

**FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A – FUCAPE MA**

**WALTER SOUTO DE SOUSA**

**OPORTUNIDADES E RESTRIÇÕES DE CONTEXTO AO  
FINANCIAMENTO DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL E À  
FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE CRIAÇÃO DE VALOR  
SOCIAL: em direção a um modelo explicativo**

**SÃO LUIS  
2024**

**WALTER SOUTO DE SOUSA**

**OPORTUNIDADES E RESTRIÇÕES DE CONTEXTO AO  
FINANCIAMENTO DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL E À  
FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE CRIAÇÃO DE VALOR  
SOCIAL: em direção a um modelo explicativo**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração, da Fucape Pesquisa e Ensino S/A – FUCAPE MA, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Ciências Contábeis e Administração.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dra. Marcia Juliana d'Angelo

**SÃO LUÍS  
2024**

**WALTER SOUTO DE SOUSA**

**OPORTUNIDADES E RESTRIÇÕES DE CONTEXTO AO  
FINANCIAMENTO DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL E À  
FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE CRIAÇÃO DE VALOR  
SOCIAL: em direção a um modelo explicativo**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Fucape Pesquisa e Ensino S/A– FUCAPE MA, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Ciências Contábeis e Administração.

Aprovada em 10 de dezembro de 2024.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

**Prof.<sup>a</sup> Dra: MARCIA JULIANA D'ANGELO**  
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

**Prof. Dr.: NELSON OLIVEIRA STEFANELLI**  
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

**Prof. Dr.: ROBERTO MIRANDA PIMENTEL FULLY**  
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

**Prof. Dr.: SÉRGIO ROBERTO PINTO**  
Universidade Federal do Maranhão

**Prof. Dr.: PEDRO LUIZ COSTA CARVALHO**  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, Walter Furtado de Sousa e Rosa Maria das Graças Souto de Sousa, pelo apoio incondicional e pelo exemplo de resiliência e dedicação que sempre me inspiraram. Sem o amor e a confiança de vocês, essa conquista não seria possível.

À minha esposa, Cassandra dos Santos Maia de Sousa, pela paciência, compreensão e suporte durante toda essa jornada. Obrigado por compartilhar comigo todos os desafios e celebrar cada conquista ao meu lado.

À minha orientadora, Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Márcia Juliana D'Angelo, pela orientação precisa, pela paciência e pelo incentivo ao longo deste processo. Sua sabedoria e generosidade foram fundamentais para o desenvolvimento desta pesquisa.

Aos colegas e professores do curso de Doutorado da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (Fucape), pelo convívio enriquecedor, pelas trocas de conhecimento e pelas calorosas discussões que contribuíram para o meu crescimento acadêmico e pessoal.

À Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Espírito Santo (FAPES) pelo apoio na fase inicial da pesquisa.

A todos, minha gratidão profunda e eterna.

“Viva como se fosse morrer amanhã. Aprenda  
como se fosse viver para sempre”

(Mahatma Gandhi)

## RESUMO

Este trabalho analisa as estratégias de financiamento e criação de valor social das Organizações do Terceiro Setor (OTS) no Brasil, destacando os desafios e oportunidades presentes no contexto do empreendedorismo social. A pesquisa parte de uma abordagem qualitativa, com entrevistas realizadas junto a gestores dessas OTS e especialistas, buscando identificar as principais barreiras de financiamento e as práticas que asseguram a sustentabilidade dessas organizações. Com base na literatura, discute-se a importância da transparência e da governança dessas OTS para construção de confiança com financiadores, além da relevância das parcerias público-privadas e de estratégias de diversificação de receitas para reduzir a dependência de doações e subsídios governamentais. Os resultados evidenciam que as OTS enfrentam desafios complexos, como limitações regulatórias e econômicas, que exigem adaptação e inovação para garantir o cumprimento de suas missões sociais. A conclusão do estudo oferece insights e recomendações para fortalecer a sustentabilidade financeira das OTS, apontando caminhos que podem auxiliar essas organizações a ampliar seu impacto e a desempenhar um papel essencial no desenvolvimento social e econômico, especialmente em contextos de alta vulnerabilidade.

**Palavras-chave:** Organizações do Terceiro Setor; Sustentabilidade financeira; Governança; Empreendedorismo social; Parcerias público-privadas.

## **ABSTRACT**

This study analyzes the financing strategies and social value creation of Third Sector Organizations (TSOs) in Brazil, highlighting the challenges and opportunities within the context of social entrepreneurship. The research adopts a qualitative approach, conducting interviews with TSO managers and experts to identify the main financing barriers and practices that ensure the sustainability of these organizations. Based on the literature, the study discusses the importance of transparency and governance for TSOs in building trust with funders, as well as the relevance of public-private partnerships and revenue diversification strategies to reduce dependence on donations and government subsidies. The findings reveal that TSOs face complex challenges, such as regulatory and economic limitations, requiring adaptation and innovation to fulfill their social missions. The study concludes by offering insights and recommendations to strengthen the financial sustainability of TSOs, suggesting paths that can help these organizations expand their impact and play an essential role in social and economic development, especially in highly vulnerable contexts.

**Keywords:** Third Sector Organizations; Financial sustainability; Governance; Social entrepreneurship; Public-private partnerships.

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO GERAL.....</b>	<b>11</b>
<b>OPORTUNIDADES E RESTRIÇÕES DE CONTEXTO AO FINANCIAMENTO DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL E ESTRATÉGIAS DE CRIAÇÃO DE VALOR SOCIAL.....</b>	<b>17</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>18</b>
<b>2 OTS E OS DESAFIOS DE FINANCIAMENTO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE CRIAÇÃO DE VALOR SOCIAL .....</b>	<b>21</b>
2.1 INTERSECÇÃO ENTRE AS POLÍTICAS PÚBLICAS E A ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS DAS ORGANIZAÇÕES COM FINS LUCRATIVOS .....	22
2.2 OPORTUNIDADES E RESTRIÇÕES DE CONTEXTO AO FINANCIAMENTO DE AÇÕES DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL .....	24
2.3 ESTRATÉGIAS DE CRIAÇÃO, CAPTURA E COMPARTILHAMENTO DE VALOR SOCIAL .....	27
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>28</b>
<b>4. ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>33</b>
4.1 OPORTUNIDADES DE CONTEXTO AO FINANCIAMENTO DE AÇÕES DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL .....	33
4.1.1 Estratégias de Gestão e Transparência .....	33
4.1.2 Engajamento e Mobilização de Recursos.....	34
4.1.3 Parcerias e Colaborações .....	37
4.1.4 Adaptação e Resiliência Organizacional .....	39
4.2 RESTRIÇÕES DE CONTEXTO AO FINANCIAMENTO DE AÇÕES DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL .....	41
4.2.1 Desafios de Percepção e Confiança .....	41
4.2.2 Gestão de Recursos e Sustentabilidade Financeira.....	44
4.2.3 Regulação e Compliance .....	47
4.2.4 Competição e Visibilidade .....	49



4.3 FONTES DE FINANCIAMENTO: CONTRIBUIÇÕES PRIVADAS, FINANCIAMENTO DO GOVERNO E ATIVIDADES COMERCIAIS.....	53
<b>4.3.1 Princípios de Gestão e Atração de Financiamento.....</b>	<b>53</b>
<b>4.3.2 Fontes Privadas de Financiamento.....</b>	<b>55</b>
<b>4.3.3 Aproveitamento de Financiamento Governamental.....</b>	<b>57</b>
<b>4.3.4 Sustentabilidade Financeira e Autossuficiência.....</b>	<b>59</b>
4.4 ESTRATÉGIAS DE CRIAÇÃO , CAPTURA E COMPARTILHAMENTO DE VALOR SOCIAL.....	61
<b>4.4.1 Valores e Princípios Organizacionais.....</b>	<b>61</b>
<b>4.4.2 Engajamento e Relacionamento com <i>Stakeholders</i>.....</b>	<b>63</b>
<b>4.4.3 Construção de Redes e Parcerias Estratégicas.....</b>	<b>64</b>
<b>4.4.4 Desenvolvimento de Capital Humano.....</b>	<b>66</b>
<b>4.4.5 Contribuição para o Desenvolvimento Local.....</b>	<b>67</b>
<b>5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>68</b>
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>75</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>76</b>
<b>APÊNDICE A - CONVITE E TERMO DE CONSENTIMENTO E ASSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....</b>	<b>86</b>
<b>APÊNDICE B - PROTOCOLO DE ENTREVISTAS.....</b>	<b>87</b>
<b>UMA ESCALA PARA MEDIR AS ESTRATÉGIAS DE FINANCIAMENTO PARA AS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR.....</b>	<b>88</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>88</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>93</b>
2.1 FINANCIAMENTO DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL.....	93
2.3. ESCALAS DE MEDIÇÃO da gestão das OTS.....	95
<b>3 METODOLOGIA DESENVOLVIMENTO DA ESCALA.....</b>	<b>98</b>
3.1 ESTUDO 1 – DETERMINANDO O QUE SE PRETENDE MEDIR.....	98
<b>3.1.1 Geração dos itens da escala.....</b>	<b>98</b>
<b>3.1.2 Avaliação dos itens por especialistas.....</b>	<b>99</b>
<b>3.1.3 Forma de mensuração dos itens.....</b>	<b>100</b>

3.2 ESTUDO 2 – AVALIAÇÃO PRELIMINAR DA ESCALA .....	100
3.2.1 Amostra e procedimentos.....	100
3.2.2 Análise dos dados – Análise Fatorial Exploratória.....	107
3.3 ESTUDO 3 – CONFIRMAÇÃO DA ESCALA .....	129
3.3.1 Amostra e procedimentos.....	129
3.3.2 Análise de dados – Análise Fatorial Confirmatória .....	134
4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	139
5 CONCLUSÃO .....	141
REFERÊNCIAS.....	143
APÊNDICE A – RELAÇÃO DOS ITENS INICIAIS DA ESCALA .....	148
APÊNDICE B – QUESTIONARIO APLICADO .....	152
APÊNDICE C – MATRIZ DE CORRELAÇÃO .....	155
PRÁTICAS DE MERCADO PARA FACILITAR O FINANCIAMENTO DE AÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR .....	166
1 INTRODUÇÃO .....	166
2 AS PRÁTICAS DE MERCADO PARA FACILITAR O FINANCIAMENTO DE AÇÕES NAS OTS.....	169
3 AS PRÁTICAS QUE DIFICULTAM A CAPTAÇÃO DE RECURSOS.....	171
4 PROPOSTAS PARA UTILIZAÇÃO DAS PRÁTICAS .....	173
REFERÊNCIAS.....	174
CAPTAÇÃO DE RECURSOS NO TERCEIRO SETOR: EXISTE FÓRMULA MÁGICA?.....	180
1 CAPTAÇÃO DE RECURSOS NO TERCEIRO SETOR.....	181
2 A GESTÃO ESTRATÉGICA DAS ENTIDADES SOCIAIS .....	183
3 A IMPORTÂNCIA DA MOBILIZAÇÃO EFICAZ DE RECURSOS NO TERCEIRO SETOR.....	185
4 METODOLOGIA .....	187

<b>5 PRÁTICAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS EM OTS: ESTRATÉGIAS E DESAFIOS</b>	<b>189</b>
<b>6 RECOMENDAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>204</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>205</b>
<b>CONCLUSÃO GERAL.....</b>	<b>209</b>

## Capítulo 1

### INTRODUÇÃO GERAL

O crescimento e a complexidade das demandas sociais têm intensificado o papel do empreendedorismo social como uma alternativa viável para a promoção de inclusão e desenvolvimento, empreendedorismo social esse que é visto como uma prática que visa solucionar problemas sociais, ambientais ou comunitários, combinando métodos de negócios com o objetivo de criar impacto social positivo (Vidovic, 2023; Hlady-Rispal & Servantie, 2018). Este conceito, fundamentado por autores como Vidovic (2023) e Hlady-Rispal & Servantie (2018), ressalta a importância do empreendedorismo social para promover inclusão social e empregabilidade, especialmente em populações marginalizadas. Outros estudiosos, como Kaushik et al. (2023) e Katre (2016), discutem como essa abordagem busca oferecer soluções inovadoras para questões sociais ao criar valor social de maneira sustentável.

Dentro desse cenário as Organizações sem fins lucrativos são entidades formadas para realizar atividades de empreendedorismo social, atividades culturais ou educacionais sem a intenção de gerar lucros para seus membros (LeRoux, 2009; Kingston & Bolton, 2004). LeRoux (2009) e Kingston & Bolton (2004) destacam que essas organizações operam com a restrição de lucro como uma forma de garantir que seus recursos sejam aplicados no interesse público, fortalecendo a confiança dos financiadores.

Assim, as Organizações do Terceiro Setor (OTS), em particular, são organizações sem fins lucrativos que, por meio de estratégias de criação, captura e compartilhamento de valor, conseguem promover a transformação social e econômica

de comunidades vulneráveis e surgem como entidades críticas para atender demandas sociais não supridas pelo setor público ou privado, focando em áreas essenciais como educação, saúde e assistência social (Mahmood & Khan, 2023; Weerawardena et al., 2021).

Em diversas partes do mundo, as Organizações do Terceiro Setor (OTS) se tornaram protagonistas ao abordar questões sociais, ambientais e comunitárias que não são plenamente atendidas por governos ou corporações tradicionais. Tais organizações operam em um campo que envolve tanto o trabalho filantrópico quanto o voluntariado e, comumente, têm como missão a criação de valor social, buscando suprir lacunas em áreas críticas, como educação, saúde, meio ambiente, e outras (Cooper et al., 2020; Gidron, 2010). Essa missão, no entanto, é desafiada pela necessidade constante de captação de recursos, o que muitas vezes limita a atuação das OTS frente à amplitude de suas atividades (Schätzlein et al., 2023; Talukder & Lakner, 2023).

Para sustentar suas operações, as OTSs têm buscado modelos de financiamento que diversifiquem suas fontes de receita e fortaleçam sua autonomia em relação a doações e subsídios governamentais, que, muitas vezes, são variáveis e incertas. Pesquisas revelam que o financiamento público e privado desempenha papel crucial na viabilidade dessas organizações, especialmente quando articulado a partir de estratégias claras de criação, captura e compartilhamento de valor social (Bengo & Arena, 2019; Gupta et al., 2020). Neste contexto, a análise do empreendedorismo social é frequentemente associada a iniciativas voltadas ao desenvolvimento humano, uma vez que essas organizações promovem capacitação e inclusão de indivíduos que, de outra forma, estariam à margem do mercado de trabalho (Park et al., 2022; Herrera, 2016).

Embora exista literatura que identifique uma série de restrições que dificultam a sustentabilidade financeira das OTS, desde obstáculos regulatórios até questões de confiança e percepção pública (Clayton et al., 2016), o financiamento de organizações sociais, por exemplo, pode ser impactado por fatores culturais, políticos e econômicos, que influenciam a disposição de governos e doadores privados em investir no setor social (Clayton et al., 2016). Além disso, a transparência na gestão de recursos e a prestação de contas são consideradas essenciais para a construção de uma relação de confiança com os financiadores, um fator que, segundo Schätzlein et al. (2023), é fundamental para a obtenção de investimentos contínuos e de longo prazo. Para aumentar suas chances de sucesso, as OTS têm adotado modelos de governança que valorizam a integridade e a transparência financeira, frequentemente citados como pré-requisitos para a sustentabilidade e a competitividade no setor (Bilgin & Kethüda, 2022; Robson & Hart, 2021).

A relevância deste estudo reside na sua contribuição para a análise das oportunidades e desafios de financiamento das OTSs no contexto brasileiro, onde as elas exercem um papel vital no atendimento das necessidades da população em diversas áreas. No Brasil, essas organizações têm enfrentado uma série de barreiras, incluindo escassez de recursos e falta de apoio institucional, o que limita o alcance de suas atividades e a efetividade de suas ações (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada [Ipea], 2024). Além disso, os dados recentes apontam que as OTS representam um contingente significativo da economia nacional, empregando milhões de pessoas em atividades como educação, saúde e serviços sociais, que juntas representam uma parcela expressiva do Produto Interno Bruto (PIB) do país (Ipea, 2024). Este cenário destaca a necessidade de estratégias de financiamento

sustentáveis que permitam a expansão dessas organizações e assegurem sua resiliência diante de crises econômicas e mudanças políticas.

Sendo assim, a presente pesquisa propõe-se a investigar as oportunidades e restrições de contexto ao financiamento de OTS, explorando as estratégias de criação, captura e compartilhamento de valor social no empreendedorismo social brasileiro. Ao adotar uma abordagem qualitativa e quantitativa, esta investigação objetiva compreender as percepções de gestores e financiadores sobre as práticas de financiamento e as estratégias de captação de recursos, buscando identificar fatores contextuais que favorecem ou restringem o acesso a essas fontes de receita. Em geral o estudo baseia-se em uma metodologia mista que permite uma análise aprofundada sobre a relação entre a governança das OTS e o acesso a recursos financeiros (Herrera, 2016; Gee et al., 2023).

Este estudo busca, portanto, contribuir para a literatura ao fornecer insights sobre a viabilidade de estratégias que conciliem o compromisso social das OTS com práticas de gestão financeira que assegurem sua continuidade e impacto. A criação de valor social, por sua vez, está diretamente ligada à missão dessas organizações e envolve a entrega de benefícios para os públicos atendidos, bem como o desenvolvimento de capacidades e oportunidades que promovam a inclusão e o desenvolvimento socioeconômico (Hwang & Lee, 2023). O conceito de valor social, como salientam alguns autores, inclui não só a criação de valor por meio de serviços e projetos, mas também a captura e o compartilhamento desse valor, de modo que os benefícios alcançados sejam redistribuídos de maneira a gerar impactos duradouros na sociedade (Hlady-Rispal & Servantie, 2018).

No contexto brasileiro, a criação de valor social pelas OTS tem se mostrado fundamental para a redução de desigualdades e para o fortalecimento da rede de

proteção social, especialmente em áreas com baixa cobertura de serviços públicos. No entanto, para que essas organizações continuem a desempenhar seu papel, é imperativo que contem com um financiamento robusto e sustentável. Esta pesquisa visa, assim, analisar como os fatores contextuais, incluindo as regulamentações governamentais, a competitividade por recursos e as pressões de transparência, afetam as estratégias de criação, captura e compartilhamento de valor social. A expectativa é que os resultados do estudo ofereçam subsídios para a formulação de políticas públicas que incentivem o fortalecimento do empreendedorismo social e a sustentabilidade das OTS no Brasil (Schätzlein et al., 2023; Weerawardena et al., 2021) bem como o desenvolvimento de uma base de financiamento diversificada e de uma governança sólida que são passos fundamentais para que essas organizações continuem a desempenhar seu papel de agentes transformadores na sociedade, contribuindo para uma economia mais inclusiva e para uma sociedade mais equitativa (Kaushik et al., 2023; Choi & Majumdar, 2014).

Para isso, esta pesquisa foi estruturada em quatro capítulos principais, cada um contendo um estudo abordando um aspecto específico do financiamento no empreendedorismo social, onde no Capítulo 2, o estudo explora as oportunidades e restrições contextuais no financiamento do empreendedorismo social, além das estratégias para criação e disseminação de valor social. Utilizando um estudo qualitativo, foram realizadas entrevistas com gestores de OTS, analisadas pelo método de Template Analysis, onde buscou-se o desenvolvimento de um modelo conceitual que representa restrições e condições de acesso a financiamento para o empreendedorismo social.

No Capítulo 3 apresenta a construção de uma escala para medir estratégias de financiamento para organizações do terceiro setor, visando a sustentabilidade dessas



entidades que promovem o bem-estar social. Este estudo utilizou uma abordagem mista, iniciando com uma fase qualitativa e seguida de duas quantitativas, que resultaram em um desenvolvimento de uma escala desenhada para mensurar as principais estratégias de financiamento em OTS.

No Capítulo 4, são discutidas práticas de mercado utilizadas por organizações do terceiro setor no Brasil para facilitar o financiamento de suas ações, abordando como essas práticas são influenciadas por fatores contextuais como cultura, valores e regulação. Esse artigo tecnológico utilizou benchmarking de práticas de captação, apresentando as práticas mais eficazes a serem utilizadas para otimizar a sustentabilidade financeira das OTS no contexto brasileiro.

Por fim, o Capítulo 5 examina as práticas de captação de recursos nas OTS e questiona se existe uma "fórmula mágica" para esse processo. Esta pesquisa de caráter tecnológico buscou por meio de entrevistas com atores sociais e análise de documentos diversas OTSs gerar um conjunto de práticas de captação de recursos, detalhando vantagens, desvantagens e formas de implementação, com foco em aumentar o desempenho financeiro e operacional das OTS através de uma gestão estratégica.

Assim, esta pesquisa visa contribuir para a literatura acadêmica e para a prática do empreendedorismo social ao fornecer uma análise detalhada das práticas de financiamento e de criação de valor social nas OTS. As conclusões desta pesquisa podem servir de base para novas investigações e para o desenvolvimento de políticas e estratégias que fortaleçam o setor social, possibilitando que as OTS continuem a expandir seu impacto e a desempenhar um papel vital na promoção da justiça social e do bem-estar coletivo.

## Capítulo 2

# OPORTUNIDADES E RESTRIÇÕES DE CONTEXTO AO FINANCIAMENTO DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL E ESTRATÉGIAS DE CRIAÇÃO DE VALOR SOCIAL

## RESUMO

Um dos desafios das Organizações do Terceiro Setor (OTS) reside na obtenção de financiamento adequado para sustentar suas missões sociais. Uma abordagem para superar tal desafio é a análise da interação entre o contexto e o financiamento do empreendedorismo social. Portanto, esta pesquisa qualitativa visa elucidar as oportunidades e as barreiras contextuais que influenciam o financiamento do empreendedorismo social e delinear estratégias para a criação, captura e disseminação de valor social. Para tanto, foi conduzido um estudo qualitativo, cujos dados foram coletados por meio de entrevistas com 41 empreendedores/gestores de OTS e analisados usando o método de *Templates Analysis*. Após essa análise, foram geradas 32 codificações de terceiro nível e 17 codificações de segundo nível, a partir da análise de 288 excertos das entrevistas. Como resultado, foram elaboradas 32 proposições que discutem as oportunidades de contexto ao financiamento de ações de empreendedorismo social; as restrições de contexto ao financiamento de ações de empreendedorismo social; as fontes de financiamento; e as estratégias de criação, captura e compartilhamento de valor social. Por fim, o estudo também contribui com um modelo conceitual que mostra as restrições e as condições de acesso ao financiamento de ações de empreendedorismo social, bem como identifica as estratégias de criação, captura e compartilhamento de valor social.

**Palavras-chave:** Organizações do Terceiro Setor; Contexto; Financiamento; Estratégia.

## 1 INTRODUÇÃO

Formular novas avenidas estratégicas de crescimento de negócios em um contexto global em evolução também significa planejar um crescimento inclusivo que abarque vários fatores, como crescimento econômico, igualdade de oportunidades, geração de renda, amplos setores, ritmo e padrão de crescimento (Banco Mundial, 2009). Um crescimento inclusivo diz respeito ao “progresso econômico participativo e financeiramente sustentável das massas por meio da criação de empregos, proteção social e desenvolvimento de infraestrutura pública” (Mitra & Das, 2018, p. 758). Em uma abordagem ecológica de crescimento inclusivo, por exemplo, seus blocos de construção podem compreender o ambiente legal e regulatório (direitos básicos, não-discriminação, incentivos); serviços básicos garantidos (saúde, educação, segurança etc.); redes de segurança institucionalizadas (serviços sociais e segurança); e acesso à capacitação (financiamento, educação, informação, recursos básicos) (Herrera, 2016).

Assim, um argumento deste estudo é que o empreendedorismo social, visto como uma prática que combina métodos e estratégias de negócios com o objetivo de resolver questões sociais, ambientais ou comunitárias (Vidovic, 2023), tem um papel na promoção da inclusão social dos indivíduos por meio da criação de valor social por organizações do terceiro setor (OTS) (Cooper et al., 2020; Foss, 2011; S. Mahmood & Khan, 2023). Nesta pesquisa, trata-se de organizações que estão envolvidas em um ecossistema de voluntariado, filantropia e associação, e que apoiam populações vulneráveis, não atendidas por outros atores sociais (Salamon et al., 2023; Gidron, 2010).

As OTS estão preocupadas em oferecer valor social para a sociedade como um todo (Hwang & Lee, 2023), que se refere lidar com necessidades sociais e propor soluções para aliviar problemas sociais (Hietschold et al., 2023), contribuindo para a promoção da equidade social (Park et al., 2022). Apesar de sua complexidade conceitual ainda ser um dos temas de debates no campo do empreendedorismo social (Kaushik et al., 2023; Choi & Majumdar, 2014), o conceito de valor social pode abranger três outras dimensões. Primeira, a criação de valor (proposição de valor e geração de valor) – os benefícios agregados ao público-alvo gerados por um conjunto de recursos e capacidades organizacionais. Segunda, a captura de valor (retenção de valor ou apropriação de valor) – estrutura de custos e de ganhos da empresa. Terceira, o compartilhamento de valor – os impactos do empreendimento social na sociedade como um todo (Hlady-Rispal & Servantie, 2018).

Para gerar valor social, as OTS dependem de recursos financeiros oriundos de outros atores sociais (Schätzlein et al., 2023; Talukder & Lakner, 2023), como os recursos públicos (Bengo & Arena, 2019; Bozhikin et al., 2019; D. Choi & Berry, 2021; Hoyos & Angel-Urdinola, 2019); Oliński, 2020 e privados (Dupuy & Prakash, 2022; Gupta et al. 2020). Também dependem de estratégias de receitas oriundas de atividades comerciais (Gee et al., 2023; Hung & Berrett, 2023; Park et al., 2022).

Entretanto, tanto as doações organizacionais, individuais e investimentos filantrópicos são dependentes de diversos fatores, por exemplo: (i) pessoais – modelos mentais (Thomas & Jadeja, 2021), atitudes positivas (Song & Kim, 2020); (ii) organizacionais – violações corporativas (Choi & Hong, 2022; Zhu et al., 2023); reputação (Mejer, 2009; Santos et al., 2020), confiança (Bilgin & Kethüda, 2022; Robson & Hart, 2021), integridade do projeto (Vijaya et al., 2023), e governança

(Ananzeh et al., 2022; Lacruz et al., 2023); (iii) ambientais (Schätzlein et al., 2023; Zhao & Sun, 2019).

Uma maneira de lidar com essas questões é entender a influência do contexto no financiamento do empreendedorismo social filantrópico (Schätzlein et al., 2023; Zhao & Sun, 2019). Contexto refere-se ao ambiente legal e regulatório (Herrera, 2016), ao social, político, geográfico, macroeconômico, cultural, tecnológico (Austin et al., 2012). Pode ser influenciado pela distância social e espacial entre as OTS e os tomadores de decisão locais (Clayton et al., 2016).

Assim, está pesquisa qualitativa tem por objetivo identificar as oportunidades e restrições de contexto ao financiamento de ações de empreendedorismo social, bem como identificar as estratégias de criação, captura e compartilhamento de valor social.

Apesar dos estudos acima já terem abordado diversas facetas do financiamento das OTS, Gee et al. (2023), por meio de uma revisão da literatura, sugerem estudos que abarquem as colaborações de aquisição de recursos financeiros entre OTS e governo e OTS e organizações com fins lucrativos. Schätzlein et al. (2023), também por meio de uma revisão sistemática da literatura, recomendam pesquisas que analisem os fatores institucionais facilitadores e limitadores do acesso e aproveitamento do financiamento externo. Já Bozhikin et al. (2019) recomendam estudos que abordem os mecanismos regulatórios a partir da perspectiva do governo, organizações e sociedade.

Ademais, são necessários estudos para compreender de forma aprofundada a realidade brasileira que, de acordo com os dados do Mapa das Organizações da Sociedade Civil (Ipea, 2024), abrange 879.326 organizações da sociedade civil ativas no Cadastro Nacional de Empresa Jurídica (CNPJ), classificadas por doze finalidades

de atuação: assistência social (5,18%), associações patronais, profissionais e de produtores rurais (4%), cultura e recreação (9,35%), desenvolvimento e defesa de direitos (33,24%), educação e pesquisa (3,48%), habitação (0,001%), meio ambiente e proteção animal (0,07%), outras atividades associativas (11,68%), outros (2,22%), religião (28,44%) saúde (2,33%). Essas organizações são responsáveis por quase cinco milhões de empregos formais, representando cerca de 4% do produto interno bruto em quatro estruturas produtivas das atividades do terceiro setor: educação, saúde, atividades artísticas e organizações associativas (Ipea, 2024).

Desta forma, este estudo contribui para a literatura das organizações sem fins lucrativos com o desenvolvimento de um modelo conceitual que mostra as restrições e as condições de acesso ao financiamento de ações de empreendedorismo social, bem como identifica as estratégias de criação, captura e compartilhamento de valor social. Também contribui com a elaboração de 32 proposições que discutem os meandros da relação entre o contexto para se obter financiamento para o empreendedorismo social filantrópico e as estratégias de criação, captura e compartilhamento de valor social.

## **2 OTS E OS DESAFIOS DE FINANCIAMENTO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE CRIAÇÃO DE VALOR SOCIAL**

Conforme destacado por Katre (2016) e por Vig (2022), o empreendedorismo social é uma abordagem que pode gerar soluções criativas para problemas sociais e econômicos, por meio da criação de organizações que visam o impacto social e sustentabilidade financeira. Nesse sentido, as OTS têm uma papel essencial nesse ecossistema (Eng et al., 2020; Roper & Cheney, 2005).

