais dinheiro e recursos para abrir as portas e atender mais pessoas em condição de vulnerabilidade social.

Finalizou-se esse artigo com a proposta de um exercício cujo princípio norteador indica a necessidade de extrair o que está subjacente ao fenômeno do pensamento e colocar em um plano do factível, sempre partindo do princípio que criatividade demanda tempo, investimento, estudo e prática. Assim confirma-se a lógica desse artigo que desde o princípio discorre sobre teoria e prática, concomitantemente. Ao construir o proposto no enunciado “Discussão e aplicação de um caso brasileiro”, o indivíduo pode movimentar-se, reconstruindo alguns significados, pois ao realizar a ação a consciência é acionada, o pensamento articulado e, ao entrar em contato com essa tarefa, o significado tomará uma forma objetiva com um sentido que não propriamente aquele original, mas um sentido que passará por diversos processos antes de ser externado e assim se tornará algo no esquema da captação de recursos, que poderá fazer sentido.

6. Exercício

Partindo do pressuposto que a Casa do Saci é o projeto de uma OSC AVA , que tem uma administração independente e que, contando com a própria presidente da AVA, soma 15 trabalhadores, responda:

- 1- Quais seriam as principais estratégias para mobilizar recursos e conseguir cumprir os objetivos acima citados?
- 2- Quais seriam os principais argumentos utilizados no plano estratégico?
- 3- Quais são os erros mais comuns cometidos pelo Captador de Recursos no momento das abordagens aos potenciais doadores?
- 4- Quais seriam os benefícios oferecidos aos parceiros para conseguir doações?

5- Quais são as ações inovadoras que você propõe para conseguir superar o déficit da AVA / Casa do Saci e atender a demanda atual e futura?

6- Elabore em linhas gerais um plano de captação de recursos, seguindo o seguinte modelo:

Cronograma de atividades		
Janeiro	fevereiro	março
Abril	maio	junho
Julho	agosto	setembro
Outubro	novembro	dezembro

Sugere-se:

Planejamento e preparação: levantar as necessidades e orçamentos, definir fontes de captação de recursos, definir valores a serem solicitados para cada doador, preparar material de captação, implementar as ações, simular a prática, realizar a atividade e avaliar.

Esse exercício pode apresentar inúmeras respostas, depende de cada participante.

7. Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS. (Abono) **Sustentabilidade das Nos no Brasil: acesso a recursos privados**. Rio de Janeiro, 2010.

BRITO, M.; MELO, M. E. **Hábitos de doar e captar recursos no Brasil**. 1. ed. São Paulo: Ciclo, 2007.

CRUZ, C.; ESTRAVIZ, M. **Captação de Diferentes Recursos para Organizações Sem Fins Lucrativos**. 2. ed. São Paulo: Editora Global, 2003.

DRUCKER, P. F. **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos**. 1. ed. São Paulo. Thompson, 1992.

FERNANDEZ, A.; FERNANDEZ, M. **O gene altruísta e o sentido de justiça pode levar a seleção natural à solidariedade?** Disponível em: <<http://jusvi.com/artigos/27397/1>>. Acesso em: 10/04/2014.

MORAES, M. C. P. de; FRANCO, D. H.; A mudança nas Organizações. In: FRANCO, D. H.; RODRIGUES, E. de A.; CAZELA, M. M. (Org.). **Tecnologia e ferramentas de gestão**. Campinas: Alínea, 2010. Edição especial.

GRUPO DE INSTITUIÇÕES E FUNDAÇÕES (GIFE) **Falta de incentivos e regulação desestimulam filantropia**. Disponível em: <www.idis.org.br/sobre-o-idis/sala-de-imprensa/idis-na-midia/publicadas-em-2006/falta-de-incentivos-e-regulacao-desestimulam-filantropia>. Acesso em: 27/07/2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE) **Pesquisa de Orçamentos Familiares 2008-2009**. Rio de Janeiro, 2010.

- KASTIKA, E. **Desorganización Creativa, Organización Innovadora**. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1994.
- LUZIO, F. **Fazendo a estratégia acontecer: como criar e implementar as iniciativas da organização**. 2. ed. ampliada. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- SARGEANT, A.; JAY, E. **Fundraising Management: Analysis, planning and practice**. Inglaterra: Routledge, Taylor & Francis Group, 2010.
- SILVA, A. L. de P. **Utilizando o planejamento como ferramenta de aprendizagem**. 2. ed. São Paulo: Global, 2003.
- YOFFE, D. **Construindo uma campanha anual de captação de recursos**. São Paulo, 2007. Apostila digitada.
- YOFFE, D.; HENDERSON, B. **Como Vencer as Dificuldades que Enfrentam os Captadores de Recursos na América Latina**. Disponível em: <<http://fundraisingla.blogspot.com/2007/05/como-vencer-as-dificuldades-que.html>>. Acesso em: 31/07/2014.
- <www.pratocheio.org.br>. Acesso em: 05/08/2014.
- <<http://barsaci.wordpress.com>>. Acesso em: 30/07/2014.