Daí a necessidade de modelos que consideram os diversos fatores que afetam o empreendedorismo social, como a estratégia de criação, captura e compartilhamento de valor, e permitem uma análise mais abrangente e realista da sustentabilidade financeira das OTS. Por isso, neste estudo, trata-se discutir as oportunidades e restrições de contexto ao financiamento de ações de empreendedorismo social (Short et al., 2009) a partir da intersecção entre as políticas públicas e a estratégia de negócios das organizações com fins lucrativos (Herrera, 2016; Muñoz & Kibler, 2016). Por último, conhecer os impactos nas estratégias de criação, captura e compartilhamento de valor social (Hlady-Rispal & Servantie, 2018) para gerar valor social, discutidas a seguir.

## 2.1 INTERSECÇÃO ENTRE AS POLÍTICAS PÚBLICAS E A ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS DAS ORGANIZAÇÕES COM FINS LUCRATIVOS

A intersecção entre as políticas públicas e a estratégia de negócios das organizações com fins lucrativos é um tema cada vez mais relevante, já que o setor privado tem sido chamado a desempenhar um papel significativo na promoção do bem-estar social (Weerawardena et al., 2021).

Tem havido regulamentação para mobilizar as organizações para que assumam maior responsabilidade por seus impactos ambientais e sociais (Kudtak et al., 2018). Por exemplo, “os governos europeus estão transferindo responsabilidades para as organizações com e sem fins lucrativos, por meio de leis brandas, incentivos econômicos ou intervenções no mercado” (Steurer, 2011, p. 280). O Instituto Ethos (2018) no Brasil diz que o país, ‘busca por meio de políticas públicas, incentivar a criação de instrumentos que promovam o envolvimento de empresas e da sociedade

no trabalho de constituição de um sistema sustentável'. Fabris et al. (2015) mostraram oportunidades de ampliação de parcerias público-privadas a partir de políticas públicas para promover um envelhecimento saudável e a melhoria da qualidade de vida dos idosos.

Uma pesquisa recente de Rudito et al. (2022) revelou que o envolvimento dessas organizações nas políticas públicas pode ter um impacto positivo no desenvolvimento econômico e social, desde que haja uma cooperação efetiva entre as organizações e o governo. Ou seja, geração de benefícios mútuos para a sociedade e essas organizações (Mota & Nassif, 2016), pois, por meio das parcerias com as OTS, as organizações com fins lucrativos contribuem para a implementação de políticas públicas, resultando em projetos sociais que mitiguem as mazelas sociais (Andrei et al., 2018).

Segundo Las-Casas et al. (2021) e Freeman e McVea (2001), a criação de valor compartilhado entre as organizações e a sociedade pode ser uma estratégia eficaz para integrar as políticas públicas nas atividades de negócios, promover o bem-estar social e aumentar a competitividade das empresas (Azmat et al., 2015). Estudos desenvolvidos por Alvord et al. (2004) e Trabskaia et al. (2023) mostraram que as empresas que adotam uma abordagem de negócios inclusiva podem gerar benefícios tanto para a sociedade quanto para o negócio em si. A inclusão social, por exemplo, a contratação de detentos e ex-detentos pode acarretar impactos positivos na reputação corporativa (Alves & d'Angelo, 2023). Tais ações são dependentes das OTS, como as brasileiras Instituto Humanitas 360 e Rede Gerando Falcões ou de outros países, como Delancey Street Foundation e Emmaus, nos Estados Unidos.

No Brasil, o terceiro setor é regulado principalmente por quatro leis: (i) a Lei nº 9.637 (1998), que “dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações



sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais”; (ii) a Lei nº 9.790 (1999), que “dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria” e respectivo Decreto nº 3.100 (1999); (iii) a Lei nº 12.101 (2009), que “dispõe sobre a certificação das entidades beneficentes de assistência social; regula os procedimentos de isenção de contribuições para a seguridade social”; e (iv) a Lei nº 13.019 (2014), que estabelece um novo marco jurídico para o setor, ou seja:

Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil.

## 2.2 OPORTUNIDADES E RESTRIÇÕES DE CONTEXTO AO FINANCIAMENTO DE AÇÕES DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Conforme ressaltado por Vidovic (2023), as OTS enfrentam desafios significativos em termos de financiamento, principalmente porque estão comprometidas com objetivos sociais e não com fins lucrativos, fator esse que pode afetar sua capacidade de arrecadar recursos. Para superar esses desafios, é preciso desenvolver estratégias de criação, captura e compartilhamento de valor que permitam às organizações sociais arrecadar recursos de forma sustentável (Chen, 2023). Contudo, é desafiador buscar uma fonte estável e independente de financiamento (Hung & Hager, 2019; Méndez Powell, 2016). Como argumenta Kaushik et al. (2023), isso envolve a criação de valor social por meio de soluções

inovadoras para problemas sociais, a captura desse valor por meio de modelos de negócio sustentáveis e a distribuição desse valor para alcançar uma ampla base de beneficiários.

Para lidar com as restrições bem como com as oportunidades de contexto, há diversas maneiras de financiar o empreendedorismo social, como as contribuições privadas, o financiamento do governo e as atividades comerciais (Mathkur, 2023). Outras fontes incluem o *crowdfunding* (Chen, 2023; Lehner, 2013), financiamentos *ex-post*, (Devalkar et al., 2017), investimentos filantrópicos (Chen, 2023).

No entanto, esses modelos de financiamento apresentam limitações, como a falta de previsibilidade e a dependência de doadores individuais (Coyte et al., 2013). Em particular, no que se refere à doação individual, o Brasil tem avançado no *ranking* mundial de doações para caridade, subindo para a 38ª posição em termos de doação de dinheiro, conforme o *World Giving Index* de 2022, refletindo um aumento na generosidade dos brasileiros desde 2017. Apesar dessa melhoria, o país ainda enfrenta desafios significativos para consolidar essa tendência de doação individual e ampliar o impacto dessas contribuições no setor filantrópico (*World Giving Index*, 2022).

Esses entraves podem afetar a sustentabilidade financeira das organizações sociais e, conseqüentemente, sua capacidade de promover mudanças sociais duradouras (Hagedoorn et al., 2023). Sem contar que as OTS estão sob pressão para alocar recursos financeiros eficientemente (Scheck & Woerrlein, 2016). Para isso, é importante desenvolver estratégias de criação, captura e compartilhamento de valor adaptadas ao contexto local e que permitam às organizações sociais arrecadar recursos de forma sustentável (Chen, 2023).

Diante desse cenário, outra maneira de lidar com essas questões é entender a influência do contexto no financiamento do empreendedorismo social filantrópico. O contexto engloba a complexidade institucional (Cherrier et al., 2018), ou seja, as demandas múltiplas e conflituosas dos empreendimentos sociais (Greenwood et al., 2011). Dentre elas, a ambiência cultural como valores pessoais, tabus e tradições locais (O'Neil & Ucbasaran, 2016); contradições entre valores, crenças e objetivos dos múltiplos atores sociais (Battilana et al., 2015); escassez de recursos (Azmat et al., 2015); e ambiência regulatória (Muñoz & Kibler, 2016).

Weerawardena e Mort (2006) encontraram evidências de que OTS são sensíveis e restringidas pela dinâmica ambiental, ou seja, pelos impactos da mudança dos contextos sociais e de negócios, do governo, pela competitividade e complexidade. Também é importante ressaltar que a gestão do desempenho das OTS tem ganhado uma prominência, devido às mudanças do contexto externo, como a implementação do princípio da eficiência na competição por subsídios. Ou seja, as OTS estão sob pressão para alocar recursos financeiros eficientemente (Scheck & Woerrlein, 2016).

Também fazem parte deste contexto, as pressões externas e internas de múltiplos atores sociais nos níveis individual, organizacional, nacional e transnacional para que as organizações com fins lucrativos invistam em uma agenda positiva de mudança social, a partir das ações estratégicas de responsabilidade social corporativa (Aguilera et al., 2007). Assim, há organizações que investem na interdependência entre os negócios e a sociedade para gerar valor compartilhado – valor econômico e social simultaneamente (Porter & Kramer, 2006).

Nesse sentido, Aguinis e Glava (2012) apresentaram um modelo conceitual com base em preditores reativos (pressões coercitivas e das partes interessadas,

regulamentação, normas e exigências de certificação) e proativos (melhoria do bem-estar dos empregados e da sociedade, criação de valor comercial, senso de dever, justiça) das ações de responsabilidade social corporativa. Já Ali et al. (2017) mostraram alguns determinantes da divulgação de relatórios de responsabilidade social corporativa, tanto em países desenvolvidos quanto em desenvolvimento: tamanho da empresa, setor industrial, lucratividade, mecanismos de governança corporativa, fatores políticos, sociais e culturais.

### 2.3 ESTRATÉGIAS DE CRIAÇÃO, CAPTURA E COMPARTILHAMENTO DE VALOR SOCIAL

A criação de valor geralmente vem de uma missão e não de uma estratégia (Carvalho & Paes, 2022; Perić et al., 2020; Rangan, 2004). De fato, por um lado, a compaixão é uma motivação legítima para minimizar os problemas sociais (Miller et al., 2012; Shepherd et al., 2023), embora Arend (2013) discorde, alegando que se trata de uma variável emocional, com consequências negativas. O mais recomendado seria trabalhar com variáveis afetivas, uma vez que as decisões dos empreendedores dependem das influências emocionais e sociais (Polman & Emich, 2011).

Também há empreendedores sociais que se baseiam na satisfação pessoal e não na busca por resultados positivos para reconhecer as oportunidades sociais (Zahra et al., 2008). Já para Cherrier et al. (2018), o valor social emerge da inter-relação entre o contexto da complexidade institucional, interdependência entre os empreendedores sociais e o formato do empreendimento social, não estando restrita somente aos valores e crenças dos empreendedores sociais.

Por outro lado, a criação de valor social a partir de uma estratégia envolve a declaração de missão, sua operacionalização e como alcançá-la – desenvolvimento

do cliente, entrega, financiamento, desempenho e governança (Miller-Stevens et al., 2022; Rangan, 2004). Desta forma, a efetividade organizacional (gestão organizacional, implementação de projetos, capacidade de responder às mudanças ambientais, formação de redes e parcerias) pode ser impactada pela mensuração do desempenho, que por sua vez, é impactada por determinantes ambientais (competitividade, dinamismo e previsibilidade do contexto externo) e por determinantes organizacionais (tamanho, orientação estratégica, estrutura, liderança, tecnologia e cultura) (Wadongo & Abdel-Kader, 2014).

Nesse sentido, Aguinis e Glava (2012) apresentaram um modelo conceitual com base em preditores reativos (pressões coercitivas e das partes interessadas, regulamentação, normas e exigências de certificação) e proativos (melhoria do bem-estar dos empregados e da sociedade, criação de valor comercial, senso de dever, justiça) das ações de responsabilidade social corporativa. Já estudos realizados por Ali et al. (2017) e Soobaroyen et al. (2023) mostraram alguns determinantes da divulgação de relatórios de responsabilidade social corporativa, tanto em países desenvolvidos quanto em desenvolvimento: tamanho da empresa, setor industrial, lucratividade, mecanismos de governança corporativa, fatores políticos, sociais e culturais.

### **3 METODOLOGIA**

Foi conduzida uma pesquisa qualitativa interpretativa para investigar as expectativas, significados, experiências (Sordé Martí et al., 2020), bem como os processos e contextos para desenvolver explicações do significado das ações (Ritchie

& Lewis, 2003) envolvendo empreendimentos sociais, políticas públicas e ações estratégicas de responsabilidade social corporativa.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas nos estados do Espírito Santo e Maranhão com os atores sociais envolvidos com empreendimentos sociais, usando um roteiro de perguntas elaboradas, *a priori*, ou seja, a partir da revisão da literatura brasileira e internacional, conforme mostrado no Apêndice B, dividido em tópicos: oportunidades/fontes de financiamento; dificuldades/barreiras; impactos nas estratégias de criação de valor social.

Foram entrevistados 41 empreendedores sociais e funcionários de OTS, que estão em cargo de gestão e envolvidos com as atividades de obtenção de financiamento no período de junho/2023 a agosto/2024. A saturação de dados foi obtida com 13 entrevistas. Apesar disso, foram feitas mais 29 entrevistas devido à facilidade de acesso aos entrevistados pelo pesquisador. A Tabela 1 mostra o perfil dos entrevistados.

Todos os entrevistados receberam um convite prévio para participar da entrevista e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, no qual o objetivo geral do estudo foi explicado, juntamente com todos os critérios éticos e de confidencialidade relacionados às entrevistas. As entrevistas foram realizadas de forma presencial ou online e individual com cada participante no intuito trazer conforto e segurança e afim de propiciar obtenção de respostas mais genuínas. A duração média das entrevistas foi de aproximadamente 50 a 60 minutos sendo que todas as entrevistas foram gravadas e transcritas para arquivos de textos por meio da ferramenta Transkriptor.

As transcrições dos dados coletados foram inseridas e tratadas no software de análise de dados qualitativos Atlas.ti, versão 2023. Este programa é amplamente reconhecido por sua capacidade de auxiliar pesquisadores na organização, codificação e recuperação de dados de forma sistemática, permitindo uma análise mais profunda e rigorosa do conteúdo qualitativo (Ronzani et al., 2020).

A análise dos dados foi feita por meio do método de categorização e codificação temática de King (2015), denominado Análise de modelos ou *Templates Analysis*. Foram buscados os “temas” que refletem as oportunidades e restrições de contexto, as fontes de financiamento e as estratégias de criação, captação e compartilhamento de valor social, vistos como relevantes. Trata-se de uma técnica flexível, favorecendo dados tanto a partir da revisão da literatura quanto de campo, bem como dando liberdade em determinar os níveis de hierarquia de codificação (Brooks et al., 2015; King, 2015).

TABELA 1: RELAÇÃO DE ENTREVISTADOS

#	Sexo	Idade	Nível Escolaridade	Função	Tempo de OTS (anos)	UF	Finalidade de atuação da OTS
E1	Masculino	65	Médio	Fundador	12		Religião e saúde
E2	Feminino	40	Superior	Coordenação	6		Religião e saúde
E3	Feminino	40	Superior	Coordenação	18		Educação e pesquisa
E4	Masculino	51	Médio	Fundador	7		Assistência social
E5	Masculino	45	Superior	Fundador	7		Cultura e recreação
E6	Feminino	26	Superior	Diretor	2,5		Educação e pesquisa
E7	Masculino	22	Superior	Fundador	1,5		Cultura e recreação
E8	Feminino	37	Médio	Coordenação	4		Assistência social
E9	Feminino	30	Superior	Fundador	13		Assistência social
E10	Feminino	61	Superior	Superintendente	20		Religião e saúde
E11	Masculino	38	Superior	Consultor	14		Educação e pesquisa
E12	Feminino	48	Superior	Consultor	13		Educação e pesquisa
E13	Masculino	45	Superior	Consultor	22		Educação e pesquisa
E14	Masculino	45	Superior	Consultor	22		Educação e pesquisa
E15	Feminino	32	Superior	Consultor	14		Educação e pesquisa
E16	Masculino	39	Superior	Consultor	8		Educação e pesquisa
E17	Feminino	52	Superior	Presidente	17		Saúde
E18	Feminino	42	Superior	Fundador	13		Saúde
E19	Masculino	34	Superior	Consultor	14		Assistência social
E20	Masculino	23	Superior	Fundador	8		Educação e pesquisa
E21	Masculino	50	Superior	Fundador	20		Saúde
E22	Feminino	33	Superior	Diretora	5		Saúde

E23	Masculino	36	Superior	Presidente	12	Saúde
E24	Feminino	23	Superior	Diretora	4	Assistência social
E25	Masculino	48	Superior	Diretor	13	Saúde
E26	Masculino	27	Superior	Fundador	4	Assistência social
E27	Feminino	37	Superior	Fundadora	7	Saúde
E28	Feminino	42	Superior	Fundadora	9	Saúde
E29	Masculino	38	Superior	Diretor	8	Saúde
E30	Masculino	46	Superior	Diretor	8	Assistência social
E31	Masculino	45	Superior	Fundador	7	Cultura e recreação
E32	Feminino	28	Superior	Fundadora	7	Assistência social
E33	Masculino	43	Superior	Diretor	14	Assistência social
E34	Masculino	38	Superior	Consultor	14	Assistência social
E35	Feminino	32	Superior	Fundadora	7	Assistência social
E36	Feminino	32	Superior	Fundadora	7	Assistência social
E37	Feminino	37	Superior	Fundadora	3	Assistência social
E38	Feminino	23	Superior	Fundadora	4	Assistência social
E39	Feminino	32	Superior	Embaixadora	2	Educação e pesquisa
E40	Feminino	45	Superior	Presidente	17	Assistência social
E41	Masculino	67	Superior	Fundador	38	Assistência social

Fonte: Dados da pesquisa.

No estágio inicial da investigação, a análise metódica de quatro entrevistas conduziu à geração de 32 codificações secundárias. Estas foram subsequentemente categorizadas sob quatro codificações primárias, estabelecendo uma estrutura preliminar de análise. Com a progressão do estudo e a análise aprofundada das entrevistas subsequentes, o corpus de codificações expandiu-se significativamente, culminando na criação de 32 codificações de terceiro nível e 17 codificações de segundo nível, os quais emergiram a partir da análise de 288 excertos das entrevistas, conforme detalhado na Tabela 2. Este processo iterativo de codificação reflete a complexidade e a riqueza dos dados qualitativos, permitindo uma compreensão abrangente dos fenômenos estudados.

Em sequência, e como demonstrado na Figura 1, procedeu-se à criação de quatro códigos primários alinhados aos objetivos delineados pelo estudo: (1) oportunidades de contexto ao financiamento de ações de empreendedorismo social; (2) restrições de contexto ao financiamento de ações de empreendedorismo social;



(3) fontes de financiamento; e (4) estratégias de criação, captura e compartilhamento de valor social.

Este processo de codificação hierárquica foi fundamental para a estruturação e compreensão das dimensões e nuances inerentes aos dados qualitativos em estudo. A suficiência teórica no campo de estudo adveio a partir da constatação que as entrevistas posteriores foram realizadas, sendo observado que os dados emergentes apresentavam semelhanças com os obtidos anteriormente.

Figura 1 – Temas da pesquisa

1º Nível	Códigos de 2º Nível	Códigos de 3º Nível
1 Oportunidades de Contexto ao Financiamento de Ações de Empreendedorismo Social	1.1 Estratégias de Gestão e Transparência	1.1.1 Confiança e transparência na gestão
	1.2 Engajamento e Mobilização de Recursos	1.2.1 Histórias pessoais e relatos de impacto são poderosas ferramentas de engajamento para mobilização de recursos
		1.2.2 O engajamento direto com a comunidade permite a captação de financiamentos alinhados ao propósito da organização
	1.3 Parcerias e Colaborações	1.3.1 Explorar Parcerias Público-Privadas (PPPs) permite OTS beneficiarem-se de programas sociais com financiamento compartilhado
1.3.2 A Diversificação das fontes de financiamento como catalisador para a sustentabilidade do empreendedorismo social		
1.4 Adaptação e Resiliência Organizacional	1.4.1 Contexto e Impacto da Sazonalidade	
2 Restrições de Contexto ao Financiamento de Ações de Empreendedorismo Social	2.1 Desafios de Percepção e Confiança	2.1.1 A descrença em instituições públicas pode representar uma barreira para captação de recursos em projetos sociais
		2.1.2 Percepções de risco de desvio de recursos pela OTS desencorajam potenciais financiadores
		2.1.3 Desconfiança em políticos e sistemas estabelecidos cria um ambiente de ceticismo para captação
	2.2 Gestão de Recursos e Sustentabilidade Financeira	2.2.1 A escassez constante de recursos desafia continuamente as organizações do terceiro setor
		2.2.2 A gestão responsável dos fundos é crucial para garantir sua continuidade e integridade
		2.2.3 Dependência exclusiva do financiamento governamental pode levar a vulnerabilidades
	2.3 Regulação e Compliance	2.3.1 Buscar completa regularização é crucial para OTS, superando barreiras burocráticas e acessando fundos e parcerias
		2.3.2 Preocupação em não acumular patrimônio
2.4 Competição e Visibilidade	2.4.1 Concorrência no contexto de restrição	
	2.4.2 O Papel da Mídia como fator restritivo	
3 Fontes de Financiamento	3.1 Princípios de Gestão e Atração de Financiamento	3.1.1 A transparência e integridade na gestão dos recursos são atrativos para financiadores privados
		3.1.2 Atividades comerciais de OTS devem priorizar a transparência e a integridade
	3.2 Fontes Privadas de Financiamento	3.2.1 Doações de indivíduos são fontes vitais de financiamento
		3.2.2 Conectar-se ao setor privado potencializa a obtenção de patrocínios e doações corporativas para OTS
	3.3 Aproveitamento de Financiamento Governamental	3.3.1 Mesmo com desconfiança, o financiamento governamental é uma possibilidade se demonstrado impacto social
		3.3.2 OTS bem-informadas e regulamentadas maximizam o aproveitamento de subsídios e financiamentos governamentais
		3.4.1 Vendas de produtos ou serviços ampliam a autossuficiência financeira das OTS

1º Nível	Códigos de 2º Nível	Códigos de 3º Nível
	3.4 Sustentabilidade Financeira e Autossuficiência	3.4.2 Energias renováveis como potencializador para sustentabilidade e reinvestimento
4 Estratégias de Criação, Captura e Compartilhamento de valor social	4.1 Valores e Princípios Organizacionais	4.1.1 O valor de uma OTS está ligado à sua transparência e honestidade nas operações
		4.1.2 Alinhar a missão da OTS com suas ações demonstra compromisso genuíno com objetivos sociais
	4.2 Engajamento e Relacionamento com Stakeholders	4.2.1 O engajamento contínuo com stakeholders melhora o compartilhamento de valor
		4.2.2 Compartilhar histórias de sucesso serve como prova do impacto da organização, incentivando mais doações.
	4.3 Construção de Redes e Parcerias Estratégicas	4.3.1 Estabelecer uma rede de parceiros empresariais facilita a transição dos beneficiários capacitados para o mercado de trabalho
	4.4 Desenvolvimento de Capital Humano	4.4.1 Investir na capacitação aumenta a empregabilidade dos beneficiários e demonstra o valor da organização.
4.4.1 Parcerias com empresas que buscam mão-de-obra treinada garantem empregos e atraem financiamento.		
4.5 Contribuição para o Desenvolvimento Local	4.5.1 Empregar indivíduos da comunidade reinveste na economia local, fortalecendo um ciclo positivo de desenvolvimento.	

Fonte: Dados da pesquisa.

## 4. ANÁLISE DE DADOS

### 4.1 OPORTUNIDADES DE CONTEXTO AO FINANCIAMENTO DE AÇÕES DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL

#### 4.1.1 Estratégias de Gestão e Transparência

A transparência na gestão é unanimemente reconhecida pelos entrevistados como um mecanismo essencial para a atração de financiadores, devido à confiança que ela estabelece. E1 destaca a transparência como um pilar na filantropia, enquanto E2 enfatiza a necessidade de comprovação na prestação de contas social. De maneira geral, todos os entrevistados apontam a transparência como um fator crítico no trabalho filantrópico. E5 identifica a credibilidade e a transparência como elementos fundamentais, entendimento reforçado por E8, que afirma que "transparência é tudo" e que ela assegura aos doadores que seus recursos serão bem aplicados. E8 e E9 também corroboram essa visão, com E9 enfatizando a importância de mostrar os

resultados e prestar contas de maneira adequada, o que, por sua vez, "constrói uma confiança" (E9) com os *stakeholders*. O entrevistado de E30 menciona: "a gente tem no site [...] uma balança de transparência que a gente atualiza", ressaltando a importância da transparência para fortalecer a confiança de investidores e da comunidade. Portanto, a transparência não é apenas uma questão de ética, mas uma estratégia competitiva que fortalece a integridade e a sustentabilidade financeira das organizações.

Proposição 1a: Os gestores das OTS que implementam uma gestão transparente conseguem atrair mais financiadores, pois estabelecem uma relação de confiança com esses stakeholders.

#### **4.1.2 Engajamento e Mobilização de Recursos**

A narrativa pessoal e os relatos de impacto emergem como instrumentos significativos no engajamento e na mobilização de recursos para as OTS. E1 ilustra essa abordagem ao mencionar a importância da fundação que leva o nome de seu filho, indicando um vínculo emocional profundo que ressoa entre os doadores (E1). A menção de trabalhar "dentro dos limites que a fé impõe" (E1) sugere uma conexão com valores compartilhados que podem mobilizar apoio. E2 compartilha uma experiência pessoal sobre a necessidade de serviços de fisioterapia para idosos, que não estavam disponíveis localmente, destacando a relevância em prover tais serviços essenciais (E2).

A referência a conhecimentos pessoais sobre casos específicos (E2) e a implicação de que muitos podem enfrentar situações semelhantes sem o conhecimento de soluções disponíveis (E2) sublinha a eficácia de histórias pessoais

na geração de empatia e apoio. Esses relatos pessoais não apenas humanizam a missão das OTS, mas também servem como um catalisador para a mobilização de recursos, ao criar uma conexão emocional e demonstrar o impacto tangível da organização na comunidade.

Conforme ainda o entrevistado E20 compartilhar as histórias pessoais e a união entre as famílias são fundamentais para mobilizar apoio e recursos. Ele explica que se mantém por meio de uma forte rede de apoiadores, muitos deles diretamente envolvidos com a causa. Ao mobilizar a comunidade, especialmente através de palestras, eles conseguem não apenas arrecadar fundos, mas também engajar emocionalmente os participantes, que saem inspirados a contribuir e fazer parte da missão.

Proposição 2a: Histórias e relatos pessoais de impacto são poderosas ferramentas de engajamento para mobilização de recursos, não apenas financeiros, junto aos financiadores.

As ações de engajamento direto com a sociedade – academia, comunidade, organizações, associados – é destacado como uma estratégia eficaz para a captação de recursos que estão alinhados com o propósito das organizações. E7 ressalta a importância de um bom histórico e reputação na comunidade (E7), bem como a realização de eventos que aproximam a comunidade da organização (E7). E2 sugere a importância de um planejamento de captação que se alinhe com eventos culturais e feriados, como o Natal e páscoa, valorizados pela comunidade (E2). Este alinhamento com os feriados não só capitaliza sobre a predisposição aumentada para a generosidade durante esses períodos, mas também pode criar uma ressonância temática com as campanhas de arrecadação, potencializando o engajamento comunitário e a eficácia das iniciativas de financiamento (E2). A adoção dessa

abordagem reflete um entendimento de que a sincronia entre as atividades de captação de recursos e o calendário cultural da comunidade pode facilitar uma maior participação e apoio, servindo assim como uma ferramenta alinhada ao propósito e às necessidades da organização.

E2 também relata a relevância de práticas de apresentar objetivos claros aos potenciais doadores, exemplificado pelo pedido específico de financiamento de uma porcentagem complementar de um projeto (p.ex., solicitar 20% restantes) (E2). E3 destaca recursos oriundos de editais de pesquisas e projetos por parte professores universitários como uma forma de engajamento para financiamento (E3). Ou seja, as OTS podem receber até 20% do valor global do projeto.

E10 enfatiza a relevância dos atendimentos para a comunidade considerando as doações locais como especialmente valiosas e vendo o apoio comunitário como um retorno significativo. A afirmação de que "cada centavo conta" para continuar fazendo a diferença e a necessidade de estar próximo e entender as necessidades da comunidade são fundamentais para o sucesso na mobilização de recursos.

O entrevistado E35 aponta ainda que o envolvimento da comunidade local é essencial para o sucesso dos projetos sociais e gera um impacto significativo na sustentabilidade. Ele afirma que "quando o projeto tem o apoio da comunidade local e é liderado por pessoas que estão dentro daquela realidade, ele tem muito mais chances de sucesso". Essas estratégias de engajamento não apenas fortalecem os laços com a comunidade, mas também asseguram que os financiamentos obtidos estejam em consonância com os objetivos e necessidades da organização, promovendo uma captação de recursos mais efetiva e sustentável.

Proposição 2b: O engajamento direto com a sociedade em geral – academia, comunidade, organizações, associados – permite a captação de financiamentos alinhados ao propósito da organização.

#### **4.1.3 Parcerias e Colaborações**

A exploração de Parcerias Público-Privadas (PPPs) é identificada como uma estratégia valiosa para as OTS maximizarem seu alcance e impacto através de programas sociais com financiamento compartilhado. E2 ilustra essa abordagem ao mencionar a obtenção de um espaço em um shopping para vendas (E2), o que pode ser interpretado como uma forma de parceria privada que beneficia a organização. E3 discute a possibilidade de uma instituição privada cobrir despesas operacionais administrativas (E3), enquanto E4 relata a experiência de montar um sistema de energia solar com o apoio financeiro que não precisou ser integralmente provido pela organização (E4), evidenciando o benefício de colaborações financeiras.

Além disso, E4 reconhece o apoio de empresários e amigos (E4), sugerindo uma rede de apoio privado. E5 enfatiza a importância de criar uma boa rede com o governo e outros parceiros, indicando a relevância de manter relações estratégicas para o financiamento. E6 aponta para a possibilidade de projetos serem financiados por entidades governamentais ou não governamentais, o que reflete a diversidade de fontes de financiamento acessíveis através de parcerias. O entrevistado E11 afirma que "estamos falando dessas parcerias com grupos privados", sugerindo que as organizações têm explorado parcerias público-privadas como uma forma eficaz de acessar recursos para seus projetos. Finalmente, E9 destaca a importância de estar

atento às oportunidades de financiamento público, como editais, o que demonstra uma proatividade na busca por recursos compartilhados.

Dessa forma, percebe-se de forma uníssona a importância de OTS estabelecerem parcerias estratégicas com entidades públicas e privadas como um meio de ampliar suas capacidades de financiamento e implementação de programas sociais, reforçando a ideia de que as PPPs são fundamentais para o sucesso e a sustentabilidade de tais organizações.

Proposição 3a: As Organizações do Terceiro Setor otimizam seus programas sociais e sustentabilidade ao engajar em Parcerias Público-Privadas, diversificando fontes de financiamento e apoio.

A diversificação das fontes de financiamento é amplamente reconhecida pelos entrevistados como um catalisador para a sustentabilidade do empreendedorismo social. E1 ilustra essa estratégia ao discutir a construção de imóveis para alugar, a publicação de livros, e a venda de produtos em eventos locais, como meios de gerar receita além da arrecadação tradicional. E2 descreve uma abordagem multifacetada, incluindo a participação em comitês, o uso de motoboys para coleta de doações (E2), a exploração de renúncia fiscal, a venda em bazares, e a criação de uma faculdade como fonte de renda. A venda de produtos variados e a oferta de espaços comerciais também são mencionadas como estratégias de financiamento.

E3 e E4 relatam a busca por projetos específicos, como a criação de uma padaria e uma fábrica de pré-moldados, enquanto E6 enfatiza a constante busca por diversificação de receitas e E9 reconhece a dependência atual de doações, mas também a importância de parcerias diversas. E17 comenta, a diversificação das fontes de financiamento é essencial, mencionando menciona que, além de organizar eventos

beneficentes como rifas e bingos, eles busca parcerias mais duradouras com empresas e explora projetos que possam gerar retornos financeiros.

Essas estratégias refletem um entendimento compartilhado de que a sustentabilidade financeira no empreendedorismo social é alcançada por meio de uma abordagem holística e criativa na geração de receitas, que vai além da dependência de doações e busca integrar diferentes formas de financiamento para criar um modelo de negócio resiliente e adaptável.

Proposição 3b: A diversificação das fontes de financiamento é crucial para a resiliência e sustentabilidade do empreendedorismo social.

#### **4.1.4 Adaptação e Resiliência Organizacional**

Sobre adaptação e resiliência organizacional, com foco no contexto e impacto da sazonalidade, revela uma tendência clara entre as organizações filantrópicas de alinhar suas estratégias de captação de recursos com o calendário de feriados e eventos sazonais. E2 destaca a importância de estruturar o planejamento de captação em torno de datas como o Natal e o Dia das Crianças, observando que há períodos específicos, como o Natal, em que a captação é mais intensa e os doadores estão mais propensos a contribuir, como evidenciado na declaração: "Só que eu sei que o mês de dezembro, que é Natal, que tá todo mundo querendo doar, ele é um mês forte [...]".

E2 também menciona a necessidade de entender o perfil dos doadores em relação à sazonalidade, indicando que há doadores que preferem contribuir apenas em determinadas épocas do ano. Isso enfatiza a importância de reconhecer,



capitalizar e classificar os doadores sobre a disposição aumentada para contribuir em certas épocas do ano.

E9 reforça essa perspectiva, mencionando a realização de eventos e campanhas alinhadas com datas festivas "buscamos fazer eventos de acordo com Datas festivas do ano", como o Natal e o Dia das Crianças, para aproveitar a maior disposição das pessoas para doar nessas ocasiões, ressaltando uma estratégia similar de alinhamento com o calendário sazonal para otimizar a captação de recursos. Esta afirmação encapsula a essência da estratégia adaptativa adotada por sua organização, que se concentra em intensificar esforços de captação de recursos durante períodos sazonais específicos.

A convergência dessas perspectivas sublinha a importância da sazonalidade como um fator crítico na adaptação e resiliência organizacional no setor filantrópico. Essas estratégias indicam uma compreensão profunda da sazonalidade e seu impacto no comportamento dos doadores, permitindo que as organizações se adaptem e sejam resilientes ao planejar suas atividades de captação de recursos de acordo com o calendário sazonal.

Proposição 4: O alinhamento estratégico à sazonalidade de épocas comemorativas amplia a resiliência e captação de recursos.

## 4.2 RESTRIÇÕES DE CONTEXTO AO FINANCIAMENTO DE AÇÕES DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL

### 4.2.1 Desafios de Percepção e Confiança

A desconfiança nas instituições públicas emerge como um obstáculo significativo na captação de recursos para projetos sociais, conforme relatado pelos entrevistados. E4 expressa uma relutância em participar de editais públicos devido a experiências anteriores onde "Captação é. Nunca deu certo aqui" (E4), e uma decisão consciente de não se envolver em editais de financiamento (E4). E5 destaca a "falta de transparência ou dúvidas em relação à atuação da instituição" como fatores que contribuem para a descrença geral.

E7 aponta para o impacto negativo que notícias de golpes e corrupção têm sobre a confiança do público, sugerindo que tais escândalos podem levar a uma hesitação generalizada em apoiar iniciativas sociais. E9 menciona a "instabilidade política" como uma variável que afeta a continuidade e a previsibilidade dos financiamentos, onde mudanças de governo podem resultar em alterações drásticas nas linhas de financiamento disponíveis. E30 menciona: "Então dentro do governo a própria falta de compromisso às vezes mesmo com os serviços e as instituições sérias [...] em benefício próprio", sugerindo que a falta de confiança no governo pode impactar a captação de recursos.

Essas percepções indicam que a descrença em instituições públicas não só desafia a captação de recursos através de canais governamentais, mas também pode afetar a disposição do setor privado e do público em geral em contribuir para projetos sociais. A incerteza política e os escândalos de corrupção exacerbam essa questão,

criando um ambiente onde as organizações sociais precisam trabalhar mais arduamente para estabelecer credibilidade e confiança junto aos seus potenciais financiadores.

Proposição 5a: A descrença em instituições públicas, impulsionada por corrupção e instabilidade política, é um entrave crítico na obtenção de recursos para projetos sociais.

As percepções de risco associadas ao desvio de recursos em OTS emergem como um fator dissuasório significativo para potenciais financiadores. A análise das entrevistas indica que a preocupação com a governança e a integridade financeira das OTS é um tema recorrente. E3 expressa cautela ao mencionar que a fundação não deve "emprestar, entre aspas, o nome" para gerenciar projetos que possam comprometer sua reputação (E3). E4 reforça a importância da transparência como um fator crítico para a confiança dos financiadores (E4).

E7 destaca que o ceticismo do público, alimentado por temores de golpes, pode ser um obstáculo substancial para a captação de recursos. E8 aborda a expectativa dos financiadores de ver resultados tangíveis e a garantia de que seus investimentos estão gerando impacto real, além de apontar para a exigência de documentação e relatórios como uma medida de prestação de contas.

Essas falas coletivamente apontam para uma atmosfera de vigilância por parte dos financiadores, que buscam assegurar-se contra os riscos de má gestão de recursos. A necessidade de demonstrar eficácia e transparência é, portanto, enfatizada como um elemento crucial para as OTS na manutenção e no crescimento de sua base de financiamento. A evidência sugere que a adoção de práticas rigorosas

de governança e relatórios detalhados pode atenuar essas preocupações e facilitar a mobilização de recursos.

Proposição 5b: O risco percebido de desvio de recursos nas OTS afeta negativamente a confiança dos financiadores.

A desconfiança em políticos e sistemas estabelecidos é um fator que contribui para um ambiente de ceticismo em relação à captação de recursos para OTS. E2 enfatiza a necessidade de neutralidade política para as ONGs, sugerindo que a associação com partidos políticos pode ser prejudicial, dada a incerteza de mudanças governamentais e seus potenciais repercussões para as organizações (E2). Esta posição é reforçada pela preocupação de que a afiliação política do presidente de uma ONG possa comprometer a percepção de imparcialidade e independência da organização.

E4 discute os desafios enfrentados com a mídia e a relutância em expor identidades devido a problemas familiares, o que pode ser interpretado como um reflexo da desconfiança no tratamento da informação e na proteção da privacidade. A hesitação em participar de editais que envolvem financiamento para máquinas e equipamentos também é mencionada, o que pode indicar uma preocupação com a transparência e a prestação de contas.

E8 reconhece que a política é um elemento inescapável no contexto das ONGs, o que implica que as organizações devem estar cientes e possivelmente se adaptar às dinâmicas políticas sem comprometer seus princípios. E30 comenta: "A cidade é pequena [...] se você diz não para uma pessoa de poder, pode ter portas fechadas depois", evidenciando o ambiente cético e diplomático necessário para lidar com políticos e captar recursos. Essas falas coletivamente destacam a complexidade da

captação de recursos em um ambiente onde a política e a percepção pública desempenham papéis significativos, exigindo das OTS uma abordagem cuidadosa e estratégica para manter a confiança e a credibilidade.

Proposição 5c: A desconfiança generalizada em políticos e sistemas estabelecidos dificulta a captação de recursos para OTS, demandando neutralidade e estratégias cuidadosas.

#### **4.2.2 Gestão de Recursos e Sustentabilidade Financeira**

A escassez de recursos é uma realidade persistente e desafiadora para as OTS, conforme evidenciado pelas entrevistas analisadas. E1 expressa uma urgência iminente, onde a ausência de arrecadação por um período tão curto quanto dois meses poderia levar ao fechamento da organização (E1). E3 destaca a manutenção de infraestrutura como uma necessidade financeira constante e menciona a dificuldade crescente em obter fundos através de editais, refletindo a competição acirrada por recursos cada vez mais limitados.

E4 descreve uma situação de equilíbrio precário, onde a falta de sobras financeiras é a norma, e as atividades são realizadas estritamente dentro das limitações orçamentárias existentes. Esta realidade é exacerbada pela situação econômica do país, como apontado por E8, que observa que as contribuições corporativas para causas sociais são frequentemente as primeiras a serem cortadas em tempos de aperto financeiro.

E9 aborda a vulnerabilidade das verbas destinadas à responsabilidade social, que estão sujeitas a redução em períodos de instabilidade econômica. Além disso, E9 reconhece que a limitação de recursos implica que nem todas as organizações

merecedoras recebem o apoio necessário. E31 menciona: "A meta é captar 30 mil por mês [...] tem meses que ficamos no vermelho", demonstrando que a escassez de recursos é um desafio constante para manter as operações. Essas perspectivas coletivas ilustram um cenário onde as OTS operam sob constante pressão financeira, enfrentando a necessidade de otimizar a utilização de recursos escassos enquanto buscam novas fontes de financiamento para sustentar suas atividades e ampliar seu impacto social.

Proposição 6a: A escassez persistente de recursos desafia as OTS a operarem com limitações orçamentárias e a competirem intensamente por financiamento em um contexto econômico instável.

A gestão responsável dos fundos é enfatizada nas entrevistas como um pilar fundamental para a sustentabilidade e a integridade das OTS. E3 aborda a importância do gerenciamento eficaz de projetos, implicando que uma administração criteriosa é essencial para a continuidade das atividades. E4, por sua vez, menciona a ausência de metas financeiras específicas, o que pode sugerir uma abordagem flexível ou adaptativa à gestão de recursos. Ainda assim, E4 ilustra a prática de reinvestir integralmente os recursos adquiridos em ativos para a organização, como veículos para operações.

E7 destaca a necessidade de transparência na utilização dos fundos, onde a comunidade doadora precisa ver que suas contribuições estão sendo aplicadas de maneira adequada e alcançando os objetivos pretendidos. A prática de prestar contas detalhadamente, utilizando fotos e vídeos, é uma estratégia adotada para assegurar aos doadores que suas doações estão tendo o impacto desejado e não estão sendo desviadas.

As falas dos entrevistados de forma coletiva sublinham a importância de uma gestão fiscal responsável e transparente como um meio de construir e manter a confiança dos financiadores. A capacidade de demonstrar a aplicação efetiva dos recursos é crucial para as OTS, não apenas para garantir a continuidade do financiamento, mas também para reforçar a integridade e a credibilidade da organização perante a comunidade e os stakeholders.

Proposição 6b: Uma gestão responsável e transparente dos fundos é crucial para assegurar a sustentabilidade e a integridade das Organizações do Terceiro Setor.

A dependência exclusiva de financiamento governamental é uma preocupação recorrente nas OTS, como revelado pelas entrevistas. E2 descreve a prática de buscar emendas em Brasília como uma estratégia comum de captação, mas reconhece a vulnerabilidade que acompanha a dependência de uma única fonte de financiamento. A necessidade de diversificar as fontes de receita é implicitamente sugerida pela menção à exclusiva dependência do doador.

E3 ilustra a diligência necessária no monitoramento constante de sites para a disponibilidade de recursos, e aponta para a especialização da fundação no gerenciamento financeiro de projetos, o que pode ser uma consequência da dependência de fundos governamentais. A legislação específica é citada como um fator determinante na captação de recursos, o que pode limitar a flexibilidade e a autonomia da organização.

E4 expressa uma preocupação direta com a dependência do governo federal, percebendo-a como uma posição de vulnerabilidade e falta de controle. A linguagem

usada por E4 ("A mercê deles") transmite uma sensação de subordinação e possível instabilidade que pode advir de tal dependência.

E6, embora não se refira diretamente ao financiamento governamental, menciona a forte dependência das mensalidades, o que pode ser interpretado como uma analogia à dependência de uma única fonte de receita, com suas próprias vulnerabilidades inerentes.

Essas perspectivas coletivas destacam a necessidade de uma estratégia de financiamento diversificada para mitigar riscos e assegurar a resiliência e a sustentabilidade financeira das OTS. A dependência de uma única fonte, especialmente o financiamento governamental, é vista como uma posição arriscada que pode expor as organizações a incertezas políticas e econômicas.

Proposição 6c: A dependência exclusiva de financiamento governamental nas OTS é arriscada, expondo-as a incertezas políticas e econômicas e sublinhando a necessidade de diversificar as fontes de receita para assegurar resiliência e sustentabilidade.

### **4.2.3 Regulação e Compliance**

A regularização completa das Organizações da Sociedade Civil (OSCs) emerge como um tema central nas entrevistas, destacando-se como um fator crítico para o acesso a fundos e parcerias. E1 e E2 apontam para as dificuldades impostas por linhas de recurso bancário e a necessidade de certidões negativas, respectivamente, como barreiras significativas (E1). A complexidade do processo de regularização é reforçada por E2, que menciona a necessidade de um projeto estruturado e a aderência a critérios específicos, como os da lei de rifa (E2).



E3 e E4 compartilham desafios semelhantes, com E3 enfatizando a importância da documentação atualizada para a aprovação de projetos (E3) e E4 enfrentando obstáculos na obtenção de documentos essenciais para doações e recursos (E4). A burocracia é descrita como um recurso "quente" por E4, indicando a intensidade e a complexidade do processo (E4).

E5, E7, E8 e E9 expressam frustrações com a carga burocrática, descrevendo-a como um empecilho significativo para a eficiência e eficácia das OSCs. E8, em particular, compara a burocracia a um "labirinto de papelada", uma metáfora que ilustra a complexidade e a confusão enfrentadas pelas organizações.

Assim é possível identificar que a percepção de que, embora a regularização seja crucial para a operação e o crescimento das OSCs, as barreiras burocráticas existentes podem ser desanimadoras e, em alguns casos, proibitivas. A necessidade de documentação atualizada, a aderência a critérios rigorosos e a complexidade dos processos regulatórios são vistos como desafios significativos que requerem atenção e recursos consideráveis.

Proposição 7a: Estar completamente regularizada é fundamental para acessar fundos e parcerias, superando barreiras burocráticas significativas.

A questão do acúmulo de patrimônio em OTS é abordada com uma mistura de cautela e filosofia prática. E4 expressa uma preferência por operar sem acumular excedentes significativos, sugerindo que a utilização imediata de recursos disponíveis é uma prática comum. Esta abordagem é justificada por uma preocupação com a percepção pública e a integridade, como ilustrado pela declaração "prefiro continuar. Com pouco, mas com a autoridade", e a retórica questionadora "O senhor está roubando?", que reflete uma preocupação com a responsabilidade e a transparência.

Além disso, E4 revela uma perspectiva que valoriza a administração consciente dos recursos da organização, optando por "viver na dependência de Deus", o que pode ser interpretado como uma expressão de confiança na provisão contínua e na sustentabilidade através de meios éticos e responsáveis. E5, por outro lado, indica uma abordagem mais flexível, onde a acumulação de ativos ou recursos varia conforme as necessidades organizacionais, sugerindo uma estratégia adaptativa em resposta às demandas operacionais. E11, o entrevistado menciona: "Nós podemos ter superávit, mas todo recurso deve ser reinvestido no impacto social", indicando que as OTS estão focadas em usar seus recursos para o bem social, ao invés de acumular patrimônio.

Essas perspectivas destacam uma tensão inerente na gestão de organizações sem fins lucrativos: a necessidade de equilibrar a sustentabilidade financeira com a missão social e a percepção pública. A ênfase na utilização responsável de recursos e na prevenção do acúmulo desnecessário de patrimônio reflete um compromisso com a ética e a responsabilidade social, elementos cruciais para a legitimidade e a confiança no setor.

Proposição 7b: Evitar o acúmulo de patrimônio em OTS reflete um compromisso com a ética e a responsabilidade social, equilibrando sustentabilidade financeira com a missão social e a percepção pública.

#### **4.2.4 Competição e Visibilidade**

No contexto do terceiro setor, a concorrência por recursos financeiros é intensificada pela escassez de fundos e pelo aumento do número de instituições buscando apoio. E2 destaca uma estratégia de comunicação que se concentra em

demonstrar o impacto positivo do trabalho da organização, em vez de enfatizar o sofrimento, uma abordagem que pode diferenciar a organização em um ambiente competitivo. E3 observa que os recursos estão se tornando cada vez mais escassos e que o número de instituições submetendo propostas está aumentando (E3), o que sugere um campo cada vez mais saturado onde as organizações devem não apenas competir por financiamento, mas também por visibilidade e reconhecimento.

E8 e E9 ecoam essas preocupações, reconhecendo a realidade de uma "concorrência braba" e a existência de "muita entidade correndo atrás do mesmo dinheiro". E9 reforça essa noção, apontando que há muitas organizações de qualidade buscando apoio e que, apesar da competição entre projetos meritórios, os recursos limitados significam que nem todos os que merecem apoio irão recebê-lo. E30 menciona: "A competição é acirrada [...] você precisa de algo único para se destacar e atrair doações", destacando a pressão de competir por financiamento limitado.

Essa competição por recursos limitados no terceiro setor exige que as organizações sejam não apenas eficazes em suas operações, mas também em suas estratégias de comunicação e captação de recursos. A habilidade de se destacar em um mercado saturado é crucial para garantir a sustentabilidade financeira e a capacidade de continuar a cumprir suas missões sociais.

Proposição 8a: A intensa concorrência por recursos financeiros no terceiro setor exige que as organizações adotem estratégias eficazes de comunicação e captação para se destacarem no mercado.

A mídia desempenha um papel ambivalente no contexto do terceiro setor, atuando tanto como um canal para a promoção da visibilidade das organizações quanto como um fator restritivo devido às expectativas de neutralidade política e

retorno de imagem. E2 enfatiza a necessidade de manter uma postura politicamente neutra, o que pode ser desafiador em um ambiente onde as questões sociais são frequentemente politizadas. Além disso, a mídia pode ser um veículo para parcerias corporativas, como indicado pela E2, que menciona a propaganda de empresas como uma forma de apoio.

Por outro lado, E4 relata que a hesitação da mídia em associar-se a certas organizações pode impedir parcerias potenciais, sugerindo que a percepção pública e a imagem da mídia podem ser barreiras significativas. A expectativa de retorno de imagem é um fator crítico para algumas empresas, como mencionado por E8, que destaca a dificuldade de atender a essa demanda. E9 reconhece o valor da mídia na divulgação de informações e na promoção da organização, ressaltando a importância da cobertura da mídia para aumentar a conscientização e potencialmente atrair mais apoio.

As falas elencadas ilustram a complexidade da relação entre OTS e a mídia, onde a capacidade de gerenciar a imagem pública e as expectativas de neutralidade e promoção pode influenciar significativamente o sucesso na captação de recursos e parcerias.

Proposição 8b: A mídia atua de forma ambivalente, sendo crucial para a visibilidade das OTSs, mas também impondo desafios relacionados à neutralidade política e às expectativas de retorno de imagem.

A relação entre as organizações do terceiro setor e a mídia é complexa, especialmente quando envolve a exposição dos beneficiários em situações de vulnerabilidade. Conforme apontado na fala de E4, muitas pessoas acolhidas preferem manter sua identidade preservada devido a problemas legais ou familiares,

o que dificulta a publicidade das ações da organização. Segundo E4, "as pessoas que nos procuram para nos ajudar [...] querem tirar fotos, colocar [nas redes], então [...] têm problemas com justiça, problemas com a família e não querem expor suas identidades". Esse posicionamento reflete a dificuldade em atrair parcerias que demandam visibilidade em troca de apoio financeiro, uma vez que algumas empresas procuram associar suas marcas aos projetos que apoiam, mas com uma expectativa de retorno de imagem que nem sempre é compatível com o perfil dos beneficiários da organização.

E4 também mencionou que a necessidade de manter a privacidade dos acolhidos limitou o número de parcerias com grandes empresas. Em suas palavras, "já tive empresas grandes que me procuraram, mas [...] a questão da mídia impediu que elas viessem", uma vez que muitas dessas empresas esperam uma exposição pública das ações, o que não é viável dentro do modelo de atuação da organização. Assim, a visibilidade midiática, que em outros contextos pode ser um ativo para captação de recursos, torna-se um obstáculo para organizações que priorizam o anonimato e a segurança dos beneficiários.

Essa questão também é abordada na entrevista com E30, fundadora e presidente de uma organização do terceiro setor, que enfatiza a importância de evitar a exposição dos beneficiários em situações de vulnerabilidade. E30 explica que a organização, voltada para a educação socioemocional e empoderamento, não vê sentido em expor a miséria dos assistidos, pois isso contradiz os valores de autoestima e protagonismo que busca desenvolver. Ela afirma: "Se eu fico postando que eu doei cesta, que eu doei absorvente, lenço, [...] as pessoas só vão lembrar de mim para doação. [...] E o que a gente quer oferecer não é isso". E31 ressalta que mostrar beneficiários com "cesta de plástico na mão" ou "a casa com chão batido"

reforça uma posição de inferioridade e mantém essas pessoas identificadas com a pobreza.

Essa abordagem crítica reflete o compromisso com uma comunicação que preserva a dignidade dos assistidos e evita a criação de uma identidade de “beneficiário em situação de miséria”. E31 conclui que esse tipo de exposição “reverbera algo de ruim”, preferindo enfatizar aspectos de valor e competência, alinhados com a missão educativa da organização.

Essa tensão entre visibilidade e privacidade dos beneficiários ressalta a necessidade de abordagens comunicativas diferenciadas para que organizações desse perfil consigam atrair apoio sem comprometer os princípios de confidencialidade e segurança.

Proposição 8c: No terceiro setor, a mídia impõe desafios para organizações que atendem populações vulneráveis, exigindo estratégias que protejam a privacidade dos beneficiários e promovam o impacto social sem comprometer sua exposição.

## 4.3 FONTES DE FINANCIAMENTO: CONTRIBUIÇÕES PRIVADAS, FINANCIAMENTO DO GOVERNO E ATIVIDADES COMERCIAIS

### 4.3.1 Princípios de Gestão e Atração de Financiamento

A transparência e a integridade na gestão dos recursos emergem como princípios fundamentais para a atração de financiadores privados no terceiro setor. E5 reitera essa perspectiva, destacando a credibilidade e a transparência como elementos essenciais para criar confiança, o que é corroborado por E7, que reconhece a necessidade de trabalhar arduamente para demonstrar seriedade e confiabilidade.

Além disso, E7 aponta que a transparência não é apenas um requisito, mas uma "chave" para desbloquear financiamento, sugerindo que a clareza nas operações financeiras pode ser um diferencial competitivo. E9 adiciona que, além da transparência, o relacionamento, o impacto e a persistência são componentes vitais para a captação de recursos, indicando que a gestão transparente deve ser complementada por um engajamento contínuo e demonstração de resultados tangíveis. E30, o entrevistado destaca: "Se você for pegar recursos de outras pessoas [...] você precisa de relatórios, balanço patrimonial", destacando que a transparência na gestão dos recursos é crucial para ganhar a confiança de financiadores. Assim é possível identificar a premissa de que a integridade na gestão financeira não é apenas uma prática ética, mas também uma estratégia pragmática para garantir o apoio financeiro no setor social.

Proposição 9a: Transparência e integridade na gestão financeira são essenciais para atrair financiadores privados no terceiro setor, gerando confiança e diferenciando organizações em um ambiente competitivo.

A implementação de atividades comerciais por OTS deve ser pautada pela transparência e integridade, elementos que são essenciais para a sustentabilidade e credibilidade dessas entidades. A citação de E4 ilustra essa abordagem ao mencionar o desenvolvimento de um projeto para estabelecer uma padaria, o que sugere uma iniciativa de geração de renda que, presumivelmente, deverá aderir aos mesmos padrões de gestão transparente e íntegra que são esperados em todas as operações de OTS. A inclusão de atividades comerciais sob esses princípios pode não apenas fornecer uma fonte de receita autossustentável, mas também reforçar a confiança dos stakeholders na gestão da organização.

Proposição 9b: As atividades comerciais das OTS devem ser regidas pela transparência e integridade, reforçando a sustentabilidade e credibilidade dessas organizações e contribuindo para a confiança dos stakeholders.

### **4.3.2 Fontes Privadas de Financiamento**

As doações individuais emergem como um pilar fundamental para a sustentabilidade financeira das OTS, conforme evidenciado pelas múltiplas referências nas entrevistas analisadas. A diversidade de métodos de captação, desde pedidos diretos (E2), campanhas de e-mail (E2), vaquinhas digitais (E2), até dízimos e ofertas (E4), demonstra a criatividade e a necessidade de adaptação dessas organizações às preferências dos doadores.

A captação de recursos é uma atividade contínua e essencial, que vai desde a solicitação de apoio a empresas e pessoas de bom coração (E9) até ações comunitárias mais tradicionais, como "passar o chapéu" (E9). Essas falas indicam a relevância das contribuições individuais, que não apenas financiam as OTS, mas também reforçam a conexão entre a sociedade e as missões sociais dessas entidades. E13 menciona ainda que "Capta junto de pessoa física também [...] essas doações fazem um volume de dinheiro que ajuda muito", evidenciando que as doações de indivíduos são essenciais para a sustentabilidade das organizações.

Proposições 10a: Doações individuais são essenciais para a sustentabilidade financeira das OTS, exigindo métodos criativos de captação e destacando a importância da confiança e empatia dos doadores para fortalecer a conexão com as missões sociais dessas organizações.



A interação com o setor privado surge como uma estratégia vital para as OTS na obtenção de patrocínios e doações corporativas, conforme indicado pelas entrevistas. A E2, por exemplo, menciona a compra de funcionários por empresas, ilustrando uma forma de patrocínio corporativo. E4 relata a recepção de uma doação significativa para a instalação de energia solar, exemplificando como a generosidade de doadores pode resultar em contribuições substanciais para projetos específicos. Além disso, a menção de trocas corporativas, como a compra de um micro-ondas, destaca a variedade de formas que o apoio empresarial pode assumir.

O E7 aponta que o patrocínio de empresas é uma opção rentável (E6), sugerindo que as parcerias corporativas podem oferecer não apenas financiamento, mas também sustentabilidade a longo prazo. E9 também reconhece a importância do apoio empresarial, mencionando a ajuda de empresas e pessoas de bom coração, e enfatiza a busca por parcerias com empresas, restaurantes, faculdades e clínicas o que pode indicar uma abordagem mais holística e integrada de colaboração entre as OTS e o setor privado.

Dessa maneira, percebe-se a importância de construir relações sólidas com o setor privado, que podem ir além do financiamento direto e incluir outras formas de apoio, como serviços, produtos ou expertise, ampliando assim as capacidades e o impacto das OTS.

Proposição 10b: Conectar-se ao setor privado é crucial para as OTS, pois potencializa a obtenção de patrocínios e doações corporativas, oferecendo não apenas financiamento, mas também sustentabilidade e apoio diversificado a longo prazo.

### 4.3.3 Aproveitamento de Financiamento Governamental

O financiamento governamental, apesar da desconfiança que pode cercar as fontes públicas, permanece como uma opção viável para OTS, especialmente quando há demonstração de impacto social. A E2, por exemplo, relata a prática de buscar destinação de recursos diretamente com deputados, evidenciando uma abordagem proativa na captação de recursos governamentais. A organização também menciona a aquisição de móveis através do STJMA, ilustrando como as OTS podem se beneficiar de diferentes formas de suporte governamental, incluindo a doação de bens.

Além disso, a E2 destaca a destinação de bens apreendidos como um aspecto social da Receita Federal, o que pode ser interpretado como uma estratégia de aproveitamento de recursos governamentais não monetários. E4 compartilha uma experiência positiva com editais governamentais, tendo sido bem-sucedida em uma ocasião, o que reforça a ideia de que, apesar dos desafios, o financiamento governamental pode ser uma fonte de recursos importante.

A E6 também expressa uma atitude vigilante em relação aos editais, sugerindo uma postura de prontidão e resposta rápida às oportunidades de financiamento que surgem. Por meio dessas sinalizações captadas percebe-se a importância de uma estratégia multifacetada na captação de recursos, onde as OTS devem estar preparadas para navegar e aproveitar as oportunidades de financiamento governamental, apesar das complexidades e desafios inerentes a essas fontes. E11 menciona: "O governo olha para o impacto que você está gerando [...] é possível captar recursos se você mostrar um projeto sólido", refletindo que o financiamento governamental é viável quando a OTS demonstra seu impacto social.

Proposição 11a: Apesar da desconfiança em relação ao financiamento governamental, ele se apresenta como uma opção viável para as OTS, especialmente quando há demonstração de impacto social, exigindo estratégias proativas e multifacetadas para aproveitar as oportunidades disponíveis.

OTS que se mantêm bem-informadas e em conformidade com as regulamentações têm maior capacidade de maximizar o aproveitamento de subsídios e financiamentos governamentais. A E2, por exemplo, destaca a importância de estar preparada para submeter projetos em períodos específicos, como em dezembro, evidenciando a necessidade de planejamento e conhecimento dos ciclos de financiamento. A E3 ressalta a necessidade de manter toda a documentação da fundação atualizada para se qualificar para projetos de fomento (E3), sublinhando a importância da regularização e da gestão documental.

O E5 aponta para a vigilância constante em relação às mudanças na legislação e a busca por capacitação através de cursos e palestras sobre gestão de ONGs, o que demonstra um compromisso com a educação contínua e a adaptação às normativas vigentes. E7 menciona a complexidade de se obter financiamento por meio de leis de incentivo, o que requer um processo detalhado e conhecimento específico. E11 afirma: "Você precisa de um bom documento, alinhado ao marco regulatório", indicando que estar devidamente regularizado permite que as OTS acessem melhor os subsídios e financiamentos governamentais.

Essas falas indicam que uma abordagem proativa e bem-informada é essencial para as OTS que buscam maximizar as oportunidades de financiamento governamental. A capacidade de navegar com sucesso no ambiente regulatório e de aproveitar os subsídios disponíveis é crucial para a sustentabilidade financeira dessas organizações.

Proposição 11b: OTS bem-informadas e regulamentadas têm mais sucesso em maximizar o aproveitamento de subsídios e financiamentos governamentais, evidenciando a importância do planejamento, conhecimento dos ciclos de financiamento e conformidade regulatória para a sustentabilidade financeira.

#### **4.3.4 Sustentabilidade Financeira e Autossuficiência**

A busca pela autossuficiência financeira é uma constante nas OTS, e a venda de produtos ou serviços surge como uma estratégia recorrente para alcançar tal objetivo. E1 relata que "venda de de pote" e ações como "publicar um livro" foram iniciativas que contribuíram significativamente para a arrecadação de fundos em sua organização.

De maneira similar, E2 descreve a realização de "bazares solidários" e a venda de "produtos do Detran" como métodos efetivos de captação de recursos. E4 destaca a produção e venda de tijolos, bem como a oferta de "pequenos serviços" como contribuições para a sustentabilidade financeira de sua casa. Essas práticas são ecoadas por E6, que menciona a venda de mercadorias e a realização de eventos como estratégias de financiamento.

E9 adiciona que a realização de um "bazar, onde a gente possa vender produtos doados" é uma iniciativa em consideração para gerar receitas adicionais. Essas abordagens refletem a necessidade de inovação e empreendedorismo dentro do setor, enfatizando a venda de produtos e serviços como uma via para a autossuficiência financeira das OTS. E31 menciona: "Faz mais sentido vender serviços [...] a venda de produtos ajuda na autossuficiência financeira", destacando que as vendas são uma importante fonte de recursos.

Proposição 12a: Vendas de produtos e serviços são estratégias fundamentais para as OTS na busca pela autossuficiência financeira, refletindo a importância da inovação e do empreendedorismo no setor para gerar receitas sustentáveis e reduzir a dependência de financiamentos externos.

Os investimentos em energias renováveis têm mostrado ser uma estratégia eficiente para promover a sustentabilidade e gerar economia nas OTS. E4 relata uma experiência direta com a implementação de energia solar, resultando em economia substancial de recursos, que foram realocados para melhorias adicionais na organização: "Já nos sobrou dinheiro que nos permitiu a aquisição de mais equipamentos, como congeladores, ampliando a capacidade operacional da entidade". O entrevistado de E10 destaca: "A gente fez aqui com uma doação que recebemos [...] e também uma fonte investida em energia solar para fazer a redução da conta de energia", demonstrando que o uso de energias renováveis é visto como uma estratégia sustentável para reduzir custos e reinvestir. Esses relatos evidenciam que o investimento em tecnologias sustentáveis não apenas alinha as OTS com práticas ambientalmente responsáveis, mas também contribui para a sua viabilidade econômica, permitindo o reinvestimento em suas atividades e missão de gerar valor social.

Proposição 12b: Investimentos em energias renováveis, como a solar, contribuem para promover a eficiência operacional, sustentabilidade e reinvestimento nas OTS.

## 4.4 ESTRATÉGIAS DE CRIAÇÃO, CAPTURA E COMPARTILHAMENTO DE VALOR SOCIAL

### 4.4.1 Valores e Princípios Organizacionais

A essência dos valores e princípios organizacionais nas OTS é frequentemente ancorada na transparência e honestidade, elementos que são reconhecidos como fundamentais para a construção e manutenção da confiança dos *stakeholders*. E4 enfatiza a importância da "seriedade" e "transparência" como fatores cruciais para o apoio contínuo das OTS, uma visão que é corroborada por E9, que destaca a necessidade de "mostrar os resultados" e "prestar contas direitinho" como mecanismos para construir confiança.

Além disso, E9 ressalta a importância de manter a integridade da organização, sublinhando que a aderência a esses valores não é apenas uma questão de conformidade, mas também um pilar central para a legitimidade e sustentabilidade das OTS no longo prazo. E13 afirma ainda que "A transparência a precisão de conta de uma organização bem-sucedida é essencial porque é só assim que você vai mostrar para o seu financiador [...] como o dinheiro dele está sendo colocado", destacando que a transparência é crucial para a credibilidade da organização.

Proposição 13a: O valor de uma OTS está intrinsecamente ligado à sua transparência e honestidade nas operações, sendo essenciais para construir e manter a confiança dos stakeholders e assegurar a legitimidade e sustentabilidade da organização a longo prazo.

O comprometimento das OTS com seus objetivos sociais é evidenciado pelo alinhamento estratégico entre suas missões e ações. E2 destaca a importância de ter

um "objetivo final de ajudar alguém" e a necessidade de "transformar a vida", o que implica um compromisso genuíno com a mudança social. A mesma entrevistada enfatiza a necessidade de estabelecer metas claras e o monitoramento constante de indicadores, sugerindo que a eficácia da OTS é medida pela sua capacidade de atingir objetivos específicos e mensuráveis. Além disso, a E2 monitora o desempenho de seus trabalhadores através de metas individuais, reforçando a ideia de que a responsabilidade e a prestação de contas são essenciais para o sucesso organizacional.

E4 menciona a "autonomia de gestão", que pode ser interpretada como a habilidade da OTS de manter suas operações alinhadas com sua missão sem influências externas que possam desviar seu curso. E6 ressalta a importância de "inscrever projetos que estejam alinhados com os objetivos", o que sugere uma abordagem estratégica para garantir que as atividades da organização estejam em consonância com sua missão central.

E9 aborda a "questão do alinhamento de valores", indicando que a compatibilidade entre os valores da OTS e os de seus parceiros é crucial para uma colaboração efetiva. Ela também observa que, às vezes, potenciais financiadores podem ter interesse em ajudar, mas uma desconexão de valores pode ser um obstáculo. Além disso, E9 reconhece que o financiamento é o resultado de relacionamentos construídos e mantidos ao longo do tempo, reiterando que o sucesso financeiro de uma OTS está intrinsecamente ligado à sua capacidade de cultivar e manter relações estratégicas baseadas em valores compartilhados. E10 menciona: "Você está defendendo uma causa que a gente não pode estar só na ideia da causa [...] se não houver clareza disso, é um desafio", reforçando que o alinhamento entre missão e ações é essencial.

Proposição 13b: Alinhar a missão de uma OTS com suas ações é crucial para demonstrar um compromisso genuíno com os objetivos sociais, o que implica a definição de metas claras, monitoramento de desempenho, autonomia de gestão e alinhamento de valores com parceiros, reforçando a eficácia e a integridade organizacional.

#### **4.4.2 Engajamento e Relacionamento com *Stakeholders***

O engajamento com *stakeholders* é fundamental para as OTS, pois fortalece o compartilhamento de valor e a reputação organizacional. E2 ressalta a importância de manter uma boa reputação, enquanto E4 evidencia a confiança gerada por meio de contribuições voluntárias regulares de *stakeholders* que acreditam no trabalho da organização. E6 e E7 também reconhecem o valor do networking e da proximidade com a comunidade, respectivamente. E8 destaca a importância de manter um histórico positivo e ser visto ativamente contribuindo para o bem comum, o que reforça a reputação e o apoio da comunidade. Portanto, o engajamento contínuo e estratégico com *stakeholders* é crucial para a sustentabilidade e o crescimento das OTS.

Proposição 14a: O engajamento contínuo e estratégico com os *stakeholders* é essencial para OTS, melhorando o compartilhamento de valor, fortalecendo a reputação, expandindo a base de apoio e contribuindo para a sustentabilidade e o crescimento organizacional.

A narrativa de sucesso é um elemento catalisador para a atração de doações em OTS, conforme evidenciado pelas experiências dos entrevistados. E1 ilustra essa dinâmica ao compartilhar a história de sucesso por meio de um livro, que resultou em uma arrecadação significativa de fundos. E2 e E9 também destacam como



compartilhar histórias pessoais e a evolução de projetos, respectivamente, podem gerar um impacto emocional que motiva o apoio financeiro.

E9 enfatiza ainda que a eficácia de mostrar aos doadores o impacto direto de suas contribuições, reforçando a ideia de que evidenciar resultados concretos — como a transformação na vida de indivíduos e famílias — é uma estratégia poderosa para incentivar doações adicionais. Portanto, a divulgação de histórias de sucesso não apenas valida o trabalho da organização, mas também serve como uma ferramenta persuasiva para ampliar o financiamento o que é reforçado pelo entrevistado E10 quando menciona que "As organizações precisam compartilhar histórias de impacto e os resultados gerados [...] isso faz diferença para engajar doadores e mostrar o impacto gerado", demonstrando o valor das histórias para captar mais doações.

Proposição 14b: Compartilhar histórias de sucesso é uma estratégia eficaz para OTS, pois serve como prova concreta do impacto da organização e motiva doações adicionais, validando o trabalho realizado e atuando como uma ferramenta persuasiva para ampliar o financiamento.

#### **4.4.3 Construção de Redes e Parcerias Estratégicas**

A construção de redes e parcerias estratégicas é crucial para as OTS, especialmente quando se trata de facilitar a inserção de beneficiários no mercado de trabalho. E2 destaca a importância de manter um bom relacionamento e trabalhar em parceria, ressaltando que o profissional de captação deve ser extremamente sociável para estabelecer conexões eficazes com pessoas físicas e empresas.

E4 e E6 também sublinham a relevância de pequenos serviços e parcerias com instituições de ensino e o setor privado, respectivamente, para ampliar as

oportunidades de emprego para os beneficiários. E7 e E9 reforçam a importância de uma boa reputação e uma rede de contatos sólida, que pode incluir profissionais liberais, como dentistas e cabeleireiros, para apoiar a transição dos beneficiários para a autonomia profissional. Essas conexões não só ajudam na capacitação e no emprego dos beneficiários, mas também fortalecem o tecido social e econômico ao redor das OTS. E11 menciona ainda que "A minha consultoria conecta organizações do terceiro setor às oportunidades de financiamento e empregabilidade", demonstrando a importância de parcerias com o setor privado para melhorar a empregabilidade dos beneficiários.

O entrevistado E16 explica ainda que tem buscado expandir parcerias com empresas, destacando que projetos em conjunto podem trazer retornos financeiros diretos e gerar resultados sociais importantes. A criação dessas parcerias com empresas visa também a fortalecer as oportunidades para os envolvidos, oferecendo melhores condições de desenvolvimento e inserção no mercado de trabalho, o que é reforçado pelo entrevistado E21 que também fala sobre a importância de parcerias empresariais duradouras, que vão além de doações pontuais, ajudando a criar projetos de impacto social, o que contribui para a sustentabilidade da organização e o fortalecimento de suas iniciativas.

Proposição 15: Estabelecer uma rede de parceiros empresariais é fundamental para OTS, pois facilita a transição dos beneficiários capacitados para o mercado de trabalho, ampliando suas oportunidades de emprego e fortalecendo o tecido social e econômico em torno das organizações.

#### 4.4.4 Desenvolvimento de Capital Humano

Considerando que a empregabilidade abrange a capacidade dos indivíduos de obterem, manterem e progredirem em um emprego, influenciada por fatores como educação e capacitação profissional (Jacobs et al., 2019; Lysova et al., 2018), o desenvolvimento do capital humano dos beneficiários das OTS contribui para aumentar a empregabilidade dos beneficiários. Ao fazer isto, demonstra o compromisso das OTS com o impacto social sustentável e o desenvolvimento de competências que beneficiam tanto os indivíduos quanto a comunidade mais ampla. Conforme apresentado pelo entrevistado E32: "Ao longo dos anos, capacitamos aproximadamente 600 líderes sociais [...] isso gerou um impacto direto de pelo menos 60 mil pessoas", mostrando que o investimento em capacitação contribui para a empregabilidade e aumenta o impacto da organização.

Proposição 16a: Investir na capacitação e no desenvolvimento de capital humano contribuir para aumentar a empregabilidade dos beneficiários e demonstrar o valor e o compromisso das OTS com o impacto social sustentável, beneficiando tanto os indivíduos quanto a comunidade mais ampla.

No contexto do desenvolvimento de capital humano, as parcerias estratégicas com o setor empresarial emergem como um mecanismo vital. E4 ilustra a prática de pequenos serviços, que pode ser interpretada como uma forma de inserção laboral prática para os beneficiários da organização. Essas parcerias estratégicas não só facilitam a transição dos beneficiários para o mercado de trabalho, mas também podem atrair financiamento adicional, ao demonstrar o impacto tangível da organização na promoção da empregabilidade e no desenvolvimento econômico local.

Proposição 16b: Parcerias estratégicas com empresas que buscam mão-de-obra treinada são cruciais para OTS, pois garantem empregos para beneficiários e atraem financiamento adicional, demonstrando o impacto tangível da organização na promoção da empregabilidade e no desenvolvimento econômico local.

#### **4.4.5 Contribuição para o Desenvolvimento Local**

A contribuição para o desenvolvimento local é um aspecto crucial na atuação das OTS. A prática de empregar indivíduos da comunidade, como relatado por E1 e E4, não apenas fornece oportunidades de emprego, mas também reinveste na economia local, criando um ciclo virtuoso de desenvolvimento econômico e social. E1 destaca a contratação de pessoas da comunidade para trabalhar na fundação, enquanto E4 menciona uma prática recíproca de contratação, onde a comunidade e a organização se apoiam mutuamente. Além disso, E7 ilustra como a organização de eventos envolve a comunidade, potencializando o engajamento local e fortalecendo a economia. Essas ações refletem um compromisso com o desenvolvimento sustentável e demonstram o impacto direto que as OTS podem ter no fortalecimento das bases econômicas das comunidades onde atuam.

Proposição 17: Empregar indivíduos da comunidade por parte das OTS reinveste na economia local e fortalece um ciclo positivo de desenvolvimento, demonstrando o compromisso com o desenvolvimento sustentável e o impacto direto no fortalecimento das bases econômicas das comunidades onde atuam.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente pesquisa proporcionou uma análise aprofundada das dinâmicas operacionais e estratégicas das OTS no Brasil, revelando aspectos críticos que influenciam sua eficácia e sustentabilidade e insights significativos que contribuem para a literatura existente e práticas no campo. Esta discussão visa integrar os resultados obtidos com a literatura existente, proporcionando uma compreensão mais holística, crítica e contextualizada das práticas e desafios enfrentados pelas OTS.

Inicialmente, a gestão fiscal responsável e a transparência emergem como fundamentais para a sustentabilidade das OTS. Este achado ressoa com a literatura que enfatiza a importância da transparência na gestão de fundos em organizações sem fins lucrativos (Dall’Agnol et al., 2017; Zhu et al., 2023). A prática de prestar contas detalhadamente, utilizando recursos visuais, não apenas fortalece a confiança dos financiadores, mas também reforça a integridade e a credibilidade das organizações (D. Choi & Berry, 2021).

Sendo assim, foi possível identificar que a gestão fiscal responsável e a transparência emergiram como pilares fundamentais para a sustentabilidade das OTS. Este achado é consistente com a pesquisa de Choi & Berry (2021), que enfatiza a importância da transparência e da responsabilidade fiscal na construção da confiança dos financiadores e na sustentabilidade de longo prazo das organizações sem fins lucrativos.

A ênfase na transparência e na gestão ética, conforme destacado pelos entrevistados, ressoa com as descobertas de Saxton e Guo (2011), que enfatizam a transparência como um fator crítico para a confiança e sustentabilidade das organizações sem fins lucrativos. A confiança, construída através da transparência,

não é apenas uma questão ética, mas também uma estratégia competitiva que fortalece a integridade e a sustentabilidade financeira das OTS (Saxton & Guo, 2011)

Além disso, a adoção de energias renováveis, como estratégia de eficiência operacional, reflete um movimento novo no setor da OTS como uma prática sustentável e que busca uma eficiência operacional. Estudos como o de Schaltegger e Wagner (2011) demonstram que investimentos em sustentabilidade podem levar a economias significativas e melhorar a eficiência operacional em OTS, o que acaba corroborando com as experiências relatadas pelos entrevistados onde é possível percebe-se essa economia dentro das OTS.

O engajamento e a mobilização de recursos através de narrativas pessoais e eventos comunitários destacam a importância da conexão emocional e do alinhamento com os valores da comunidade. Essa abordagem é apoiada por estudos como o de Shepherd et al. (2023), que enfatizam a eficácia das histórias pessoais na geração de empatia e apoio financeiro.

A exploração de Parcerias Público-Privadas (PPPs) e a diversificação de fontes de financiamento são estratégias reconhecidas como vitais para a sustentabilidade das OTS. Pesquisas de Bryson et al. (2006) destacam a importância das PPPs na ampliação de capacidades e recursos para organizações sem fins lucrativos. A diversificação de fontes de financiamento, conforme discutido por Carroll e Stater (2009), é crucial para a resiliência financeira das OTS, especialmente em tempos de incerteza econômica.

A diversificação das fontes de receita é sugerida como uma estratégia eficaz para mitigar riscos financeiros e assegurar a resiliência organizacional (Lu et al., 2019). Este aspecto está alinhado com estudos anteriores que destacam a

importância da diversificação de receitas para a estabilidade financeira das OTS (Hung & Hager, 2019). A dependência de uma única fonte de financiamento, especialmente governamental, é identificada como uma vulnerabilidade significativa, corroborando com as preocupações levantadas por Lu et al. (2019) sobre a sustentabilidade financeira no setor.

Outro ponto a ser considerado é o dos desafios burocráticos e regulatórios enfrentados pelas OTS são consistentes com as barreiras identificadas por Gee et al. (2023), que apontam a complexidade e a carga burocrática como limitantes para a eficiência e eficácia das organizações para obtenção de financiamento público. Este aspecto reforça a necessidade antiga de reformas regulatórias que facilitem a operação das OTS (Hirschmann, 1999).

Mahmood et al. (2022) destaca ainda que a introdução de ideias inovadoras na OTS pode ser particularmente desafiadora devido aos mecanismos burocráticos existentes. Assim, para organizações do terceiro setor, que dependem de financiamento externo, os desafios burocráticos podem ter um impacto significativo, especialmente no campo da inovação, criando barreiras, retardando ou até mesmo impedindo a implementação de novas iniciativas ou abordagens.

Além disso, outro fator a ser considerado é o da concorrência e competição entre as OTS, que já havia sido vislumbrado por Tuckman (1998). A intensa concorrência por recursos financeiros e a necessidade de visibilidade são destacadas como desafios críticos, refletindo a crescente competição no setor e a necessidade de estratégias inovadoras de marketing e captação de recursos, como discutido por Maier et al. (2016). Para superar isso, as OTS devem adotar estratégias eficazes de comunicação para se destacarem em um mercado saturado (Maier et al., 2016; Tuckman, 1998).

O empreendedorismo e a inovação, especialmente na venda de produtos e serviços, surgem como estratégias fundamentais para a autossuficiência financeira. Esta abordagem reflete a tendência global de organizações sem fins lucrativos adotarem práticas empresariais para garantir sustentabilidade financeira (Hung & Berrett, 2023).

Os valores organizacionais, como transparência e honestidade, e o alinhamento estratégico entre missões e ações são enfatizados como essenciais para a eficácia e integridade das OTS. Estes valores são fundamentais para construir e manter a confiança dos stakeholders, um aspecto crucial para o sucesso a longo prazo (Hamilton & Waters, 2022).

O investimento no desenvolvimento de capital humano dos beneficiários é destacado como um valor central das OTS (Patrasc Lungu, 2015). Pache e Santos (2013) enfatizam que as parcerias estratégicas com o setor empresarial são cruciais para facilitar a inserção no mercado de trabalho, demonstrando o impacto tangível das OTS na promoção da empregabilidade e no desenvolvimento econômico local. Essas estratégias não apenas beneficiam os indivíduos diretamente envolvidos, mas também contribuem para o fortalecimento das comunidades locais.

Por fim, a contribuição para o desenvolvimento local, através da prática de empregar indivíduos da comunidade e reinvestir na economia local, reflete um compromisso com o desenvolvimento sustentável e demonstra o impacto direto das OTS no fortalecimento das bases econômicas das comunidades onde atuam (Yan et al., 2021), o que demonstra o impacto direto das OTS no fortalecimento das bases econômicas das comunidades.

A Figura 2 resume a discussão acima.



Figura 2 – Proposições da pesquisa

1º Nível	Códigos de 2º Nível	Códigos de 3º Nível – Proposições
Oportunidades de contexto ao financiamento de ações de empreendedorismo social	Estratégias de gestão e transparência	Proposição 1a: os gestores das OTS que implementam uma gestão transparente conseguem atrair mais financiadores, pois estabelecem uma relação de confiança com esses stakeholders.
	Engajamento e mobilização de recursos	Proposição 2a: histórias e relatos pessoais de impacto são poderosas ferramentas de engajamento para mobilização de recursos, não apenas financeiros, juntos aos financiadores.
		Proposição 2b: o engajamento direto com a sociedade em geral – academia, comunidade, organizações, associados – permite a captação de financiamentos alinhados ao propósito da organização.
	Parcerias e colaborações	Proposição 3a: as organizações do terceiro setor otimizam seus programas sociais e sustentabilidade ao engajar em parcerias público-privadas, diversificando fontes de financiamento e apoio.
		Proposição 3b: a diversificação das fontes de financiamento é crucial para a resiliência e sustentabilidade do empreendedorismo social.
	Adaptação e resiliência organizacional	Proposição 4: o alinhamento estratégico de sazonalidade de épocas comemorativas amplia a resiliência e captação de recursos.
	Restrições de contexto ao financiamento de ações de empreendedorismo social	Desafios de percepção e confiança
Proposição 5b: o risco percebido de desvio de recursos nas OTS afeta negativamente a confiança dos financiadores.		
Proposição 5c: a desconfiança generalizada em políticos e sistemas estabelecidos dificulta a captação de recursos para OTS, demandando neutralidade e estratégias cuidadosas.		
Gestão de recursos e sustentabilidade financeira		Proposição 6a: a escassez persistente de recursos desafia as OTS a operarem com limitações orçamentárias e a competirem intensamente por financiamento em um contexto econômico instável.
		Proposição 6b: uma gestão responsável e transparente dos fundos é crucial para assegurar a sustentabilidade e a integridade das organizações do terceiro setor.
		Proposição 6c: a dependência exclusiva de financiamento governamental nas OTS é arriscada, expondo-as a incertezas políticas e econômicas e sublinhando a necessidade de diversificar as fontes de receita para assegurar resiliência e sustentabilidade.
Regulação e Compliance		Proposição 7a: estar completamente regularizada é fundamental para acessar fundos e parcerias, superando barreiras burocráticas significativas.
		Proposição 7b: evitar o acúmulo de patrimônio em OTS reflete um compromisso com a ética e a responsabilidade social, equilibrando sustentabilidade financeira com a missão social e a percepção pública.
Competição e visibilidade		Proposição 8a: a intensa concorrência por recursos financeiros no terceiro setor exige que as organizações adotem estratégias eficazes de comunicação e captação para se destacarem no mercado.

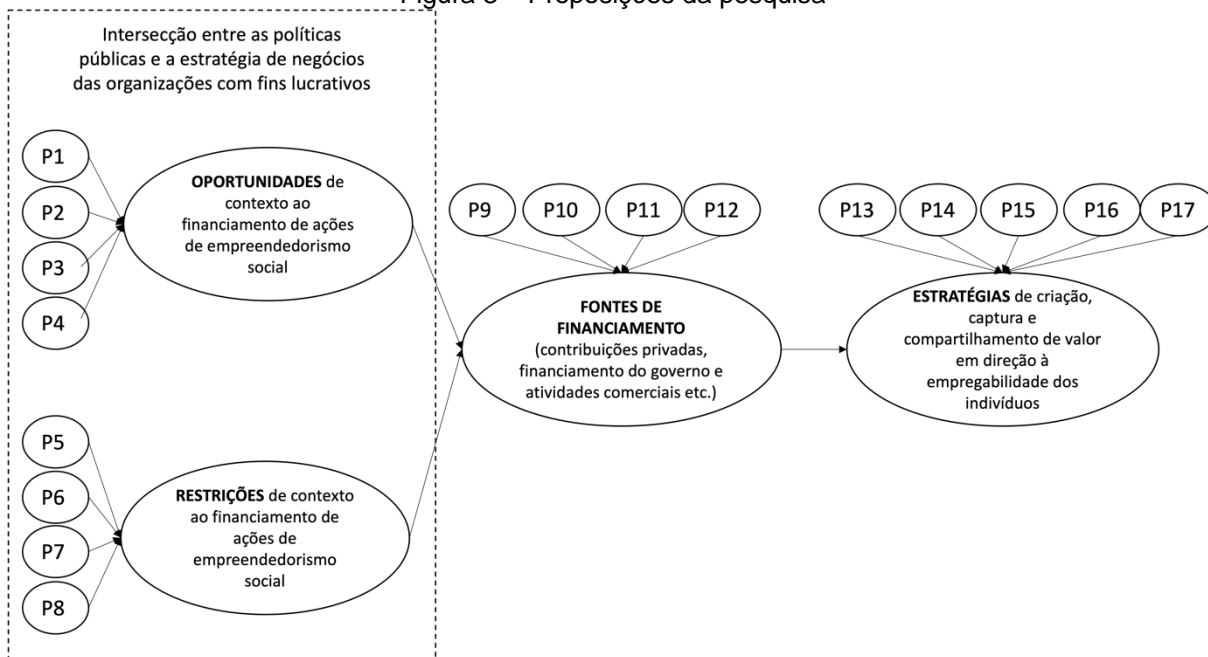
		Proposição 8b: a mídia atua de forma ambivalente, sendo crucial para a visibilidade das organizações, mas também impondo desafios relacionados à neutralidade política e às expectativas de retorno de imagem.
Fontes de financiamento: contribuições privadas, financiamento do governo e atividades comerciais	Princípios de gestão e atração de financiamento	Proposição 9a: transparência e integridade na gestão financeira são essenciais para atrair financiadores privados no terceiro setor, gerando confiança e diferenciando organizações em um ambiente competitivo. Proposição 9b: as atividades comerciais das OTS devem ser regidas pela transparência e integridade, reforçando a sustentabilidade e credibilidade dessas organizações e contribuindo para a confiança dos stakeholders.
	Fontes privadas de financiamento	Proposição 10a: doações individuais são essenciais para a sustentabilidade financeira das OTS, exigindo métodos criativos de captação e destacando a importância da confiança e empatia dos doadores para fortalecer a conexão com as missões sociais dessas organizações.
		Proposição 10b: A obtenção de patrocínios e doações corporativas, oferecendo não apenas financiamento, mas também sustentabilidade e apoio diversificado a longo prazo.
	Aproveitamento de financiamento governamental	Proposição 11a: apesar da desconfiança em relação ao financiamento governamental, ele se apresenta como uma opção viável para OTS, especialmente quando há demonstração de impacto social, exigindo estratégias proativas e multifacetadas para aproveitar as oportunidades disponíveis. Proposição 11b: OTS bem-informadas e regulamentadas têm mais sucesso em maximizar o aproveitamento de subsídios e financiamentos governamentais, evidenciando a importância do planejamento, conhecimento dos ciclos de financiamento e conformidade regulatória para a sustentabilidade financeira.
	Sustentabilidade financeira e autossuficiência	Proposição 12: vendas de produtos e serviços são estratégias fundamentais para as OTS na busca pela autossuficiência financeira, refletindo a importância da inovação e do empreendedorismo no setor para gerar receitas sustentáveis e reduzir a dependência de financiamentos externos.
	Estratégias de criação, captura e compartilhamento de valor em direção à empregabilidade dos indivíduos	Valores e princípios organizacionais
Engajamento e relacionamento com stakeholders		Proposição 14a: o engajamento contínuo e estratégico com stakeholders é essencial para OTS, melhorando o compartilhamento de valor, fortalecendo a reputação, expandindo a base de apoio e contribuindo para a sustentabilidade e o crescimento organizacional. Proposição 14b: compartilhar histórias de sucesso é uma estratégia eficaz para OTS, pois serve como prova concreta do impacto da organização e motiva doações

	adicionais, validando o trabalho realizado e atuando como uma ferramenta persuasiva para ampliar o financiamento.
Construção de redes e parcerias estratégicas	Proposição 15: estabelecer uma rede de parceiros empresariais é fundamental para OTS, pois facilita a transição dos beneficiários capacitados para o mercado de trabalho, ampliando suas oportunidades de emprego e fortalecendo o tecido social e econômico em torno das organizações.
Desenvolvimento de capital humano e empregabilidade	Proposição 16a: investir na capacitação e no desenvolvimento de capital humano aumenta a empregabilidade dos beneficiários e demonstra o valor e o compromisso das OTS com o impacto social sustentável, beneficiando tanto os indivíduos quanto a comunidade mais ampla.
	Proposição 16b: parcerias estratégicas com empresas que buscam mão-de-obra treinada são cruciais para OTS, pois garantem empregos para beneficiários e atraem financiamento adicional, demonstrando o impacto tangível da organização na promoção da empregabilidade e no desenvolvimento econômico local.
Contribuição para o desenvolvimento local	Proposição 17: empregar indivíduos da comunidade por parte das OTS reinveste na economia local e fortalece um ciclo positivo de desenvolvimento, demonstrando o compromisso com o desenvolvimento sustentável e o impacto direto no fortalecimento das bases econômicas das comunidades onde atuam.

Fonte: Dados da pesquisa.

Já a Figura 3 apresenta uma proposta de modelo conceitual a partir da discussão das proposições elaboradas neste estudo.

Figura 3 – Proposições da pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa.

## 6 CONCLUSÃO

Este estudo contribui com um modelo conceitual holístico baseado nos eventos que objetivavam elucidar as oportunidades e as barreiras contextuais que influenciam o financiamento do empreendedorismo social e delinear estratégias para a criação, captura e disseminação de valor social ainda não discutido na literatura nacional. Após uma análise detalhada e aprofundada, através de entrevistas, análises de dados e revisão de literatura, foi possível compreender as complexas dinâmicas e os desafios enfrentados pelas OTS, bem como as estratégias adotadas para superá-los, oferecendo uma visão abrangente e detalhada sobre o tema.

Entre os principais achados, destacam-se a identificação de estratégias eficazes de gestão financeira, como a diversificação de fontes de financiamento, a importância da transparência e integridade na gestão, a adoção de práticas de empreendedorismo e inovação bem como a utilização de energias renováveis como para promoção de eficiência operacional, sustentabilidade e reinvestimento. Essas descobertas não apenas contribuem significativamente para o entendimento das OTS, mas também oferecem insights valiosos para os gestores dessas organizações.

As estratégias identificadas, como a ênfase na transparência, a diversificação de receitas e a adoção de práticas comerciais, são ferramentas práticas que podem ser implementadas para melhorar a sustentabilidade financeira da OTS. Além disso, a compreensão das dinâmicas de captação de recursos e a importância da comunicação eficaz oferecem diretrizes claras para o fortalecimento das operações das OTS.

Do ponto de vista teórico, este estudo enriquece a literatura sobre gestão no terceiro setor, fornecendo uma análise detalhada das estratégias de sustentabilidade financeira. Ele contribui para o entendimento teórico da interseção entre gestão financeira, responsabilidade social e sustentabilidade em organizações sem fins lucrativos, expandindo o conhecimento existente sobre as complexidades e desafios específicos enfrentados por essas organizações.

No entanto, é importante reconhecer as limitações deste estudo. A principal é a dependência de dados qualitativos de um número limitado de OTS, o que pode não refletir a diversidade total do setor. Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos quantitativos abrangentes ou análises comparativas entre diferentes regiões ou tipos de OTS. Além disso, seria proveitoso explorar o impacto de políticas públicas específicas na sustentabilidade financeira das OTS e como as mudanças no cenário econômico global afetam suas estratégias de gestão. Essas direções para pesquisas futuras podem oferecer insights ainda mais profundos e abrangentes sobre a gestão e sustentabilidade financeira no terceiro setor.

## REFERÊNCIAS

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Ali, W., Frynas, J. G., & Mahmood, Z. (2017). Determinants of Corporate Social Responsibility (CSR) Disclosure in Developed and Developing Countries: A Literature Review: Determinants of CSR Disclosure. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(4), 273–294. <https://doi.org/10.1002/csr.1410>
- Alves, E. V. C., & d'Angelo, M. J. (2023). Does the Signaling of Hiring Offenders Impact Corporate Reputation? *Corporate Reputation Review*, 26(2), 133–149.

- Alvord, S. H., Brown, L. D., & Letts, C. W. (2004). Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(3), 260–282. <https://doi.org/10.1177/0021886304266847>
- Ananzeh, H., Al Amosh, H., & Albitar, K. (2022). The effect of corporate governance quality and its mechanisms on firm philanthropic donations: Evidence from the UK. *International Journal of Accounting & Information Management*, 30(4), 477–501.
- Andrei, P., Balluchi, F., & Furlotti, K. (2018). Collaboration between For-profit and Non-profit Organisations: Some Insights into the Social Doctrine of the Church. Em A. B. Savignon, L. Gnan, A. Hinna, & F. Monteduro (Orgs.), *Studies in Public and Non-Profit Governance* (Vol. 7, p. 215–242). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2051-66302018000007007>
- Arend, R. J. (2013). A Heart-Mind-Opportunity Nexus: Distinguishing Social Entrepreneurship for Entrepreneurs. *Academy of Management Review*, 38(2), 313–315. <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0251>
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2012). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Revista de Administração*, 47(3), 370–384. <https://doi.org/10.5700/rausp1055>
- Azmat, F., Ferdous, A. S., & Couchman, P. (2015). Understanding the Dynamics between Social Entrepreneurship and Inclusive Growth in Subsistence Marketplaces. *Journal of Public Policy & Marketing*, 34(2), 252–271. <https://doi.org/10.1509/jppm.14.150>
- Bengo, I., & Arena, M. (2019). The relationship between small and medium-sized social enterprises and banks. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 389–406. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2018-0066>
- Bilgin, Y., & Kethüda, Ö. (2022). Charity Social Media Marketing and Its Influence on Charity Brand Image, Brand Trust, and Donation Intention. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 33(5), 1091–1102. <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00426-7>
- Bozhikin, I., Macke, J., & Da Costa, L. F. (2019). The role of government and key non-state actors in social entrepreneurship: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 226, 730–747. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.076>
- Brooks, J., McCluskey, S., Turley, E., & King, N. (2015). The Utility of Template Analysis in Qualitative Psychology Research. *Qualitative Research in Psychology*, 12(2), 202–222. <https://doi.org/10.1080/14780887.2014.955224>
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. *Public Administration Review*, 66(s1), 44–55. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x>

- Charities Aid Foundation. (2019, Outubro). *CAF World Giving Index* (10<sup>a</sup> ed.) [Relatório]. CAF. [https://www.cafonline.org/docs/default-source/research-archive/giving-around-the-world/world-giving-index-reports/2019\\_caf\\_wgi\\_10th\\_edition\\_report.pdf](https://www.cafonline.org/docs/default-source/research-archive/giving-around-the-world/world-giving-index-reports/2019_caf_wgi_10th_edition_report.pdf)
- Carroll, D. A., & Stater, K. J. (2009). Revenue Diversification in Nonprofit Organizations: Does it Lead to Financial Stability? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(4), 947–966. <https://doi.org/10.1093/jopart/mun025>
- Carvalho, A. C. D. C., & Paes, A. P. (2022). Captação de recursos e práticas gerenciais em organizações da sociedade civil do município de Lucas do rio verde. *Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis*, 26(1). <https://doi.org/10.17648/2236-7608-v26n1-13349>
- Chen, W. D. (2023). Crowdfunding for social ventures. *Social Enterprise Journal*, 19(3) 1750–8614. <http://dx.doi.org/10.1108/SEJ-05-2022-0051>
- Cherrier, H., Goswami, P., & Ray, S. (2018). Social entrepreneurship: Creating value in the context of institutional complexity. *Journal of Business Research*, 86, 245–258. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.056>
- Choi, D., & Berry, F. S. (2021). Can Infused Publicness Enhance Public Value Creation? Examining the Impact of Government Funding on the Performance of Social Enterprises in South Korea. *The American Review of Public Administration*, 51(3), 167–183. <https://doi.org/10.1177/0275074020983253>
- Choi, M., & Hong, S. (2022). Another Form of Greenwashing: The Effects of Chaebol Firms' Corporate Governance Performance on the Donations. *Sustainability*, 14(6), 3373. <https://doi.org/10.3390/su14063373>
- Choi, N., & Majumdar, S. (2014). Social entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research. *Journal of Business Venturing*, 29(3), 363–376. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.05.001>
- Clayton, J., Donovan, C., & Merchant, J. (2016). Distancing and limited resourcefulness: Third sector service provision under austerity localism in the north east of England. *Urban Studies*, 53(4), 723–740. <https://doi.org/10.1177/0042098014566369>
- Cooper, E. A., Phelps, A. D., & Rogers, S. E. (2020). Research in nonprofit human resource management from 2015 to 2018: Trends, insights, and opportunities. *Employee Relations: The International Journal*, 42(5), 1055–1100. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2019-0166>
- Coyte, R., Rooney, J., & Phua, B. (2013). The Impossibility of Philanthropic Funding Decisions: The Australian Non-Government Funder Experience. *Financial Accountability & Management*, 29(4), 397–418. <https://doi.org/10.1111/faam.12020>

- Dall'Agnol, C., Tondolo, R., Tondolo, V., & Sarquis, A. (2017). Transparency and accountability in resource mobilization in the third sector: A multiple case study conducted in southern Brazil. *Revista Universo Contábil*, 13(2), 187–203. <https://doi.org/10.4270/ruc.2017215>
- Devalkar, S. K., Sohoni, M. G., & Arora, P. (2017). Ex-Post Funding: How Should a Resource-Constrained Non-Profit Organization Allocate Its Funds? *Production and Operations Management*, 26(6), 1035–1055. <https://doi.org/10.1111/poms.12633>
- Eng, T.-Y., Ozdemir, S., Gupta, S., & Kanungo, R. P. (2020). International social entrepreneurship and social value creation in cause-related marketing through personal relationships and accountability. *International Marketing Review*, 37(5), 945–976. <https://doi.org/10.1108/IMR-12-2018-0360>
- Fabris, J., Fischer, A., & Sehem, S. (2015). *A cidade do idoso à luz da teoria dos stakeholders*. *Revista Reuna*, 20(1), 5–24. <https://revistas.una.br/reuna/article/view/637>
- Foss, N. J. (2011). Why micro-foundations for resource-based theory are needed and what they may look like. *Journal of Management*, 37(5), 1413–1428. <https://doi.org/10.1177/0149206310390218>
- Freeman, R. E. E., & McVea, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>
- Gee, I. H., Nahm, P. I., Yu, T., & Cannella, A. A. (2023). Not-for-Profit Organizations: A Multi-Disciplinary Review and Assessment From a Strategic Management Perspective. *Journal of Management*, 49(1), 237–279. <https://doi.org/10.1177/01492063221116581>
- Gidron, B. (2010). Promoting civil society in Third Sector organizations through participatory management patterns. *European Management Journal*, 28(6), 403–412. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2010.06.005>
- Hagedoorn, J., Haugh, H., Robson, P., & Sugar, K. (2023). Social innovation, goal orientation, and openness: Insights from social enterprise hybrids. *Small Business Economics*, 60(1), 173–198. <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00643-4>
- Hamilton, S. N., & Waters, R. D. (2022). *Mainstreaming Standardized Sustainability Reporting: Comparing Fortune 50 Corporations' and U.S. News & World Report's Top 50 Global Universities' Sustainability Reports*.
- Herrera, M. E. B. (2016). Innovation for impact: Business innovation for inclusive growth. *Journal of Business Research*, 69(5), 1725–1730. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.045>
- Hietschold, N., Voegtlin, C., Scherer, A. G., & Gehman, J. (2023). Pathways to social value and social change: An integrative review of the social entrepreneurship literature. *International Journal of Management Reviews*, 25(3), 564–586. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12321>



- Hirschmann, D. (1999). Development Management versus Third World Bureaucracies: A Brief History of Conflicting Interests. *Development and Change*, 30(2), 287–305. <https://doi.org/10.1111/1467-7660.00118>
- Hlady-Rispal, M., & Servantie, V. (2018). Deconstructing the Way in which Value Is Created in the Context of Social Entrepreneurship: Deconstructing the Way in which Value is Created. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 62–80. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12113>
- Hoyos, A., & Angel-Urdinola, D. F. (2019). Assessing international organizations' support to social enterprise. *Development Policy Review*, 37(S2). <https://doi.org/10.1111/dpr.12378>
- Hung, C., & Berrett, J. (2023). The effects of commercialization on nonprofit efficiency and the moderating roles of government funding and organizational size. *Nonprofit Management and Leadership*, 33(4), 735–753. <https://doi.org/10.1002/nml.21546>
- Hung, C., & Hager, M. A. (2019). The Impact of Revenue Diversification on Nonprofit Financial Health: A Meta-analysis. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(1), 5–27. <https://doi.org/10.1177/0899764018807080>
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. (2024). *Mapa das Organizações da Sociedade Civil (MOSC)*. Ipea. <https://mapaosoc.ipea.gov.br/post/187/atualizacao-da-base-de-dados-resultados-por-regiao>
- Kabbaj, M., El Ouazzani Ech Hadi, K., Elamrani, J., & Lemtaoui, M. (2016). A study of the social entrepreneurship ecosystem: The case of morocco. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 21(04), 1650021. <https://doi.org/10.1142/S1084946716500217>
- Katre, A. (2016). A Design Thinking-Based Conceptualization of the “How” and “What” of Nascent Social Venture Development. Em J. A. Katz & A. C. Corbett (Orgs.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* (Vol. 18, p. 109–143). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1074-754020160000018004>
- Kaushik, V., Tewari, S., Sahasranamam, S., & Hota, P. K. (2023). Towards a precise understanding of social entrepreneurship: An integrated bibliometric–machine learning based review and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 191, 122516. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122516>
- King, N. (2015). The Utility of Template Analysis in Qualitative Psychology Research. *Qualitative Research in Psychology*, 202–222. <https://doi.org/10.1080/14780887.2014.955224>
- Klarin, A., & Suseno, Y. (2023). An Integrative Literature Review of Social Entrepreneurship Research: Mapping the Literature and Future Research Directions. *Business & Society*, 62(3), 565–611. <https://doi.org/10.1177/00076503221101611>

- Lacruz, A., Rosa, A., & Oliveira, M. (2023). The Effect of Governance on Donations: Evidence from Brazilian Environmental Nonprofit Organizations. *Brazilian Business Review*, 20(1), 56–75. <https://doi.org/10.15728/bbr.2023.20.1.4.en>
- Las-Casas, A. L., Teske, R., Silva, S. C. e, & João, B. do N. (2021). Experiências de captação de recursos e a interface com o marketing social: Estudo de caso no Núcleo Social de Diadema. *Interações*, 22(2). <https://doi.org/10.20435/inter.v22i2.2864>
- Lehner, O. M. (2013). Crowdfunding social ventures: A model and research agenda. *Venture Capital*, 15(4), 289–311. <https://doi.org/10.1080/13691066.2013.782624>
- Lu, J., Lin, W., & Wang, Q. (2019). Does a More Diversified Revenue Structure Lead to Greater Financial Capacity and Less Vulnerability in Nonprofit Organizations? A Bibliometric and Meta-Analysis. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30(3), 593–609. <https://doi.org/10.1007/s11266-019-00093-9>
- Mahmood, M. A., Javed, S., Ashraf, Z., & Gulzar, I. (2022). Key Challenges and Their Strategic Solutions: A Qualitative Enquiry of Social Enterprises Working in Pakistan. *Open Journal of Social Sciences*, 10(12), 195–212. <https://doi.org/10.4236/jss.2022.1012013>
- Mahmood, S., & Khan, Z. (2023). CSR and customer orientation: A sustainable pathway towards competitive advantage? A customer's perspective. *Social Responsibility Journal*, 19(4), 741–755. <https://doi.org/10.1108/SRJ-04-2020-0139>
- Maier, F., Meyer, M., & Steinbereithner, M. (2016). Nonprofit Organizations Becoming Business-Like: A Systematic Review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), 64–86. <https://doi.org/10.1177/0899764014561796>
- Mathkur, N. (2023). Accessible Finance for Social Entrepreneurship: The Saudi Context. *Humanities and Management Sciences - Scientific Journal of King Faisal University*, 1–6. <https://doi.org/10.37575/h/mng/230009>
- Miller, T. L., Grimes, M. G., McMullen, J. S., & Vogus, T. I. (2012). *Venturing for others with heart and head: How compassion encourages social entrepreneurship*. 26.
- Miller-Stevens, K., Benevento-Zahner, Z., L'Esperance, G., & Taylor, J. A. (2022). Assessing Multidimensional Approaches to Measure Program Outcomes in Human Service Organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 33(6), 1211–1218. <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00422-x>
- Mitra, A., & Das, D. (2018). Inclusive Growth: Economics as if People Mattered. *Global Business Review*, 19(3), 756–770. <https://doi.org/10.1177/0972150917713840>
- Mota, A. L. C. da, & Nassif, V. M. J. (2016). Como sobreviver em um ambiente de financiamento instável? Gestão de recursos em organizações empreendedoras do terceiro setor que atuam com o esporte. *REGEPE - Revista de*

*Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 5(1), 03.  
<https://doi.org/10.14211/regepe.v5i1.309>

Muñoz, P., & Kibler, E. (2016). Institutional complexity and social entrepreneurship: A fuzzy-set approach. *Journal of Business Research*, 69(4), 1314–1318.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.098>

Pache, A.-C., & Santos, F. (2013). Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972–1001. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0405>

Park, Y. J., Lu, J., & Shon, J. (2022). Does non-profit commercialization help reduce social inequality? Revisiting the cross-subsidization hypothesis. *Public Management Review*, 24(12), 1957–1979.  
<https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1945668>

Patrasc Lungu, A. (2015). Managing Human Capital in Not-for-Profit Organizations. Em A. D. Smith, X. Hou, J. Stone, R. Dennis, & P. Rizova (Orgs.), *The Wiley Blackwell Encyclopedia of Race, Ethnicity, and Nationalism* (p. 1–3). Wiley.  
<https://doi.org/10.1002/9781118663202.wberen117>

Perić, J., Delić, A., & Stanić, M. (2020). Exploring business models of nonprofit organizations. *Management*, 25(2), 181–194.  
<https://doi.org/10.30924/mjcmi.25.2.10>

Polman, E., & Emich, K. J. (2011). Decisions for Others Are More Creative Than Decisions for the Self. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(4), 492–501.  
<https://doi.org/10.1177/0146167211398362>

Rangan, V. K. (2004). Lofty missions, down-to-earth plans. *Harvard Business Review*, 82(3), 112–119.

Rey-Martí, A., Ribeiro-Soriano, D., & Palacios-Marqués, D. (2016). A bibliometric analysis of social entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 69(5), 1651–1655. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.033>

Ritchie, J., & Lewis, J. (2003). Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers. *Choice Reviews Online*, 41(03), 41-1319-41–1319.  
<https://doi.org/10.5860/CHOICE.41-1319>

Robson, A., & Hart, D. J. (2021). Understanding the Correlates of Donor Intention: A Comparison of Local, National, and International Charity Destinations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 50(3), 506–530.  
<https://doi.org/10.1177/0899764020927097>

Ronzani, C. M., Da Costa, P. R., Da Silva, L. F., Pigola, A., & De Paiva, E. M. (2020). Qualitative methods of analysis: An example of Atlas.TI™ Software usage. *Revista Gestão & Tecnologia*, 20(4), 284–311. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2020.v20i4.1994>

- Roper, J., & Cheney, G. (2005). The meanings of social entrepreneurship today. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 5(3), 95–104. <https://doi.org/10.1108/14720700510604733>
- Rudito, B., Famiola, M., & Anggahegari, P. (2022). Corporate Social Responsibility and Social Capital: Journey of Community Engagement toward Community Empowerment Program in Developing Country. *Sustainability*, 15(1), 466. <https://doi.org/10.3390/su15010466>
- Salamon, L. M., Haddock, M. A., & Toepler, S. (2023). Conceptualizing, Measuring, and Theorizing the Third Sector: Embedding Statistical and Methodological Developments Awaiting Broader Scholarly Take-up. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 34(1), 115–125. <https://doi.org/10.1007/s11266-022-00468-5>
- Santos, M. R. C., Laureano, R. M. S., & Moro, S. (2020). Unveiling Research Trends for Organizational Reputation in the Nonprofit Sector. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 31(1), 56–70. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-00055-7>
- Saxton, G. D., & Guo, C. (2011). Accountability Online: Understanding the Web-Based Accountability Practices of Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(2), 270–295. <https://doi.org/10.1177/0899764009341086>
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20(4), 222–237. <https://doi.org/10.1002/bse.682>
- Schätzlein, L., Schlütter, D., & Hahn, R. (2023). Managing the external financing constraints of social enterprises: A systematic review of a diversified research landscape. *International Journal of Management Reviews*, 25(1), 176–199. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12310>
- Shepherd, D. A., Seyb, S., & Williams, T. A. (2023). Empathy-driven entrepreneurial action: Well-being outcomes for entrepreneurs and target beneficiaries. *Journal of Business Venturing*, 38(2), 106290. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2023.106290>
- Short, J. C., Moss, T. W., & Lumpkin, G. T. (2009). Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities: Research in Social Entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(2), 161–194. <https://doi.org/10.1002/sej.69>
- Song, D., & Kim, D. H. (2020). “I’ll donate money today and time tomorrow”: The moderating role of attitude toward nonprofit organizations on donation intention. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 25(3), e1659. <https://doi.org/10.1002/nvsm.1659>
- Soobaroyen, T., Ramdhony, D., Rashid, A., & Gow, J. (2023). The evolution and determinants of corporate social responsibility (CSR) disclosure in a developing

- country: Extent and quality. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 13(2), 300–330. <https://doi.org/10.1108/JAEE-02-2020-0031>
- Sordé Martí, T., Flecha, R., Rodríguez, J. A., & Bosch, J. L. C. (2020). Qualitative Inquiry: A Key Element for Assessing the Social Impact of Research. *Qualitative Inquiry*, 26(8–9), 948–954. <https://doi.org/10.1177/1077800420938117>
- Talukder, S. C., & Lakner, Z. (2023). Exploring the Landscape of Social Entrepreneurship and Crowdfunding: A Bibliometric Analysis. *Sustainability*, 15(12), 9411. <https://doi.org/10.3390/su15129411>
- Thomas, S., & Jadeja, A. (2021). Psychological antecedents of consumer trust in CRM campaigns and donation intentions: The moderating role of creativity. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 61, 102589. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102589>
- Trabskaia, I., Gorgadze, A., Raudsaar, M., & Myryläinen, H. (2023). A Bibliometric Analysis of Social Entrepreneurship and Entrepreneurial Ecosystems. *Administrative Sciences*, 13(3), 75. <https://doi.org/10.3390/admsci13030075>
- Tuckman, H. P. (1998). Competition, commercialization, and the evolution of nonprofit organizational structures. *Journal of Policy Analysis and Management*, 17(2), 175–194. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6688\(199821\)17:2<175::AID-PAM4>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6688(199821)17:2<175::AID-PAM4>3.0.CO;2-E)
- Vidovic, D. (2023). The meaning of being a social entrepreneur in the society of multiple transitions. *Social Enterprise Journal*, 19(3), 237-255. <https://doi.org/10.1108/SEJ-08-2022-0075>
- Vig, S. (2022). Sustainable development through sustainable entrepreneurship and innovation: A single-case approach. *Social Responsibility Journal*, 19(7), 1196-1217. <https://doi.org/10.1108/SRJ-02-2022-0093>
- Wadongo, B., & Abdel-Kader, M. (2014). Contingency theory, performance management and organisational effectiveness in the third sector: A theoretical framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(6), 680–703. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2013-0161>
- Weerawardena, J., & Mort, G. S. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business*, 41(1), 21–35. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.001>
- Weerawardena, J., Salunke, S., Haigh, N., & Sullivan Mort, G. (2021). Business model innovation in social purpose organizations: Conceptualizing dual social-economic value creation. *Journal of Business Research*, 125, 762–771. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.016>
- Yan, A., Tang, L., & Hao, Y. (2021). Can Corporate Social Responsibility Promote Employees' Taking Charge? The Mediating Role of Thriving at Work and the Moderating Role of Task Significance. *Frontiers in Psychology*, 11(January), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.613676>

- Zahra, S. A., Rawhouser, H. N., Bhawe, N., Neubaum, D. O., & Hayton, J. C. (2008). Globalization of social entrepreneurship opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(2), 117–131. <https://doi.org/10.1002/sej.43>
- Zhao, L., & Sun, Z. (2019). Pure donation or hybrid donation crowdfunding: Which model is more conducive to prosocial campaign success? *Baltic Journal of Management*, 15(2), 237–260. <https://doi.org/10.1108/BJM-02-2019-0076>
- Zhu, Q., Yuan, F., Wang, C., Luan, D., & Wang, H. (2023). The impact of corporate violations on charitable donation behavior. *Frontiers in Psychology*, 14, 1121381. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1121381>

## **APÊNDICE A - CONVITE E TERMO DE CONSENTIMENTO E ASSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

**Pesquisa acadêmica:** Oportunidades e restrições de contexto ao financiamento do empreendedorismo social e à formulação de estratégias de criação de valor social

Prezado,

Gostaria de contar com o seu apoio para esta pesquisa, que é parte da minha Tese no curso de Doutorado em Ciências Contábeis e Administração na Fucape Business School, São Luís - Maranhão.

O objetivo da pesquisa é identificar as oportunidades e restrições de contexto de financiamento de ações de empreendedorismo social, bem como identificar as estratégias de criação, captura e compartilhamento de valor social.

A coleta de dados é por meio de entrevista e análise de documentos diversos.

A sua participação nesta pesquisa é na etapa de coleta de dados por meio desta entrevista, que será gravada e transcrita para a análise de dados. Ou por meio de fornecimento de algum documento que julgar necessário para o sucesso da pesquisa.

Será solicitado o seu relato das suas percepções e experiências laborais, que poderá incorrer em riscos mínimos, como indecisão quanto à melhor resposta.

A sua participação é voluntária, não havendo quaisquer incentivos, com a finalidade exclusiva de colaborar com o sucesso da pesquisa. Também não há despesas para a participante.

Você pode desistir a qualquer momento de participar da pesquisa, sem qualquer prejuízo. As respostas serão tratadas de forma totalmente anônima e servirão exclusivamente para fins acadêmicos.

Na pesquisa, serão divulgados somente dados sociodemográficos para mostrar o perfil do participante e da organização, como formação acadêmica, idade, cargo, tempo de experiência no cargo de gestão escolar.

Em caso de alguma dúvida, por gentileza, entre em contato com:

### **Pesquisador responsável**

Walter Souto de Sousa – Doutorando E-mail: waltersousa@fucape.br

Endereço: Avenida dos Holandeses, Quadra 08, nº 01, 2º e 3º andar, Ed. Biadene Office, Ponta do Farol. São Luís-MA, CEP 65.077-635. Telefone: (98) 9 9226-8172

### **Orientadora:**

Professora Dr<sup>a</sup> Marcia Juliana d'Angelo E-mail: marciadangelo@fucape.br

CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0074760184826326>

Endereço: Avenida Fernando Ferrari, 1358, Boa Vista, Vitória - ES, 29.075-505. Telefone: (27) 4009-4444

Em função dos esclarecimentos acima, você aceita participar de forma voluntária desta pesquisa?

Sim / Não \_\_\_\_\_

## **APÊNDICE B - PROTOCOLO DE ENTREVISTAS**

### **ABERTURA DA ENTREVISTA**

---

Boa tarde,

Eu sou o doutorando Walter Souto de Sousa do curso de Doutorado Profissional em Ciências Contábeis e Administração na Fucape Business School.

Sr./Sra. **[NOME DA ENTREVISTADA(O)]**

A senhora/senhor está sendo convidada(o) a participar da entrevista, parte do levantamento dos dados para a pesquisa intitulada Oportunidades e restrições de contexto ao financiamento do empreendedorismo social, conforme Termo de Consentimento e Assentimento Livre e Esclarecido lido e assinado.

### **INÍCIO DA ENTREVISTA**

---

Peço gentilmente, que você informe seu nome, idade, formação acadêmica, Função na OTS, Tempo na OTS, e outros dados relevantes para a pesquisa.

Seguir o roteiro de entrevistas.

#### **IDENTIFICAR AS OPORTUNIDADES/FONTES DE FINANCIAMENTO**

1. Para você, quais são as oportunidades de acesso a financiamento que a sua organização tem utilizado nos últimos cinco anos?
2. Quais têm sido mais eficazes (têm gerado mais retorno)? Por quê?
3. Quais têm sido menos eficazes? Por quê?
4. Com quem você conta para captar recursos para a organização?
5. Qual a frequência de captação de recursos na organização?
6. Há planos para minimizar a dependência financeira e se tornar mais autossustentável?
7. Para você, o que é determinante para obtenção de financiamento para o funcionamento da organização?
8. Há alguma meta de conversão estabelecida?

#### **IDENTIFICAR AS DIFICULDADES/BARREIRAS**

9. Quais têm sido as principais dificuldades enfrentadas para captar recursos privados?
10. Quais têm sido as principais dificuldades enfrentadas para captar recursos públicos?

#### **IMPACTOS NAS ESTRATÉGIAS DE CRIAÇÃO DE VALOR SOCIAL**

11. Quais são as consequências para a organização pela não captação dos recursos necessários?
12. Quais têm sido os resultados para organização quando ela consegue os recursos necessários?

### **FECHAMENTO DA ENTREVISTA**

---

Muito obrigado por seu apoio a esta pesquisa.



## Capítulo 3

# UMA ESCALA PARA MEDIR AS ESTRATÉGIAS DE FINANCIAMENTO PARA AS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

## RESUMO

No contexto das organizações do terceiro setor (OTS), que atuam com o empreendedorismo social, o financiamento é uma questão crucial para a sustentabilidade das organizações que visam promover o bem-estar social e combater desigualdades. No entanto, o acesso a recursos financeiros muitas vezes é limitado e restrito por diversas barreiras, como a falta de transparência, burocracia excessiva e falta de capacitação em gestão. Nesse sentido, este estudo aborda a crescente necessidade de adaptar e medir a compreensão do fenômeno do financiamento em OTS, enfocando a perspectiva do empreendedor social e a importância de uma gestão estratégica adequada para o sucesso na obtenção de recursos. Assim, por meio um processo metodológico, que inclui um estudo qualitativo e dois quantitativos, esta pesquisa propõe uma escala com cinco constructos abrangendo 27 itens para mensurar cinco estratégias de financiamento das OTS.

**Palavras-chave:** Estratégias de financiamento de OTS; Organizações do terceiro setor; Empreendedorismo social; Desenvolvimento de escala.

## 1 INTRODUÇÃO

No atual panorama socioeconômico, as organizações do terceiro setor (OTS) emergem como entidades fundamentais na promoção do bem-estar social e na mitigação das disparidades sociais (Mahmood & Khan, 2023). Contudo, a

sustentabilidade dessas organizações é frequentemente desafiada por obstáculos significativos no que tange ao financiamento das atividades sociais (Mathkur, 2023).

A literatura destaca que novas abordagens de financiamento, como o investimento social, *crowdfunding* (financiamento coletivo) e a filantropia de risco, estão preenchendo lacunas no mercado para organizações sem fins lucrativos (Kingston & Bolton, 2004). Tais métodos de financiamento surgem como resposta às crescentes necessidades de capital dessas organizações, que são muitas vezes limitadas pelo acesso ao crédito (Chapelle, 2010).

A heterogeneidade no financiamento, embora apresente desafios, também possuem efeitos positivos na modelagem e participação em esforços coletivos, especialmente para organizações mais vulneráveis a fatores institucionais (Vidovic, 2023). A restrição de não distribuição de lucro, característica das empresas sociais sem fins lucrativos, tem se mostrado uma ferramenta eficaz para alinhar os interesses de investidores (Scarlata & Alemany, 2010). Além disso, o financiamento governamental desempenha um papel significativo na promoção da participação do cliente em organizações sociais sem fins lucrativos (LeRoux, 2009).

No entanto, o modelo de gestão que enfatiza a eficiência e a eficácia, pode ter consequências adversas para o setor comunitário sem fins lucrativos, onde o subfinanciamento pode colocar em conflito os interesses dos clientes e dos trabalhadores (Charlesworth & Marshall, 2011). Existem pesquisas ainda que revelam as variações importantes entre organizações e localidades no financiamento governamental da atividade do terceiro setor, com organizações que atendem aos desfavorecidos pessoal ou socialmente e bairros carentes tendo a maior parcela de organizações financiadas publicamente (Clifford et al., 2013).

Outro fator a ser levado em consideração é o de que embora exista uma compreensão crescente sobre a importância das OTS para a econômico do Brasil, persiste ainda uma lacuna significativa no conhecimento sobre como essas entidades podem sustentar suas operações em meio a um ambiente de financiamento volátil e muitas vezes restritivo (Lacruz et al., 2023). Estudos anteriores têm explorado as fontes de financiamento e as estratégias de gestão das OTS (Chapelle, 2010; Kingston & Bolton, 2004), mas há uma necessidade crítica de entender como essas estratégias se traduzem em sustentabilidade a longo prazo no contexto brasileiro, onde as condições econômicas e políticas apresentam desafios únicos.

Além disso, o Terceiro Setor tem sido um vetor de inovação social no Brasil, identificando e implementando soluções benéficas que atendem às necessidades da população em geral (Carvalho & Paes, 2022). Em meio ao dinamismo da transformação social, essas organizações têm se destacado por sua capacidade de gerar respostas criativas que contribuem para a redefinição do futuro do país (Borges & Costa, 2018). Além disso, as instituições filantrópicas no Brasil, ao longo de cinco séculos, expandiram sua esfera de influência em resposta às crescentes demandas sociais e a uma série de mudanças institucionais, processo este que tem se intensificado nos últimos anos (Silva, 2010).

De acordo com o Instituto Ethos (2018), o Brasil está empenhado, por meio de suas políticas públicas, em fomentar o desenvolvimento de mecanismos que estimulem a participação ativa das empresas e da sociedade civil na formação de um sistema sustentável. Fabris et al. (2015) mostraram ainda oportunidades de ampliação de parcerias público-privadas a partir de políticas públicas para promover um envelhecimento saudável e a melhoria da qualidade de vida dos idosos.

Outro fator a ser considerado foi o observado por Thompson et al. (2017), que indicaram que as OTS têm dificuldades em comunicar o valor social gerado aos financiadores públicos e privados, dificultando o acesso a tais recursos. Ainda os mesmos autores recomendam a necessidade de estudos para compreender melhor os fatores que impactam esta comunicação para que possam ser traçadas estratégias de acesso a estes financiamentos.

Fora isso, existem pesquisas como as desenvolvida por Clayton et al. (2016) que sugerem estudos que investiguem as consequências no longo prazo das mudanças de regimes de financiamento em locais atingidos pela austeridade, bem como o papel das autoridades locais nos financiamentos de OTS. Há necessidade de estudos que envolvem a relação entre empreendedorismo social e complexidade institucional em mercados emergentes para entender as tensões entre as lógicas contributivas e restritivas às ações empreendedoras sociais (Cherrier et al., 2018).

Weerawardena e Mort (2012) sugerem ainda que as OTS estão em constante busca de um desenvolvimento de formar de gerar valor social, forçadas por uma estrutura turbulenta do ambiente, sendo relevante entender seus impactos na formulação das estratégias para que as OTS possam se manter competitivas. Além disso, o contexto é um tema potencial na pesquisa de empreendedorismo social (Short et al., 2009). Finalmente, há necessidades de mais pesquisas que discutam os efeitos das diferentes escolhas das ONGs na diversificação das fontes de financiamento e de outros recursos (Khieng, 2014).

Neste contexto, ainda são necessários estudos com foco nos desafios e nas estratégias de financiamento para organizações do terceiro setor. É preciso entender melhor as dinâmicas atuais de financiamento, os desafios enfrentados pelas OTS na captação de recursos e o desenvolvimento de estratégias eficazes que alinhem as

necessidades financeiras com os objetivos sociais, ambientais e de governança das OTS (Lacruz et al., 2023).

Na literatura, há diversas escalas desenvolvidas para medir dimensões de gestão das OTS. Por exemplo, ações do empreendedorismo social (Kannampuzha & Hockerts, 2019); identificação dos *stakeholders* com causas das OTS (Payne et al., (2019); relação com as partes interessadas (El Akremi et al., 2018); reputação (Bonner & George, 1988); identidades das OTS (Ressler et al., 2023); atitudes que influenciam doações para OTS (Webb et al., 2000). *A priori*, não foram encontradas escalas com foco nas estratégias de financiamento para as OTS.

Diante do exposto, este estudo desenvolve e valida uma escala para medir as estratégias de financiamento para as OTS. Como resultado, foram desenvolvidos nove estratégias – gestão responsável e transparente, compartilhamento de histórias com rede de parceiros; gestão operacional eficiente; desenvolvimento local sustentável, preparação para obtenção de financiamentos; gestão da imagem pública; gestão de riscos e conexão com doadores; autossuficiência financeira; e engajamento e diversificação de recursos. Desses, cinco foram validadas e foram excluídas as estratégia de compartilhamento Estratégia de compartilhamento de histórias com rede de parceiros, estratégia de gestão operacional eficiente de histórias com rede de parceiros, e estratégia de gestão operacional eficiente.

Em conformidade com as ideias de Weerawardena e Mort (2012), a adaptabilidade e a inovação contínuas emergem como componentes indispensáveis para a resiliência organizacional. Os achados deste estudo não apenas corroboram esses conceitos, mas também fornecem uma estrutura empírica que pode orientar gestores e formuladores de políticas públicas na criação de ambientes de suporte

mais sólidos para o terceiro setor, assegurando, assim, a continuidade de seu impacto social.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 FINANCIAMENTO DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL**

O empreendedorismo social, um campo em expansão crucial para atender a necessidades sociais, enfrenta desafios significativos em termos de financiamento e divulgação de responsabilidade social (Vidovic, 2023). Estudos como os de Ali et al. (2017) e Soobaroyen et al. (2023) destacam que fatores como tamanho da empresa, setor, lucratividade e mecanismos de governança corporativa, juntamente com aspectos políticos, sociais e culturais, são determinantes cruciais tanto em países desenvolvidos quanto em desenvolvimento.

Neste contexto, a criação de valor no empreendedorismo social é frequentemente impulsionada por uma missão, e não apenas por uma estratégia, conforme apontado por Carvalho & Paes (2022) e Perić et al. (2020). A compaixão, segundo Miller et al. (2012) e Shepherd et al. (2023), serve como uma motivação legítima para minimizar problemas sociais, embora existam debates, como o de Arend (2013), sobre suas possíveis consequências negativas. Além disso, Cherrier et al. (2018) sugerem que o valor social emerge da complexa inter-relação entre o contexto institucional e a interdependência entre os empreendedores sociais.

Dessa maneira, a eficácia na gestão financeira surge como um pilar central para as OTS, com estratégias como diversificação de fontes de financiamento, transparência e integridade na gestão, e adoção de práticas de empreendedorismo e

inovação sendo fundamentais para a sustentabilidade. Autores como Seelos e Mair (2005) e Cunha e Matias-Pereira (2012) ressaltam a importância dessas práticas, que incluem também a utilização de energias renováveis para promover eficiência operacional.

Paralelamente, o financiamento, a captação de recursos é um aspecto crítico para as OTS. A gestão estratégica eficaz, que inclui habilidades em liderança, tomada de decisão e gestão financeira, é essencial para o sucesso no acesso a financiamento, conforme destacado por Vidovic (2023), Carvalho e Paes (2022) e Schoffen et al. (2023). Diversas fontes, incluindo doações, patrocínios e crowdfunding, são mencionadas por Seitanidi e Ryan (2007) como fundamentais para a sobrevivência e sucesso das OTS.

A avaliação e melhoria da gestão das OTS são facilitadas por uma variedade de escalas de medição. A Responsabilidade Corporativa das Partes Interessadas (CStR), validada por El Akremi et al. (2018), e a escala de Payne et al. (2019) para medir a identificação dos stakeholders com causas das OTS são exemplos de ferramentas desenvolvidas para entender melhor o desempenho e o impacto dessas organizações.

Assim, o financiamento do empreendedorismo social é um campo complexo que requer uma compreensão profunda das dinâmicas de captação de recursos, gestão estratégica e responsabilidade social. As estratégias e práticas de gestão eficazes contribuem significativamente para a sustentabilidade financeira das OTS, oferecendo insights valiosos para a melhoria contínua e o impacto social dessas organizações. A pesquisa futura, focando em estudos quantitativos abrangentes e análises comparativas, é essencial para aprofundar o entendimento dessas dinâmicas e desafios.

## 2.2 ESCALAS DE MEDIÇÃO DA GESTÃO DAS OTS

As OTS desempenham um papel crucial na sociedade, atuando em diversas áreas, desde a assistência social até a educação e a saúde (Schoffen et al., 2023). Elas enfrentam desafios únicos na captação de recursos e no desenvolvimento de estratégias de financiamento eficazes, permanecendo sob uma pressão constante para atrair e reter doadores (Webb et al., 2000). Para avaliar e melhorar a gestão dessas organizações, uma análise revelou uma ampla variedade de perspectivas identificadas por pesquisadores no que tange às escalas de medição, desenvolvidas e validadas por pesquisadores, cada uma delas enfocando diversos aspectos.

Dentre os diversos estudos identificados na literatura, foi identificado um estudo desenvolvido por El Akremi et al. (2018) que validou uma nova medida chamada Responsabilidade Corporativa das Partes Interessadas (CStR), que avalia as ações e políticas de uma OTS para melhorar o bem-estar das partes interessadas. Essa escala multidimensional é responsável pelo desempenho econômico, social e ambiental e demonstrou ter forte validade e confiabilidade (El Akremi et al., 2018). Ainda na mesma temática, existe a pesquisa desenvolvida por Payne et al. (2019), que mede efetivamente a identificação dos *stakeholders* com causas das OTS, distinguindo entre identificação organizacional e identificação com um grupo social ou causa.

Há ainda autores como Türker (2009), que abordou uma solução para a problemática de definição da Responsabilidade Social Corporativa propondo comportamentos empresariais que visam afetar positivamente os *stakeholders* e vão além dos interesses econômico. Outra escala buscou uma forma de medir as ações do empreendedorismo social (Kannampuzha & Hockerts, 2019).



Ainda houve estudo que operacionalizou as dimensões da ISO 26000, como uma diretriz predominante sobre responsabilidade social (Chow et al., 2016). Além disso, um estudo investigou a validade fatorial da escala de Virtudes Éticas Corporativas (VEC) como ferramenta válida para medir a cultura organizacional ética em OTS (Kim & Lee, 2016).

Outra abordagem de medição é avaliar a reputação, que é considerada um ativo intangível central para organizações sem fins lucrativos (Bonner & George, 1988). Eles indicam uma escala de doze fatores de primeira ordem, fornecendo construtos unificadores dentro do domínio para medir a imagem das OTS. As dimensões da reputação de organizações sem fins lucrativos podem ser identificadas e medidas usando uma abordagem bidimensional que compreende componentes afetivos e cognitivos, bem como construções antecedentes, como qualidade, desempenho, responsabilidade social organizacional e atratividade (Sarstedt & Schloderer, 2010). Além disso, buscando medir a identidade organizacional, que é um componente crítico da estrutura de múltiplas lógicas, autores como Ressler et al. (Ressler et al., 2023) propuseram uma escala que identifica as OTS em diferentes lógicas baseadas em identidade.

Houve ainda, pesquisa que desenvolveu e validou de escala para medir atitudes que influenciam doações para OTS, como a pesquisa desenvolvida por Webb et al. (2000). Ela auxiliou o desenvolvimento de teorias, políticas públicas e estratégias de marketing, que foram aprimoradas posteriormente por Modi (2012) que trouxe a conexão da orientação de mercado na entrega de serviços comunitários, apresentando uma ferramenta válida e versátil para medir a orientação de mercado na entrega de serviços comunitários (Modi, 2012).

Além disso, as estruturas de medição de desempenho e performasse também podem ser utilizadas para avaliar o desempenho de organizações sem fins lucrativos e identificar variações nas abordagens de medição em todas as organizações (Bagnoli & Megali, 2011; Lee & Nowell, 2015). Além disso, métodos abrangentes como análise financeira e o *balanced scorecard* foram usados para avaliar organizações sem fins lucrativos (Duan, 2010).

No âmbito da investigação sobre inovação, destaca-se a contribuição de D`Amario e Comini (2020), cujo trabalho culminou na formulação de uma escala inovadora. Este instrumento é projetado para a classificação sistemática de inovações sociais, conforme percebidas e implementadas por agentes de empreendedorismo social no Brasil. A construção desta escala está ancorada em uma revisão sistemática e exaustiva da literatura, abordando especificamente as áreas de empreendedorismo social e inovação social. Complementarmente, o estudo de D`Amario e Comini (2020) integra uma análise bibliométrica meticulosa, com o objetivo de decifrar e mapear as tendências atuais e os avanços na pesquisa de inovação social, abrangendo um espectro multidisciplinar de disciplinas acadêmicas.

Por fim, é perceptível que as escalas de medição de OTS revela um campo diversificado e em constante evolução, refletindo a complexidade e a multifacetada natureza dessas organizações, sendo que essas abordagens de medições fornecem informações valiosas sobre o funcionamento e a eficácia de organizações sem fins lucrativos ou do terceiro setor. Essas escalas não apenas ajudam na gestão interna, mas também orientam as estratégias de captação de recursos, marketing e políticas públicas, contribuindo para a sustentabilidade e eficácia das OTS em cumprir suas missões sociais.

### **3 METODOLOGIA DESENVOLVIMENTO DA ESCALA**

Para o processo de desenvolvimento da escala multidimensional para mensurar a relação entre as oportunidades e as restrições de contexto ao financiamento de ações de empreendedorismo social foram seguidos os passos propostos por DeVellis e Thorpe (2022).

#### **3.1 ESTUDO 1 – DETERMINANDO O QUE SE PRETENDE MEDIR**

##### **3.1.1 Geração dos itens da escala**

Os itens da escala foram gerados a partir de uma pesquisa qualitativa, adequada para explorar em profundidade questões complexas e contextuais, proporcionando *insights* ricos e detalhados. A abordagem qualitativa facilita a compreensão dos fenômenos a partir da perspectiva dos participantes, permitindo que suas vozes e experiências sejam integralmente consideradas (Merriam, 1998).

A população do estudo consistiu em empreendedores sociais, membros de fundações, organizações sem fins lucrativos, e institutos do terceiro setor, além de representantes do governo e da academia dos estados do Espírito Santo e Maranhão. Ou seja, trata-se de uma amostra não probabilística, por conveniência, por são organizações acessíveis ao pesquisador. A amostra foi composta por 41 entrevistados selecionados com base em sua capacidade de fornecer informações relevantes e detalhadas sobre o tema.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas tanto presencialmente quanto online. As entrevistas seguiram um roteiro previamente

elaborado, cobrindo tópicos como oportunidades de financiamento, dificuldades, barreiras e impactos nas estratégias de criação de valor social. As entrevistas duraram em média de 50 a 60 minutos e foram gravadas com o consentimento dos participantes, no período de junho/2023 a agosto/2024. Todas as entrevistas foram transcritas utilizando a ferramenta Transkriptor para garantir a precisão dos dados.

A análise dos dados foi conduzida utilizando a técnica de categorização e codificação temática de King (2015), conhecida como Análise de Modelos ou *Templates Analysis*. As transcrições dos dados coletados foram inseridas no software Atlas.ti, que é especializado na análise de dados qualitativos. O processo de análise envolveu a identificação e categorização de temas emergentes das entrevistas. Dessa forma, foram geradas 32 códigos terciários, 17 códigos secundários, que foram agrupados em quatro temas – oportunidades e restrições de contexto ao financiamento de ações de empreendedorismo social; fontes de financiamento; e estratégias de criação, captura e compartilhamento de valor social. Ao final, foram elaboradas 32 proposições, que foram transformadas em 70 afirmativas.

### **3.1.2 Avaliação dos itens por especialistas**

Antes de proceder com a coleta de dados, a relação com as 70 afirmativas foi enviado para seis profissionais que atuam com o empreendedorismo social em OTS para avalia-las quanto ao conteúdo e clareza. Foram recebidas seis devoluções com sugestões de melhorias referentes à ortografia e ajuste de palavras bem como a melhor conceituação de alguns itens e exemplificação de outros.

Esta análise foi crucial para identificar os aspectos do questionário necessitam de ajustes ou melhorias. Com base nessa avaliação, o questionário foi revisado e

aprimorado. As modificações visaram principalmente melhorar a clareza e a relevância das perguntas, garantindo que cada item da escala reflita com precisão as dimensões que se pretende medir. Este processo de revisão e aprimoramento é fundamental para assegurar que a escala desenvolvida seja não apenas teoricamente válida, mas também prática e aplicável em diferentes contextos organizacionais (DeVellis & Thorpe, 2022). O Apêndice A mostra a relação dos 70 itens iniciais da escala.

### **3.1.3 Forma de mensuração dos itens**

Neste estudo, optou-se por uma escala Likert variando de 1 [discordo totalmente] a 5 [concordo totalmente].

## **3.2 ESTUDO 2 – AVALIAÇÃO PRELIMINAR DA ESCALA**

### **3.2.1 Amostra e procedimentos**

A coleta de dados foi realizada por meio de um formulário online usando o aplicativo *Microsoft Forms*. No convite para participação na pesquisa consta as informações do Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE), como título da pesquisa acadêmica, dados do aluno e da orientadora, riscos, confiabilidade, anonimato e uso acadêmico dos dados coletados.

Após a pergunta de aceite ao TCLE, foi inserida uma pergunta de controle da pesquisa: Você executa alguma atividade para o terceiro setor? Os participantes que responderem que não atuavam no terceiro setor não responderam as demais perguntas. Em seguida, o questionário contempla as 70 afirmativas divididas em blocos, conforme mostrado no Apêndice B. Por fim, foram inseridas perguntas para

se conhecer o perfil da amostra, como manifestação do sexo biológico, estado civil, ano de nascimento, renda, cargo/ocupação no terceiro setor, segmento de atuação da instituição, quantidade de voluntários e funcionários, região de atuação (região metropolitana ou interior), unidade federativa, e principais fontes de recursos da instituição.

Inicialmente, foi conduzido um pré-teste do questionário com um grupo de 50 contatos de profissionais atuantes no terceiro setor, selecionados a partir do banco de dados de conveniados da Fundação Banco do Brasil. Desse total, 11 participantes responderam ao questionário e cinco indicaram a necessidade de ajustes gramaticais no instrumento. Esses apontamentos foram analisados e os ajustes sugeridos foram implementados, garantindo maior clareza e precisão linguística ao questionário antes da aplicação definitiva.

O processo de envio do questionário final envolveu diversas estratégias para alcançar atores sociais envolvidos com o terceiro setor, visando maximizar a participação. Primeiramente, foi utilizada a base de dados da Fundação Banco do Brasil, na qual foram coletados 1.947 e-mails de conveniados da instituição, considerando indivíduos e organizações relevantes no setor. Em complemento, também foram enviados e-mails para 2.248 contatos pessoais, ampliando o alcance do estudo com base em redes de relacionamento já estabelecidas.

Além disso, uma extração de dados foi realizada a partir de trabalhos publicados na EnANPAD entre os anos de 2020 e 2023. Utilizando o software *PDF Data Extractor Enterprise 2022*, foram coletados 8.976 e-mails a partir dos arquivos em pdf. Outro conjunto de dados foi extraído do Mapa das Organizações da Sociedade Civil (OSCs) disponível no site do IPEA. Para essa etapa, foi desenvolvida uma aplicação em Python que automatizou a coleta de 6.887 e-mails. O processo envolveu

a instalação de bibliotecas Python específicas para requisições HTTP (requests), análise de HTML (beautifulsoup4), manipulação de arquivos Excel (openpyxl) e monitoramento do progresso (tqdm). Em seguida, foi desenvolvida uma função para acessar cada URL listada em uma planilha Excel e processar o conteúdo HTML para identificar e-mails por meio de expressões regulares. Os e-mails extraídos foram organizados em um DataFrame e exportados para um arquivo Excel, consolidando as informações de maneira estruturada e acessível.

Também foram incluídos 1.744 e-mails da base de dados da Fucape Maranhão, além de 386 e-mails de alunos da Fucape MA. Adicionalmente, foram extraídos 6.373 e-mails da lista de participantes do 21º Congresso Brasileiro de Contabilidade, ampliando ainda mais a abrangência dos contatos envolvidos no estudo. Para evitar spam e assegurar o envio de e-mails personalizados, foi utilizado um servidor próprio (pvalor.com.br), integrado ao WordPress e com o uso de plugins como Icegram Express, que viabilizou o disparo seguro dos e-mails.

Além dos e-mails, as mensagens também foram enviadas pelo WhatsApp para ampliar o alcance. Foram contatados 497 conveniados da Fundação Banco do Brasil e outros 485 contatos foram extraídos de grupos de WhatsApp com foco no terceiro setor, especialmente em temas de captação de recursos e doações. Foi utilizado o software Super Sender: Disparador e Extrator de Membros das Comunidades 2024 para a extração desses contatos. Para garantir a personalização e evitar bloqueios, o envio das mensagens de WhatsApp foi realizado através do servidor próprio (<http://whatsapp.activezapcrm.com.br/>), utilizando o sistema de código aberto Whaticket, um SaaS que permitiu o envio de mensagens individualizadas em cinco modelos distintos.

Por fim, uma campanha de divulgação foi feita nas redes sociais. Um vídeo foi produzido e postado com o objetivo de convidar o público para participar da pesquisa, direcionando-os para o link do formulário. Essa postagem foi patrocinada para ampliar seu alcance e atingir um número maior de possíveis participantes, complementando as estratégias de coleta de dados.

Esse esforço de coleta de dados resultou 826 acessos ao questionário, sendo que sete não aceitaram participar da pesquisa e 253 não atuam no terceiro setor. Assim, a amostra final contempla 566 respostas válidas para análise. Esta amostra foi dividida utilizando o critério de região de atuação. Para a Análise Fatorial Exploratória, foram usados os dados dos respondentes que atuam nas regiões metropolitanas, uma amostra de 371 respostas válidas, ou seja, 5,3 vezes mais observações do que o número de variáveis, que é o tamanho mínimo recomendado por Hair et al. (2009). Para a Análise Fatorial Confirmatória, foram usados os dados dos participantes que moram no interior, cujo detalhamento está no estudo 3.

Tabela 1 – Perfil da amostra – Análise Fatorial Exploratória (n = 371)

Dimensão	Características	n	%
Sexo	Feminino	199	53.64
	Masculino	170	45.82
	Intersexo	2	0.54
Estado Civil	Casada(o)	220	59.30
	Separada(o)/desquitada(o)/divorciada(o)	64	17.25
	Solteira(o)	51	13.75
	União estável	30	8.09
Faixa etária	Viúva(o)	6	1.62
	Até 1964 (Geração Baby-boomers)	98	26.42
	Entre 1965 e 1980 (Geração X)	183	49.33
	Entre 1981 e 1995 (Geração Y)	90	24.26
	Acima de R\$ 21.180,00	74	19.95
Renda	Até R\$ 1.412,00	11	2.96
	Entre R\$ 1.413,00 e R\$ 4.236,00	26	7.01
	Entre R\$ 4.237,00 e R\$ 7.060,00	122	32.88
	Entre R\$ 7.061,00 e R\$ 21.180,00	136	36.66
	Sem renda	2	0.54
	Cargo	Presidente	14
Vice-presidente		8	2,16
Diretor		42	11.32
Gestão executiva		12	3.23
Gerente de Projetos		11	2.96



Dimensão	Características	n	%	
	Gerente de comunicação	8	2.16	
	Conselheiro	12	3.23	
	Gerente	11	2.96	
	Tesoureiro	6	1.62	
	Liderança	6	1.62	
	Coordenador	46	12.40	
	Colaborador	6	1.62	
	Enfermeiro	8	2.16	
	Prestador de serviço	6	1.62	
	Assistente	24	6.47	
	Voluntário	151	40.70	
Setor de atuação	Administração e capacitação	6	1.62	
	Assistência social	65	17.52	
	Cultura e recreação	17	4.58	
	Desenvolvimento e defesa de direitos	18	4.85	
	Desenvolvimento Profissional	6	1.62	
	Educação e pesquisa	62	16.71	
	Empresarial	6	1.62	
	Fundação Comunitária	2	0.54	
	Habitação	6	1.62	
	Meio ambiente e proteção animal	24	6.47	
	Migração e Refúgio	6	1.62	
	Movimento social não governamental	6	1.62	
	Outras atividades associativas	32	8.63	
	Outro	14	3.78	
	Pesquisa agropecuária	6	1.62	
	Pesquisa científica em ciência do solo	6	1.62	
	Povos e Comunidades Tradicionais	6	1.62	
	Qualificação profissional	6	1.62	
	Religião	33	8.89	
	Saúde	30	8.09	
	Socioambiental	6	1.62	
	Todas as alternativas acima	2	0.54	
	Transparência na gestão pública	6	1.62	
	Quantidade de Voluntários	Até 10	126	33.96
		Entre 11 e 25	68	18.33
		Entre 26 e 50	32	8.63
		Mais de 50	65	17.52
Não se aplica		36	9.70	
Não sei informar		44	11.86	
Quantidade de Funcionários	Até 10	122	32.88	
	Entre 11 e 25	32	8.63	
	Entre 26 e 50	47	12.67	
	Mais de 50	92	24.80	
	Não se aplica	64	17.25	
	Não sei informar	14	3.77	
Estado	AC	6	1.62	
	AM	6	1.62	
	CE	6	1.62	
	DF	6	1.62	
	ES	50	13.48	
	MA	131	35.31	
	MG	31	8.36	
	MS	6	1.62	
	MT	6	1.62	
	PA	12	3.23	

Dimensão	Características	n	%
	PE	18	4.85
	PI	12	3.23
	PR	6	1.62
	RJ	26	7.01
	RN	6	1.62
	RS	12	3.23
	SP	31	8.36
Principal Fonte de financiamento	Doação	154	41.51
	Governamental	66	17.79
	Empresas	26	7.01
	Mensalidades	20	5.39
	Pública e Privada	18	4.85
	Editais	12	3.23
	Receita própria	12	3.23
	Vendas	8	2.16
	Diversificado	6	1.62
	Financiamento gov e privado	6	1.62
	Fundos de compensação	6	1.62
	Internacional	6	1.62
	Leis de Incentivo	6	1.62
	Prestação de serviços	6	1.62
	Termos com Município / Estado	6	1.62
	Organizações internacionais	6	1.62
	Renúncia fiscal	5	1.35
	Eventos	2	0.54
	Total	170	

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao gênero, observa-se uma predominância de participantes do sexo feminino (53,64%), seguido por indivíduos do sexo masculino (45,82%) e uma pequena representação de pessoas intersexo (0,54%). Em relação ao estado civil, a maioria dos respondentes é casada (59,30%), seguida por separados/divorciados (17,25%), solteiros (13,75%) e em união estável (8,09%).

A distribuição etária dos participantes revela uma predominância da geração X (nascidos entre 1965 e 1980), representando 49,33% da amostra, seguida pela geração Baby Boomers (nascidos até 1964), com 26,42%, e pela geração Y (nascidos entre 1981 e 1995), que corresponde a 24,26%. Esse perfil etário sugere uma amostra composta majoritariamente por indivíduos em idade produtiva avançada.

A análise da faixa de renda indica uma maior concentração nos estratos intermediários, com 36,66% dos respondentes situando-se na faixa de R\$ 7.061,00 a

R\$ 21.180,00 e 32,88% na faixa de R\$ 4.237,00 a R\$ 7.060,00. Esses dados sugerem que a amostra apresenta um perfil econômico predominantemente de classe média e alta.

No que se refere ao cargo ocupado, destaca-se a elevada representatividade de voluntários (40,70%), enquanto as demais posições incluem assistentes (6,47%), coordenadores (12,40%), diretores (11,32%), e outros cargos de liderança, evidenciando uma ampla gama de funções desempenhadas pelos participantes no contexto organizacional.

A distribuição por setor de atuação mostra uma maior concentração em assistência social (17,52%) e educação e pesquisa (16,71%), indicando uma amostra fortemente orientada para áreas de impacto social. Quanto ao número de voluntários nas instituições representadas, observa-se que 33,96% das organizações possuem até 10 voluntários, e em relação ao número de funcionários, 32,88% das organizações possuem até 10 colaboradores.

Geograficamente, a maioria dos respondentes está localizada no Brasil (97,84%), com destaque para o estado do Maranhão (33,69%) e Espírito Santo (13,48%). No que tange às fontes de financiamento, a principal fonte reportada é a doação (41,51%), seguida de financiamento governamental (17,79%), o que sugere uma dependência considerável de fontes externas de financiamento para a manutenção das atividades das organizações analisadas.

Essas características permitem delinear um perfil da amostra composto majoritariamente por indivíduos atuantes em setores sociais e educacionais, com uma forte presença de voluntários e uma estrutura organizacional que depende significativamente de doações e apoio governamental para sustentar suas operações.

Esse perfil contribui para uma compreensão detalhada do contexto organizacional e sociodemográfico dos participantes do estudo.

### **3.2.2 Análise dos dados – Análise Fatorial Exploratória**

Para a análise dos dados coletados, foi empregada a técnica de Análise Fatorial Exploratória (AFE). A AFE é uma ferramenta estatística amplamente utilizada para identificar a estrutura subjacente dos dados e para reduzir o número de variáveis, facilitando a interpretação dos resultados. Esta técnica é particularmente útil para explorar as dimensões potenciais da escala e para verificar a consistência interna dos itens, conforme descrito por Hair et al. (2009). A aplicação da AFE, portanto, é fundamental para assegurar que a escala desenvolvida reflita de maneira precisa e confiável as dimensões da experiência do funcionário em contextos de transformação digital e mudança cultural organizacional. Os dados foram analisados no software Stata/SE 17.0.

#### **3.2.2.1 Adequação da análise fatorial e o grau de intercorrelação entre as variáveis**

Com base na análise preliminar da matriz de correlação apresentada no Apêndice C, verificou-se que a maioria das correlações entre as variáveis foi superior a 0,30, sugerindo que as variáveis apresentam inter-relações suficientes para justificar a condução de uma análise fatorial exploratória. Contudo, algumas variáveis apresentaram correlações abaixo de 0,30, indicando menor associação com as demais variáveis.

Como evidenciado e mostrado na Tabela 2, o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo ( $p$ -valor = 0,000) ao nível de 1%, validando a hipótese de esfericidade. A Medida de Adequação da Amostra ( $KMO = 1,000$ ) indica que a matriz de dados está perfeitamente adequada, ou seja, possui correlações suficientes, com estrutura adequada para prosseguir com a análise fatorial exploratória variáveis (Hair et al., 2009).

Tabela 2 – Testes de adequação da amostra

Determinante da matriz de correlação	0,000
Teste de Esfericidade de Bartlett	
Qui-quadrado	84674.713
Graus de liberdade	2415
p-valor	0,000
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) - Medida de adequação da amostra	1,000

Fonte: Dados da pesquisa.

### 3.2.2.2 Análise fatorial de componentes principais e interpretação da matriz fatorial não rotacionada

Nesta etapa, foram necessárias cinco rodadas. Na primeira, foram retidos 15 fatores não rotacionados com autovalores (*eigenvalues*) superiores a 1, explicando 82% da variância total, atendendo à recomendação prática de explicar uma parcela significativa da variância dos dados de pelo menos 60% (Hair et al., 2009). Contudo, 11 variáveis – V2, V8, V13, V14, V19, V21, V22, V27, V33, V38, V51 – foram excluídas porque as cargas fatoriais estavam abaixo de 0,50, o mínimo recomendado por Hair et al. (2009), pois, com menos de metade de sua variância explicada pelos fatores, elas acrescentavam pouco à estrutura fatorial.

Na segunda rodada, foram retidos 12 fatores não rotacionados com autovalores (*eigenvalues*) superiores a 1, explicando 80% da variância. Contudo, quatro variáveis – V1, V10, V11 e V12, – foram excluídas porque as cargas fatoriais estavam abaixo

de 0,50. Na terceira e quarta rodadas, foram retidos 11 fatores não rotacionados com autovalores (eigenvalues) superiores a 1, explicando 80% da variância. Ainda assim, as variáveis V9 e V57 também foram excluídas, pois as cargas estavam abaixo de 0,5. Assim, a quinta rodada não rotacionada reteve 11 fatores, que explicam 81% da variância total, conforme mostrado na Tabela 3.

Tabela 3 – Análise fatorial de componentes principais – 5a rodada

Fatores não rotacionados									
Fator	Autovalor	Diferença	Proporção	Cumulativo	Fator	Autovalor	Diferença	Proporção	Cumulativo
Fator1	24,9358	2,1693	0,4705	0,4705	Fator28	0,2349	0,0305	0,0044	0,9679
Fator2	3,2432	0,4745	0,0612	0,5317	Fator29	0,2045	0,0164	0,0039	0,9718
Fator3	2,7687	0,4062	0,0522	0,5839	Fator30	0,1880	0,0082	0,0035	0,9753
Fator4	2,3624	0,5973	0,0446	0,6285	Fator31	0,1799	0,0475	0,0034	0,9787
Fator5	1,7652	0,1649	0,0333	0,6618	Fator32	0,1323	0,0210	0,0025	0,9812
Fator6	1,6002	0,0512	0,0302	0,6920	Fator33	0,1113	0,0057	0,0021	0,9833
Fator7	1,5491	0,2193	0,0292	0,7212	Fator34	0,1056	0,0013	0,0020	0,9853
Fator8	1,3298	0,0942	0,0251	0,7463	Fator35	0,1044	0,0095	0,0020	0,9873
Fator9	1,2356	0,1769	0,0233	0,7696	Fator36	0,0948	0,0048	0,0018	0,9891
Fator10	1,0588	0,0032	0,0200	0,7896	Fator37	0,0900	0,0122	0,0017	0,9908
Fator11	1,0556	0,1453	0,0199	0,8095	Fator38	0,0779	0,0089	0,0015	0,9922
Fator12	0,9104	0,0173	0,0172	0,8267	Fator39	0,0689	0,0079	0,0013	0,9935
Fator13	0,8931	0,1541	0,0169	0,8435	Fator40	0,0611	0,0061	0,0012	0,9947
Fator14	0,7390	0,0642	0,0139	0,8575	Fator41	0,0550	0,0024	0,0010	0,9957
Fator15	0,6748	0,0196	0,0127	0,8702	Fator42	0,0526	0,0085	0,0010	0,9967
Fator16	0,6553	0,0987	0,0124	0,8826	Fator43	0,0442	0,0120	0,0008	0,9975
Fator17	0,5566	0,0589	0,0105	0,8931	Fator44	0,0322	0,0080	0,0006	0,9982
Fator18	0,4977	0,0146	0,0094	0,9025	Fator45	0,0242	0,0059	0,0005	0,9986
Fator19	0,4831	0,0384	0,0091	0,9116	Fator46	0,0183	0,0030	0,0003	0,9990
Fator20	0,4447	0,0169	0,0084	0,9200	Fator47	0,0153	0,0036	0,0003	0,9992
Fator21	0,4278	0,0283	0,0081	0,9280	Fator48	0,0118	0,0024	0,0002	0,9995
Fator22	0,3996	0,0616	0,0075	0,9356	Fator49	0,0094	0,0023	0,0002	0,9996
Fator23	0,3380	0,0150	0,0064	0,9420	Fator50	0,0071	0,0023	0,0001	0,9998
Fator24	0,3230	0,0124	0,0061	0,9481	Fator51	0,0049	0,0002	0,0001	0,9999
Fator25	0,3106	0,0496	0,0059	0,9539	Fator52	0,0047	0,0026	0,0001	1,0000
Fator26	0,2610	0,0153	0,0049	0,9588	Fator53	0,0021	.	0,0000	1,0000
Fator27	0,2457	0,0108	0,0046	0,9635					

Fonte: Dados da pesquisa.

As cargas fatoriais são de pelo menos 0,5 e os valores de especificidade (*uniqueness*), estão abaixo de 0,60, indicando que a maior parte da variância das

variáveis é explicada pelos fatores extraídos. Além disso, os valores de comunalidade são em sua maioria superiores a 0,50, demonstrando que as variáveis estão bem representadas pelo modelo fatorial e que não há necessidade de exclusão de variáveis. Vide Tabela 4.

Tabela 4 – Análise fatorial de componentes principais – 5a rodada

Variáveis	Fator1	Fator2	Fator3	Fator4	Fator5	Fator6	Fator7	Fator8	Fator9	Fator10	Fator11	Uniqueness	Comunalidades
V28	0,8342	-0,0244	0,1118	0,2089	-0,0733	0,1189	-0,0668	-0,1248	-0,0558	-0,0418	-0,0022	0,2030	0,7970
V29	0,8285	-0,3234	0,2262	0,1915	-0,0615	0,0210	-0,1209	-0,1345	-0,0694	-0,0357	-0,0363	0,0769	0,9231
V68	0,8241	-0,1783	-0,1142	-0,1704	-0,0658	-0,0947	0,1891	0,2086	-0,0116	-0,0233	0,0390	0,1522	0,8478
V66	0,8142	-0,2504	-0,0259	-0,1499	-0,1004	-0,1044	0,1715	0,1067	-0,0328	0,1004	-0,1020	0,1678	0,8322
V50	0,8056	-0,0262	0,0487	0,1402	0,1453	0,0043	0,0241	-0,0952	-0,1294	-0,1846	-0,1981	0,2074	0,7926
V59	0,7970	0,0331	-0,0518	-0,1787	-0,2335	0,1134	-0,2377	-0,2419	-0,0274	-0,0030	-0,0824	0,1391	0,8609
V49	0,7773	-0,1857	0,0276	0,2541	0,0928	-0,0449	0,1435	-0,1004	0,0912	0,1854	0,0383	0,2105	0,7895
V52	0,7745	-0,1125	0,0112	-0,0279	0,2169	-0,0300	-0,2647	-0,0122	-0,1306	0,1048	-0,2806	0,1617	0,8383
V30	0,7740	-0,1027	0,0475	0,3022	0,1533	-0,1173	-0,0883	-0,0562	-0,2147	-0,0604	0,0854	0,1916	0,8084
V48	0,7696	-0,1584	-0,0100	0,2831	-0,0063	-0,2252	0,0523	-0,1066	0,1605	0,2688	0,0921	0,1310	0,8690
V63	0,7664	-0,1782	-0,2213	-0,1437	-0,1000	-0,2455	0,0064	-0,1463	0,0141	-0,0404	0,1372	0,1989	0,8011
V65	0,7641	-0,2526	-0,1129	0,0687	0,0898	-0,3447	0,0823	-0,1495	0,1805	-0,1175	-0,0280	0,1317	0,8683
V41	0,7598	-0,0203	0,2233	-0,0482	-0,1671	-0,0677	0,1580	-0,1338	0,0006	-0,1970	-0,1963	0,2173	0,7827
V58	0,7588	0,0395	-0,0766	-0,2390	-0,2191	0,1448	-0,2352	-0,2432	0,0212	0,1134	-0,1141	0,1498	0,8502
V61	0,7584	-0,0769	-0,1557	-0,3073	-0,1711	-0,1630	-0,1969	-0,1813	0,1455	-0,1544	0,0895	0,1197	0,8803
V32	0,7578	-0,3271	0,2432	0,1552	-0,0881	-0,0129	-0,0867	-0,0023	-0,0748	0,1029	0,0444	0,2019	0,7981
V64	0,7558	-0,3031	-0,0912	-0,0497	0,1608	-0,1623	0,0347	-0,0184	0,1467	-0,1286	-0,0898	0,2262	0,7738
V62	0,7378	-0,1561	-0,1927	-0,3630	-0,1315	-0,2319	-0,0217	-0,0300	0,1302	0,1073	0,0479	0,1593	0,8407
V23	0,7377	-0,1761	0,0053	-0,1527	-0,0948	0,1787	0,1663	-0,1799	-0,0414	-0,1137	0,2419	0,2273	0,7727
V69	0,7336	-0,1236	-0,2894	-0,0018	0,0810	-0,0343	-0,0797	0,2031	0,3587	-0,1684	-0,1170	0,1368	0,8632
V53	0,7312	-0,2210	-0,0380	0,1224	0,1735	0,2854	-0,0041	0,2408	-0,1093	-0,0975	-0,1808	0,1764	0,8236
V60	0,7291	0,0105	-0,0576	-0,3449	-0,0684	0,1090	-0,3285	-0,2466	-0,0520	0,2181	-0,1025	0,1000	0,9000
V54	0,7279	0,0106	-0,2072	-0,0412	0,3952	0,0711	-0,2257	0,2108	-0,0442	0,0785	-0,0641	0,1566	0,8434
V56	0,7269	0,0288	-0,1278	-0,3780	0,2959	0,1414	0,0263	0,0925	-0,1060	0,0932	0,0794	0,1686	0,8314
V37	0,7205	0,3010	0,1361	-0,1061	-0,2084	-0,0312	0,1811	0,0760	-0,0892	-0,0265	-0,2924	0,1833	0,8167
V67	0,7136	-0,2812	-0,0698	-0,1750	-0,1272	-0,0774	0,1912	0,2640	0,0873	0,0111	0,1323	0,2226	0,7774
V55	0,7069	0,0991	-0,2049	-0,3046	0,3169	0,2368	-0,0105	0,0542	-0,1417	0,1948	0,0577	0,1349	0,8651
V70	0,6928	-0,1381	-0,2842	0,0274	0,1502	0,0217	-0,0523	0,2543	0,3671	-0,1585	-0,0568	0,1658	0,8342



Variáveis	Fator1	Fator2	Fator3	Fator4	Fator5	Fator6	Fator7	Fator8	Fator9	Fator10	Fator11	Uniqueness	Comunalidades
V40	0,6737	0,2150	0,1974	-0,0435	-0,1428	-0,0261	0,2995	0,1210	-0,2289	-0,0885	-0,2662	0,2025	0,7975
V15	0,6585	-0,1854	0,2276	0,2258	0,3064	0,1840	0,0474	0,0596	-0,0493	-0,1155	0,0153	0,2797	0,7203
V24	0,6512	-0,0882	0,1852	-0,1505	-0,0873	0,3363	0,0165	-0,1610	-0,1659	-0,1075	0,2541	0,2607	0,7393
V31	0,6487	-0,3515	0,2877	0,2721	-0,1015	0,1210	-0,1353	0,0039	-0,1773	0,0243	-0,0459	0,2215	0,7785
V39	0,6362	0,4031	0,3104	-0,0331	-0,2377	-0,0392	0,3249	0,0856	0,0272	0,0046	-0,1988	0,1241	0,8759
V3	0,6360	0,2929	0,3540	-0,2640	0,0049	-0,1208	-0,2635	0,1224	0,1509	-0,0378	0,0057	0,1913	0,8087
V5	0,6304	0,5115	-0,0088	-0,0012	0,1733	-0,1847	0,2114	-0,1505	-0,0309	0,0660	0,0557	0,2011	0,7989
V46	0,6297	0,3493	-0,4138	0,3529	-0,1086	0,1197	-0,0459	0,0307	0,0685	0,0068	-0,0571	0,1485	0,8515
V16	0,6222	-0,3511	0,1547	0,3049	0,1196	0,2507	-0,0419	0,1708	0,0290	0,1188	0,1189	0,2355	0,7645
V47	0,6212	-0,0148	0,0419	0,3790	-0,0301	-0,2461	0,1725	-0,1337	-0,0205	0,3879	0,1348	0,1903	0,8097
V36	0,6113	0,3100	-0,1773	0,2731	-0,0511	0,1670	0,0884	-0,1429	0,2609	-0,0040	0,0859	0,2900	0,7100
V26	0,6078	-0,0177	-0,1898	-0,1965	-0,0374	0,0781	0,4012	0,1633	-0,2303	0,2422	0,0397	0,2473	0,7527
V34	0,5902	0,2566	0,1458	-0,0517	0,1949	0,1448	-0,0295	-0,1021	-0,0007	-0,2849	0,3754	0,2695	0,7305
V45	0,5866	0,3791	-0,3943	0,4011	-0,1895	0,2312	-0,0566	0,0215	0,0288	0,0200	-0,0696	0,0967	0,9033
V25	0,5802	-0,2429	-0,2193	-0,1538	-0,2805	0,3548	0,3354	-0,0141	0,0539	-0,0624	0,1184	0,1946	0,8054
V4	0,5678	0,4433	0,2597	-0,2060	0,1633	0,1170	-0,1169	-0,0925	0,0776	0,0969	-0,0527	0,2905	0,7095
V43	0,5646	0,1257	-0,3896	0,1749	0,0433	-0,3944	-0,1208	0,0979	-0,3413	-0,1985	0,0175	0,1452	0,8548
V17	0,5473	0,0965	0,3706	0,0233	-0,2364	-0,1639	-0,2664	0,3203	0,0134	0,1743	0,0813	0,2599	0,7401
V7	0,5458	0,1140	0,4567	-0,0963	0,3065	0,0071	0,1171	-0,1597	0,2225	-0,0988	-0,1827	0,2454	0,7546
V35	0,5394	0,3466	0,0532	-0,0982	-0,2112	0,0990	-0,1115	0,3945	0,0189	-0,1231	0,2131	0,2931	0,7069
V18	0,5384	0,2036	0,4757	0,0640	-0,1905	-0,1132	-0,2319	0,3072	0,1215	0,1297	0,1793	0,1774	0,8226
V42	0,5264	0,3104	-0,2914	-0,0023	0,0247	-0,3273	-0,1284	0,0213	-0,4486	-0,1632	0,1589	0,1640	0,8360
V20	0,5230	0,2412	0,4247	0,1897	0,0599	-0,0988	0,1044	-0,0750	0,0634	-0,2207	0,1843	0,3354	0,6646
V44	0,5176	0,4120	-0,4042	0,3843	-0,2503	0,1911	-0,0999	-0,0465	0,0949	0,0172	-0,0418	0,1289	0,8711
V6	0,4571	0,5334	-0,0318	-0,0724	0,4555	-0,0482	0,2001	-0,0768	0,1188	0,1966	0,0845	0,1846	0,8154

Fonte: Dados da pesquisa.

### 3.2.2.3 Análise fatorial de componentes principais e interpretação da matriz rotacionada

Nesta etapa, foram necessárias três rodadas, utilizando o método ortogonal Varimax,. Na primeira, foram retidos 11 fatores rotacionados com autovalores (*eigenvalues*) superiores a 1, explicando 81% da variância total. Ou seja, não houve alteração no total da variância extraída entre a solução não rotacionada e a rotacionada. Na segunda rodada, foram retidos nove fatores, explicando 78% da variância total. Contudo, nessas rodadas, foram excluídas as variáveis V5, V20, V23, V24, V25, V34, V47, V63, V66 e V68, pois as cargas estavam abaixo de 0,5, conforme recomendado por Hair et al. (2009).

Por fim, a terceira rodada da matriz rotacionada reteve nove fatores explicando 80% da variância total, conforme Tabela 5.

Tabela 5 – Fatores rotacionados

Fatores rotacionados				
Fator	Variância	Diferença	Proporção	Cumulativo
Fator1	7,4304	2,8847	0,1728	0,1728
Fator2	4,5456	0,3173	0,1057	0,2785
Fator3	4,2283	0,0350	0,0983	0,3768
Fator4	4,1934	0,8263	0,0975	0,4744
Fator5	3,3671	0,1816	0,0783	0,5527
Fator6	3,1855	0,3982	0,0741	0,6267
Fator7	2,7872	0,466	0,0648	0,6916
Fator8	2,3213	0,0619	0,0540	0,7456
Fator9	2,2593	.	0,0525	0,7981

Fonte: Dados da pesquisa.

Nesta etapa, as cargas fatoriais são de pelo menos 0,5 e os valores de especificidade (uniqueness), estão abaixo de 0,60, indicando que a maior parte da variância das variáveis é explicada pelos fatores extraídos. Além disso, os valores de

comunalidade são em sua maioria superiores a 0,50, demonstrando que as variáveis estão bem representadas pelo modelo fatorial e que não há necessidade de exclusão de variáveis. Vide Tabela 6.

Tabela 6 – Análise fatorial de componentes principais – fatores rotacionados – 3a rodada

Variáveis	Fator1	Fator2	Fator3	Fator4	Fator5	Fator6	Fator7	Fator8	Fator9	Uniqueness	Comunalidades
V7	0,3419	0,1631	-0,0737	0,1763	0,3076	0,0586	0,1484	-0,0888	0,6812	0,2280	0,7720
V6	-0,0483	0,0246	0,2823	0,0969	0,1824	0,3661	0,0633	0,1466	0,6632	0,2754	0,7246
V4	0,1160	0,3552	0,1823	-0,0599	0,1657	0,2457	0,3586	0,0462	0,5937	0,2525	0,7475
V3	0,1388	0,3645	0,0293	0,1724	0,1811	0,1187	0,6277	0,1343	0,4191	0,1827	0,8173
V36	0,1714	0,1322	0,6603	0,2894	0,2212	0,0525	0,0648	0,0060	0,2691	0,3050	0,6950
V39	0,1407	0,1410	0,2517	0,1025	0,7630	0,0477	0,3340	0,0251	0,2564	0,1241	0,8759
V50	0,5748	0,2393	0,2333	0,2251	0,3233	0,1812	-0,0099	0,2519	0,2497	0,2440	0,7560
V15	0,7015	-0,0446	0,1032	0,1965	0,1690	0,2734	0,0960	0,0070	0,2446	0,2842	0,7158
V54	0,3556	0,2103	0,2342	0,2924	-0,0585	0,5919	0,1405	0,2704	0,2389	0,1854	0,8146
V52	0,5305	0,4374	0,1074	0,1862	0,0159	0,3343	0,1126	0,2628	0,2306	0,2341	0,7659
V41	0,4171	0,3548	0,0992	0,2791	0,5416	-0,0229	0,1251	0,1201	0,2192	0,2404	0,7596
V56	0,1908	0,3405	0,0639	0,2857	0,1988	0,6740	0,0962	0,1630	0,2175	0,1850	0,8150
V55	0,1838	0,3560	0,1833	0,1824	0,1500	0,7393	0,0362	0,1434	0,2124	0,1367	0,8633
V65	0,4423	0,2613	0,0876	0,6567	0,1718	0,0037	-0,0394	0,3054	0,1822	0,1396	0,8604
V18	0,2997	0,1106	0,1069	0,0711	0,1795	-0,0054	0,7956	0,0385	0,1650	0,1875	0,8125
V37	0,1818	0,3069	0,2568	0,1397	0,6347	0,1617	0,2649	0,1406	0,1559	0,2441	0,7559
V49	0,6042	0,1528	0,2495	0,4301	0,2668	0,1091	-0,0031	0,0586	0,1556	0,2537	0,7463
V30	0,6858	0,1442	0,2170	0,1879	0,1371	0,1316	0,0986	0,3918	0,1479	0,2053	0,7947
V28	0,6134	0,3297	0,3487	0,1758	0,2713	0,0950	0,1628	0,1243	0,1472	0,2162	0,7838
V64	0,4622	0,2848	0,0277	0,5762	0,1552	0,2225	-0,0208	0,1900	0,1459	0,2411	0,7589
V60	0,2494	0,8071	0,1508	0,1257	0,0897	0,3057	0,1295	0,0790	0,1233	0,1081	0,8919
V40	0,3016	0,1436	0,1610	0,0452	0,7601	0,1889	0,1648	0,1812	0,1223	0,1720	0,8280
V48	0,5386	0,1956	0,2631	0,4986	0,1871	-0,0101	0,1120	0,1418	0,1195	0,2717	0,7283
V58	0,2703	0,7734	0,2760	0,1593	0,1840	0,1646	0,1352	0,0563	0,0978	0,1353	0,8647
V59	0,3211	0,7306	0,2966	0,1803	0,1961	0,1152	0,1571	0,1281	0,0856	0,1425	0,8575
V69	0,2579	0,2026	0,3250	0,7104	0,0253	0,2544	0,1536	0,0939	0,0839	0,1773	0,8227
V46	0,1721	0,1262	0,8157	0,2052	0,1337	0,1438	0,0688	0,2329	0,0737	0,1440	0,8560
V42	0,0521	0,2016	0,2407	0,0563	0,1353	0,1783	0,1303	0,8276	0,0701	0,1387	0,8613
V70	0,2656	0,1122	0,3171	0,7110	-0,0170	0,3202	0,1522	0,0516	0,0680	0,1776	0,8224
V61	0,1776	0,6411	0,1305	0,4967	0,1562	0,0923	0,1739	0,2182	0,0573	0,1796	0,8204
V53	0,6217	0,1187	0,2230	0,2032	0,0811	0,4693	0,0912	0,0845	0,0566	0,2628	0,7372
V29	0,7998	0,3725	0,1094	0,2547	0,1777	0,0188	0,1503	0,1044	0,0527	0,0765	0,9235
V44	0,1066	0,1852	0,8954	0,0653	0,0795	0,0306	0,0772	0,1442	0,0260	0,1137	0,8863
V45	0,1899	0,1415	0,8780	0,0692	0,1409	0,1480	0,0717	0,1585	-0,0022	0,0961	0,9039

Variáveis	Fator1	Fator2	Fator3	Fator4	Fator5	Fator6	Fator7	Fator8	Fator9	Uniqueness	Comunalidades
V16	0,7570	0,0090	0,1726	0,2197	-0,0160	0,2637	0,1846	-0,1144	-0,0123	0,2318	0,7682
V17	0,3027	0,1612	0,0558	0,1360	0,2088	0,0224	0,7281	0,1139	-0,0151	0,2733	0,7267
V62	0,1605	0,5527	0,0335	0,5442	0,2389	0,2427	0,1465	0,1715	-0,0313	0,2036	0,7964
V35	0,0448	0,1606	0,3217	0,0781	0,2627	0,2915	0,5874	0,1112	-0,0315	0,3502	0,6498
V32	0,7387	0,2906	0,0506	0,2426	0,1950	0,0706	0,2364	0,0815	-0,0323	0,2020	0,7980
V43	0,1913	0,0786	0,2923	0,2646	0,0962	0,1202	0,0595	0,8041	-0,0361	0,1266	0,8734
V31	0,8390	0,2316	0,0836	-0,0008	0,1066	0,0470	0,1917	0,0419	-0,0415	0,1816	0,8184
V26	0,1844	0,1571	0,1338	0,1868	0,5132	0,5577	-0,0170	0,1175	-0,1249	0,2844	0,7156
V67	0,3227	0,2306	0,0264	0,5565	0,3043	0,3093	0,2149	0,0559	-0,1648	0,2675	0,7325

Fonte: Dados da pesquisa.

### 3.2.2.4 Confiabilidade de coerência interna dos fatores extraídos

A análise de confiabilidade dos fatores, apresentada na Tabela 7, utiliza o Alfa de Cronbach para avaliar a consistência interna das variáveis em cada fator. Esse índice mede o grau de correlação entre as variáveis de um fator, com valores acima de 0,70 considerados aceitáveis e valores superiores a 0,90 indicando uma alta confiabilidade.

Tabela 7 – Alfa de Cronbach – Fatores rotacionados – 3a rodada

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6	Fator 7	Fator 8	Fator 9
Alfa de Cronbach	0,9527	0,9345	0,9205	0,9057	0,8996	0,8651	0,8341	0,8817	0,7520
Quantidade de variáveis	12	5	4	5	4	4	4	2	3

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados mostram que o Fator 1 possui um Alfa de Cronbach de 0,9527 para um conjunto de 12 variáveis, indicando uma confiabilidade muito elevada. Esse valor sugere uma forte correlação entre as variáveis do fator, o que reflete um construto bem definido e coerente. Da mesma forma, os Fatores 2 e 3 têm alfas de 0,9345 e 0,9205, respectivamente, revelando alta consistência entre as variáveis, mesmo com menos variáveis agrupadas em cada um. Para o fator 1, foi feita uma nova AFE para verificar se retinha mais fatores, gerando um constructo de segunda ordem. Contudo, a AFE reteve apenas um fator.

Para os demais fatores, 4 a 9, os valores de Alfa de Cronbach variam de 0,752 a 0,9057, todos dentro de um intervalo considerado confiável. Embora o Fator 9 apresente o menor valor, com 0,752 para um conjunto de três variáveis, ainda é um valor aceitável, especialmente considerando o tamanho reduzido do grupo. Importante

ressaltar que o Fator 8 tem duas variáveis e foi mantido, pois o Alfa de Cronbach, que é 0,8817, é considerado alto.

Em resumo, todos os fatores apresentam um nível satisfatório de confiabilidade, o que reforça a adequação dos agrupamentos de variáveis em cada fator. Esses índices sugerem que cada conjunto de variáveis mede consistentemente o construto subjacente, assegurando a qualidade e a solidez da estrutura fatorial.

### 3.2.2.5 Nomeação dos fatores extraídos

Esta etapa refere-se à nomeação dos fatores extraídos com base na temática e no conhecimento do pesquisador. A Figura 1 mostra os fatores nomeados.

Figura 1 – Nomeação dos fatores extraídos

Nome do Fator	Nova codificação	Variáveis	
Fator 1 Estratégia de gestão responsável e transparente	GRT1	V15	Uma gestão responsável e transparente dos fundos é crucial para assegurar a sustentabilidade das OTS.
	GRT2	V16	Uma gestão responsável e transparente dos fundos é crucial para assegurar a integridade das OTS.
	GRT3	V28	Transparência e integridade na gestão financeira são essenciais para atrair financiadores privados no terceiro setor.
	GRT4	V29	Transparência e integridade na gestão financeira geram confiança entre os financiadores privados.
	GRT5	V30	Transparência e integridade na gestão financeira é essencial para as OTS se diferenciarem no ambiente competitivo.
	GRT6	V31	As atividades comerciais das OTS devem ser regidas pela transparência e integridade para reforçar a sustentabilidade.
	GRT7	V32	As atividades comerciais das OTS devem ser regidas pela transparência e integridade para aumentar a confiança das partes.
	GRT8	V48	A transparência e honestidade nas operações são essenciais para manter a confiança das partes interessadas.
	GRT9	V49	A transparência e honestidade nas operações são essenciais para assegurar a legitimidade e sustentabilidade das OTS.
	GRT10	V50	Alinhar a missão de uma OTS com suas ações é fundamental para demonstrar um compromisso genuíno com os objetivos sociais.
	GRT11	V52	O monitoramento do desempenho é um fator chave para aumentar a eficácia das OTS.
	GRT12	V53	Ter autonomia na gestão é um fator chave para aumentar a eficácia das OTS.
Fator 2 Estratégia de compartilhamento de histórias com rede de parceiros	CHIS1	V58	Compartilhar histórias de sucesso é uma estratégia eficaz de captação de recursos para as OTS.
	CHIS2	V59	Compartilhar histórias de sucesso é uma estratégia eficaz para motivar doadores e parcerias.
	CHIS3	V60	Compartilhar histórias de sucesso é uma estratégia eficaz para ampliar o financiamento das OTS.
	CHIS4	V61	Estabelecer uma rede de parceiros empresariais contribui para a transição dos beneficiários capacitados pelas OTS.

Nome do Fator	Nova codificação	Variáveis	
	CHIS5	V62	Estabelecer uma rede de parceiros empresariais contribui para ampliar as oportunidades de emprego para beneficiários.
Fator 3 Estratégia de gestão operacional eficiente	GOE1	V36	A obtenção de patrocínios e doações corporativas oferece sustentabilidade e apoio diversificado a longo prazo.
	GOE2	V44	Investimentos em energias renováveis, como a solar, contribuem para promover a eficiência operacional nas OTS.
	GOE3	V45	Investimentos em energias renováveis, como a solar, contribuem para promover a sustentabilidade nas OTS.
	GOE4	V46	Investimentos em energias renováveis, como a solar, contribuem para promover reinvestimento nas OTS.
Fator 4 Estratégia de desenvolvimento local sustentável	DLS1	V64	Investir na capacitação e no desenvolvimento de capital humano dos beneficiários das OTS aumenta a empregabilidade deles
	DLS2	V65	Investir na capacitação e no desenvolvimento de capital humano demonstra o valor e o compromisso das OTS com impacto social.
	DLS3	V67	Parcerias estratégicas com empresas que buscam mão-de-obra treinada são cruciais para atraírem financiamentos adicionais.
	DLS4	V69	Empregar indivíduos da comunidade onde as OTS operam demonstra compromisso com o desenvolvimento local sustentável.
	DLS5	V70	Empregar indivíduos da comunidade onde as OTS operam fortalece as bases econômicas locais.
Fator 5 Estratégia de preparação para obtenção de financiamentos	POF1	V37	Apesar da desconfiança no financiamento governamental, trata-se de uma opção viável para as OTS, com impacto social.
	POF2	V39	OTS bem-informadas sobre ciclos de financiamento maximizam o aproveitamento de subsídios e financiamentos governamentais.
	POF3	V40	Planejamento e conhecimento sobre ciclos de financiamento são relevantes para o aproveitamento de subsídios.
	POF4	V41	Conformidade regulatória é importante para ampliar o sucesso e maximizar o aproveitamento de subsídios e financiamentos.
Fator 6 Estratégia de gestão da imagem pública	GIP1	V26	A mídia impõe desafios para a neutralidade política das OTS, evitando impactos na imagem.
	GIP2	V54	Alinhamento de valores entre as OTS e parceiros reforça a eficácia e integridade das OTS.
	GIP3	V55	Engajamento contínuo com partes interessadas é essencial para OTS.
	GIP4	V56	Engajamento contínuo com partes interessadas fortalece a reputação das OTS.
Fator 7 Estratégia de gestão de riscos e conexão com doadores	GRC1	V3	Histórias e relatos pessoais de impacto são poderosas ferramentas de engajamento para mobilização de recursos junto aos financiadores.
	GRC2	V17	A dependência exclusiva de financiamento governamental nas OTS é arriscada.
	GRC3	V18	A dependência exclusiva de financiamento governamental expõe as OTS às incertezas políticas e econômicas.
	GRC4	V35	O foco das doações individuais baseia-se na confiança e empatia dos doadores para fortalecer a conexão com as missões sociais das OTS.
Fator 8 Estratégia de autossuficiência financeira	ASF1	V42	Vendas de produtos e serviços são estratégias fundamentais para autossuficiência financeira das OTS.
	ASF2	V43	Inovação em vendas de produtos e serviços é relevante para gerar receitas sustentáveis e reduzir dependência.
Fator 9 Estratégia de engajamento e diversificação de recursos	ECD1	V4	Engajamento com a sociedade permite captação de financiamentos alinhados ao propósito da OTS.
	ECD2	V6	OTS otimizam sua sustentabilidade ao engajar em parcerias público-privadas.
	ECD3	V7	Diversificação das fontes de financiamento é fundamental para resiliência e sustentabilidade das OTS.

Fonte: Dados da pesquisa.



A Tabela 8 resume a AFE.

Tabela 8 – Resumo da Análise Fatorial Exploratória

	Fatores	Variância	Proporção	Cumulativo	Alfa de Cronbach
Fator 1	Estratégia de gestão responsável e transparente	7,4304	0,1728	0,1728	0,9527
Fator 2	Estratégia de compartilhamento de histórias com rede de parceiros	4,5456	0,1057	0,2785	0,9345
Fator 3	Estratégia de gestão operacional eficiente	4,2283	0,0983	0,3768	0,9205
Fator 4	Estratégia de desenvolvimento local sustentável	4,1934	0,0975	0,4744	0,9057
Fator 5	Estratégia de preparação para obtenção de financiamentos	3,3671	0,0783	0,5527	0,8996
Fator 6	Estratégia de gestão da imagem pública	3,1855	0,0741	0,6267	0,8651
Fator 7	Estratégia de gestão de riscos e conexão com doadores	2,7872	0,0648	0,6916	0,8341
Fator 8	Estratégia de autossuficiência financeira	2,3213	0,0540	0,7456	0,8817
Fator 9	Estratégia de engajamento e diversificação de recursos	2,2593	0,0525	0,7981	0,7520

Fonte: Dados da pesquisa.

### 3.2.2.6 Discussão

A análise fatorial exploratória (AFE) apresentou nove fatores que corroboram e aprofundam entendimentos prévios sobre os desafios e as estratégias de financiamento no terceiro setor. Conforme sugerido pela literatura, aspectos como confiança, transparência e engajamento são fundamentais para a sustentabilidade financeira e organizacional das organizações do terceiro setor (Vidovic, 2023; Schoffen et al., 2023). Os resultados deste estudo indicam uma estrutura fatorial na qual esses elementos são organizados em fatores principais, sugerindo que os respondentes percebem a gestão e a transparência como essenciais para atrair e manter o apoio financeiro necessário.

O fator 1 – estratégia de gestão responsável e transparente – explica 17% da variância, indicando que a confiança e a transparência na gestão ocupam um lugar central na percepção dos atores sociais envolvidos com as organizações sociais do terceiro setor. Esse achado está em linha com a análise de El Akremi et al. (2018), que mostra a importância da transparência para o desempenho organizacional. O desenvolvimento de políticas claras e a manutenção de uma gestão ética são apontados na literatura como aspectos fundamentais para estabelecer uma relação de confiança com stakeholders (El Akremi et al., 2018), confirmando o que foi observado nas respostas.

A forte carga fatorial atribuída a este fator sugere que, como defendido por Scarlata e Alemany (2010), uma gestão transparente tem o potencial de minimizar as desconfianças que limitam o financiamento, uma vez que a confiança estabelecida incentiva investidores a apoiar causas sociais. Assim, esse fator reforça a necessidade de práticas de gestão baseadas na transparência, alinhando-se a estudos que indicam que práticas transparentes e confiáveis são estratégias cruciais para superar as barreiras financeiras enfrentadas por organizações sem fins lucrativos (LeRoux, 2009).

Fator 2 – estratégia de compartilhamento de histórias com rede de parceiros – explica 11% da variância total e relaciona-se com o engajamento comunitário e a mobilização de recursos, refletindo como o envolvimento ativo com a sociedade e a criação de histórias de impacto funcionam como ferramentas estratégicas de captação. Este fator é consistente com as observações de Cherrier et al. (2018), que destacam a importância do contexto institucional e do engajamento com *stakeholders* para as organizações sociais. Esse fator sugere que a narrativa e o vínculo direto com a comunidade podem aumentar o potencial de financiamento, sustentando as

recomendações de Kingston e Bolton (2004), que sugerem o uso de histórias como método de mobilização eficaz.

Dessa forma, os resultados deste estudo evidenciam que o contato próximo com a comunidade e o compartilhamento de sucessos concretos são práticas valorizadas e associadas a uma maior capacidade de captação. Assim como destacado por Thompson et al. (2017), a habilidade de comunicar o impacto social é essencial para as organizações que buscam atrair financiamento, especialmente em contextos em que a confiança institucional pode estar abalada. Essa evidência empírica sugere, portanto, que o engajamento direto, como defendido na literatura, pode ser uma resposta eficiente às necessidades de financiamento (Thompson et al., 2017).

O fator 3 – estratégia de gestão operacional eficiente – explica 10% da variância e refere-se à obtenção de patrocínios e doações corporativas e de investimentos em energias sustentáveis, como a energia solar, para assegurar xxx. A literatura tem enfatizado a necessidade de uma estrutura de financiamento robusta e diversificada para mitigar os riscos associados à dependência excessiva de uma única fonte, especialmente do financiamento governamental (Clifford et al., 2013; Seitanidi & Ryan, 2007). Esse fator reforça essa perspectiva, evidenciando que a diversificação contribui para a resiliência financeira das organizações, conforme apontado por autores como Bagnoli e Megali (2011), que consideram a diversificação essencial para a sustentabilidade.

Esse resultado é particularmente relevante em contextos de instabilidade econômica, onde a variabilidade dos recursos disponíveis pode comprometer as operações das organizações que dependem de um único tipo de financiamento. Em consonância com as ideias de Mathkur (2023), a diversidade de fontes de

financiamento oferece uma proteção adicional contra os riscos externos, permitindo que as organizações mantenham suas operações mesmo em períodos de restrição econômica.

O fator 4 – estratégia de desenvolvimento local sustentável – também explica 10% da variância total. A capacitação e o desenvolvimento local emergem como elementos fundamentais para a sustentabilidade das OTS, uma vez que estas organizações dependem fortemente da mão de obra e da adesão comunitária para garantir a perenidade de suas atividades. A capacitação de indivíduos nas comunidades locais não apenas fortalece o capital humano disponível, mas também contribui diretamente para o empoderamento das pessoas, melhorando a empregabilidade e incentivando o compromisso comunitário com a missão social das OTS (Fabris et al., 2015). Esse fator se destacou ao agrupar variáveis que refletem o papel crítico da capacitação como estratégia para gerar maior resiliência organizacional e, conseqüentemente, ampliar o impacto social das OTS. Esse alinhamento com as descobertas de Fabris et al. (2015) evidencia que as OTS que investem no desenvolvimento de habilidades e na formação de líderes locais tendem a estabelecer laços mais sólidos com a comunidade e a obter apoio contínuo.

Além disso, a promoção do desenvolvimento local contribui para uma integração mais sólida entre as OTS e os indivíduos beneficiados por suas iniciativas, favorecendo o sentimento de pertencimento e a sustentabilidade de longo prazo. Fabris et al. (2015) ressaltam que o fortalecimento das comunidades locais cria uma base de apoio mútua, onde a comunidade oferece suporte às OTS e, em troca, beneficia-se de uma economia local mais dinâmica e inclusiva. Esse aspecto da capacitação como estratégia estruturante contribui para que as OTS se tornem agentes de transformação, com programas de formação que atendam às demandas

do mercado e da sociedade, preparando a população para superar barreiras de emprego e geração de renda. Os resultados corroboram com esse entendimento, indicando que o investimento em capacitação não apenas responde a uma necessidade local, mas também solidifica a posição das OTS como promotoras de mudanças sociais significativas.

O fator 5 – estratégia de preparação para obtenção de financiamentos – explica 8% da variância total. A conformidade regulatória é essencial para o sucesso das OTS na captação de financiamento governamental, sendo uma prática amplamente reconhecida na literatura como uma das principais barreiras ou facilitadores para o acesso a fundos públicos. Kingston e Bolton (2004) destacam que as OTS, ao aderirem a regulamentações e demonstrarem transparência em suas operações, conseguem se tornar beneficiárias de fundos governamentais que apoiam atividades sociais e econômicas de relevância pública. O fator de conformidade foi identificado como um agrupamento significativo, reforçando que as OTS que priorizam a conformidade em suas operações demonstram maior capacidade de assegurar recursos financeiros, mitigando os riscos de inadimplência e falta de credibilidade que podem comprometer o financiamento público e, em última análise, sua sustentabilidade.

Além disso, a conformidade regulatória é uma via de mão dupla que permite tanto às OTS quanto ao governo garantir a aplicação responsável de fundos públicos e fomentar parcerias de longo prazo. Kingston e Bolton (2004) sugerem que o cumprimento de normas e a prestação de contas são práticas que estimulam a confiança e consolidam a relação entre as OTS e os financiadores governamentais. A AFE reforça a importância desse alinhamento com a conformidade, indicando que as OTS que mantêm altos padrões de governança e compliance tendem a assegurar

fontes de financiamento mais estáveis e frequentes. Assim, o fator de conformidade regulatória destaca-se como uma prática essencial para a obtenção de apoio governamental, sendo um elemento crucial que fortalece a imagem das OTS como parceiras confiáveis na execução de políticas públicas.

O fator 6 – estratégia de gestão da imagem pública – explica 7% da variância total refere-se ao alinhamento de valores e a construção de uma imagem pública positiva são aspectos fundamentais para que as OTS fortaleçam seu vínculo com os stakeholders, aspecto amplamente abordado na literatura sobre o terceiro setor. Perić et al. (2020) defendem que a coesão entre as ações das OTS e os valores sociais esperados pela comunidade desempenha um papel crucial na atração e retenção de apoio. A AFE aponta esse fator como um agrupamento que envolve o engajamento contínuo com o público e a manutenção de uma imagem íntegra, sugerindo que as OTS que investem em práticas de transparência e comunicação efetiva tendem a obter maior reconhecimento social e a consolidar sua posição como organizações de impacto positivo. Esse alinhamento de valores promove a percepção de uma organização ética e responsável, aumentando a confiabilidade entre a OTS e seus financiadores.

Além disso, a imagem pública das OTS é diretamente influenciada pela capacidade de comunicar claramente seu impacto social, o que se torna um diferencial competitivo essencial em um setor dependente de apoio voluntário e financeiro. Perić et al. (2020) destacam que, ao alinhar suas ações com os valores dos stakeholders, as OTS conseguem ampliar seu apoio externo, essencial para a continuidade de suas atividades. Esse fator revela que o investimento em uma imagem pública consistente e no fortalecimento de uma comunicação clara gera resultados significativos no reconhecimento e no apoio da sociedade e das entidades financiadoras. Assim, o fator

de alinhamento e imagem pública torna-se central para a legitimidade e credibilidade das OTS, fortalecendo suas parcerias e aumentando sua eficácia em longo prazo.

O fator 7 – estratégia de gestão de riscos e conexão com doadores – explica 6% da variância total com foco na dependência excessiva de financiamento governamental pode representar um risco para as OTS, que ficam vulneráveis a variações políticas e econômicas, como ressaltado por Thompson et al. (2017). As OTS que investem na construção de uma conexão emocional com doadores individuais, por meio de narrativas de impacto, têm maior capacidade de superar esses riscos, pois diversificam suas fontes de financiamento e evitam a vulnerabilidade associada à concentração de recursos. Esse fator de conexão com doadores se destacou como um aspecto essencial para garantir um apoio financeiro constante, ao indicar que a criação de vínculos significativos com doadores pessoais reforça a sustentabilidade financeira. Esse relacionamento permite que as OTS garantam uma base de recursos mais estável e diversificada.

Além disso, ao promover a conexão emocional com os doadores por meio de histórias de impacto, as OTS podem explorar uma abordagem que combina empatia e propósito, elementos cruciais para garantir a lealdade e o compromisso financeiro a longo prazo. Thompson et al. (2017) sugerem que a narrativa de resultados positivos nas comunidades atendidas não apenas atrai novos doadores, mas também solidifica o relacionamento com os doadores já existentes, ampliando a retenção de recursos e a diversificação das fontes de apoio. Os resultados confirmam que a conexão com doadores é um fator determinante para a resiliência financeira das OTS, possibilitando que estas mantenham uma operação contínua e resiliente frente às mudanças de cenário econômico.

O fator 8 – estratégia de autossuficiência financeira – que explica 5% da variância total, é uma estratégia reconhecida na literatura como um pilar para a estabilidade e independência das OTS, permitindo que estas reduzam sua dependência de doações e financiamento público (Seitanidi & Ryan, 2007). As variáveis relacionadas à venda de produtos e serviços, identificadas na análise, apontam para uma busca por autonomia financeira, na qual as OTS desenvolvem atividades econômicas que sustentam suas operações e ampliam o impacto social. Esse fator indica que as OTS que implementam uma estratégia diversificada de geração de receita conseguem não apenas aumentar sua sustentabilidade financeira, mas também garantir uma maior flexibilidade operacional.

Além disso, o desenvolvimento de práticas inovadoras para a comercialização de produtos e serviços permite que as OTS se posicionem como atores econômicos relevantes, agregando valor para a comunidade e promovendo a inclusão econômica. Seitanidi e Ryan (2007) sugerem que a autossuficiência, como reflexo de uma gestão inovadora e orientada para o mercado, oferece um modelo sustentável que reduz os riscos de instabilidade financeira, conferindo às OTS maior capacidade de resiliência e adaptação. Os resultados evidenciam que as OTS que promovem a autossuficiência financeira conseguem maior estabilidade e conseguem atender às demandas sociais de forma contínua, reduzindo a dependência de subsídios externos e fortalecendo sua posição no terceiro setor.

Finalmente, o fator 9 – estratégia de engajamento e diversificação de recursos – também explica 5% da variância total e diz respeito ao engajamento comunitário e à diversificação de recursos que desempenham papéis contributivos na sustentabilidade e resiliência das OTS, conforme sugerido pela literatura (Vidovic, 2023). A participação ativa da comunidade contribui significativamente para alinhar as



atividades da OTS aos interesses locais, o que facilita a captação de financiamentos e reforça o apoio social às suas iniciativas. Este fator agrupa variáveis que apontam para a importância de desenvolver parcerias estratégicas e diversificar as fontes de financiamento, uma prática que fortalece a autonomia e a adaptabilidade das OTS. Vidovic (2023) afirma que organizações que investem em engajamento comunitário conseguem atrair financiamentos alinhados aos seus propósitos, estabelecendo uma rede de apoio consistente e duradoura que contribui para a continuidade dos projetos sociais.

Além disso, o desenvolvimento de parcerias público-privadas e a diversificação dos recursos financeiros representam estratégias fundamentais para mitigar os riscos associados à dependência de fontes únicas de financiamento (Fabris et al., 2015), destacando-se como uma estratégia potencial para otimizar a sustentabilidade das OTS. Este achado é consistente com a análise de Fabris et al. (2015), que defende as PPPs como uma solução eficaz para fortalecer as organizações sem fins lucrativos por meio de financiamento compartilhado. O envolvimento com o setor privado também oferece não apenas capital financeiro, mas também acesso a recursos técnicos e de gestão, conforme discutido por Perić et al. (2020).

Schoffen et al. (2023) observam que a diversificação é essencial para a resiliência financeira das OTS, permitindo-lhes adaptar-se rapidamente às mudanças econômicas e manter operações estáveis, mesmo em períodos de instabilidade. A análise reforça esse entendimento, indicando que as OTS que priorizam o engajamento com a comunidade e buscam fontes variadas de apoio financeiro conseguem garantir um fluxo contínuo de recursos. Assim, o fator de engajamento comunitário e diversificação de recursos emerge como um pilar para a

sustentabilidade organizacional, permitindo que as OTS enfrentem desafios econômicos e maximizem seu impacto social a longo prazo.

Esse estudo contribui para a literatura ao demonstrar empiricamente como esses fatores interagem para fortalecer a estrutura financeira das organizações do terceiro setor, especialmente em contextos de recursos limitados e desafios institucionais. A partir das evidências, recomenda-se que gestores de OTS busquem implementar práticas de transparência rigorosas, fortalecer vínculos com a comunidade, diversificar suas fontes de financiamento e explorar parcerias estratégicas com o setor privado e o governo.

### 3.3 ESTUDO 3 – CONFIRMAÇÃO DA ESCALA

#### 3.3.1 Amostra e procedimentos

Foram seguidos os mesmos procedimentos do estudo 2 referentes à coleta de dados. Quanto à amostra final, é de 195 respostas válidas referentes aos participantes que atuam no interior. A Tabela 9 mostra o perfil de uma amostra, oferecendo uma visão detalhada de suas características demográficas, ocupacionais e fontes de financiamento.

No geral a amostra é composta de maioria feminina e casada, com predominância da geração X, que representa quase metade da amostra. A distribuição de renda indica uma concentração nas faixas intermediárias, enquanto o voluntariado é uma característica marcante nos cargos ocupados. Setores de atuação como educação, pesquisa e assistência social são os mais representativos, reforçando o foco em áreas de impacto social. Com relação ao financiamento, observa-se uma

dependência significativa de doações e recursos governamentais, evidenciando a importância de apoio externo para a sustentação das atividades das organizações envolvidas.

Tabela 9 – Perfil da amostra

Dimensão	Característica	n	%
Região	Interior	195	100.00
Sexo	Feminino	101	51.79
	Intersexo	2	1.03
	Masculino	92	47.18
Estado Civil	Casada(o)	110	56.41
	Separada(o)/desquitada(o)/divorciada(o)	42	21.54
	Solteira(o)	25	12.82
	União estável	14	7.18
	Viúva(o)	4	2.05
Faixa etária	Até 1964 (Geração Baby-boomers)	43	22.05
	Depois de 1995 e 2010 (Geração Z)	4	2.05
	Entre 1965 e 1980 (Geração X)	94	48.21
	Entre 1981 e 1995 (Geração Y)	54	27.69
Faixa de Renda	Acima de R\$ 21.180,00	31	15.90
	Até R\$ 1.412,00	6	3.08
	Entre R\$ 1.413,00 e R\$ 4.236,00	26	13.33
	Entre R\$ 4.237,00 e R\$ 7.060,00	54	27.69
	Entre R\$ 7.061,00 e R\$ 21.180,00	73	37.44
	Sem renda	5	2.56
Cargo	Assistente	8	4.10
	Colaborador	24	12.31
	Colaborador	2	1.03
	Conselheiro	5	2.56
	Coordenador	23	11.79
	Diretor	26	13.33
	Enfermeiro	2	1.03
	Gerente	12	6.15
	Gerente de comunicação	4	2.05
	Gerente de projetos	2	1.03
	Gestão de Projetos	2	1.03
	Presidente	10	5.13
	Presidente	6	3.08
	Prestador de serviço	2	1.03
	Tesoureiro	2	1.03
	Vice-presidente	2	1.03
	Vice-presidente	2	1.03
Voluntário	61	31.28	

Dimensão	Característica	n	%
Setor de atuação	Administração e capacitação	2	1.03
	Assistência social	31	15.90
	Associações patronais	5	2.56
	Comercial	2	1.03
	Cultura e recreação	14	7.18
	Desenvolvimento Profissional	2	1.03
	Desenvolvimento e defesa de direitos	14	7.18
	Educação e pesquisa	48	24.62
	Empresarial	2	1.03
	Fundação Comunitária	2	1.03
	Habitação	2	1.03
	Movimento social não governamental	2	1.03
	Meio ambiente e proteção animal	10	5.13
	Migração e Refúgio	2	1.03
	Outras atividades associativas	17	8.72
	Outro	2	1.03
	Pesquisa agropecuária	2	1.03
	Povos e Comunidades Tradicionais	2	1.03
	Qualificação profissional	2	1.03
	Religião	15	7.69
	Saúde	10	5.13
	Socioambiental	2	1.03
	Todas as alternativas acima	2	1.03
Transparência na gestão pública	1	0.51	
pesquisa científica em ciência do solo	2	1.03	
Quantidade de Voluntários	Até 10	74	37.95
	Entre 11 e 25	39	20.00
	Entre 26 e 50	13	6.67
	Mais de 50	26	13.33
	Não se aplica	24	12.31
	Não sei informar	19	9.74
Quantidade de Funcionários	Até 10	65	33.33
	Entre 11 e 25	22	11.28
	Entre 26 e 50	18	9.23
	Mais de 50	42	21.54
	Não se aplica	39	20.00
	Não sei informar	9	4.62
País	Brasil	189	96.92
	Brasil e EUA	2	1.03
	Peru	4	2.05
Estado	AC	2	1.03
	AL	2	1.03
	AM	2	1.03

Dimensão	Característica	n	%
	BA	2	1.03
	CE	4	2.05
	DF	2	1.03
	ES	16	8.21
	GO	2	1.03
	Lima	2	1.03
	MA	49	25.13
	MG	20	10.26
	MS	2	1.03
	MT	2	1.03
	PA	4	2.05
	PB	2	1.03
	PE	12	6.15
	PI	6	3.08
	PR	6	3.08
	RJ	12	6.15
	RN	2	1.03
	RS	10	5.13
	SC	4	2.05
	SP	30	15.38
	Diversificado	8	4.10
	Doação	71	36.41
	Editais	12	6.15
	Empresas	2	1.03
	Eventos	2	1.03
	Fundos de compensação	2	1.03
Principal Fonte de financiamento	Governamental	43	22.05
	Internacional	2	1.03
	Leis de Incentivo	2	1.03
	Mensalidade	6	3.08
	Organizações internacionais	4	2.05
	Patrocínios	2	1.03
	Prestação de serviços	17	8.72
	Receita Própria	20	10.26
	Renúncia Fiscal	2	1.03
	Total	195	

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao gênero, observa-se uma ligeira predominância de participantes do sexo feminino (51,79%), seguidos por homens (47,18%) e uma pequena

representação de indivíduos intersexo (1,03%). Em relação ao estado civil, a maioria é casada (56,41%), seguida por separados/divorciados (21,54%) e solteiros (12,82%).

A distribuição etária destaca a geração X (nascidos entre 1965 e 1980) como a mais prevalente, representando 48,21% da amostra, seguida pela geração Y (1981-1995) com 27,69%, e os baby boomers (até 1964) com 22,05%, com uma menor participação da geração Z (nascidos após 1995) em 2,05%. No que diz respeito à faixa de renda, a amostra apresenta uma maior concentração de indivíduos nas faixas entre R\$ 7.061,00 e R\$ 21.180,00 (37,44%) e entre R\$ 4.237,00 e R\$ 7.060,00 (27,69%).

No contexto ocupacional, observa-se uma presença significativa de voluntários (31,28%), seguidos por diretores (13,33%) e coordenadores (11,79%). O setor de atuação mais representado é o de educação e pesquisa (24,62%), seguido por assistência social (15,90%), indicando um foco em atividades de impacto social e educacional.

A quantidade de voluntários nas instituições varia, com 37,95% das organizações contando com até 10 voluntários. Quanto à quantidade de funcionários, 33,33% das instituições possuem até 10 colaboradores. Geograficamente, a maioria dos respondentes está localizada no Brasil (96,92%), com representações em estados como Maranhão (25,13%) e Espírito Santo (8,21%).

As principais fontes de financiamento são doações (36,41%) e apoio governamental (22,05%), refletindo uma dependência significativa de fontes externas. Esses dados fornecem uma compreensão detalhada do perfil da amostra, evidenciando uma atuação focada em setores sociais e educacionais, com forte presença de voluntariado e dependência de financiamento externo.

As características da amostra delineiam um perfil composto majoritariamente por indivíduos atuantes em setores sociais e educacionais, com uma expressiva presença de voluntários e concentração em faixas de renda intermediárias. A predominância de doações e apoio governamental como principais fontes de financiamento indica uma dependência significativa de recursos externos, revelando um contexto de vulnerabilidade financeira nas organizações representadas. Esses dados sublinham a importância do suporte institucional e da diversificação de fontes de financiamento para promover a sustentabilidade e o impacto das atividades desenvolvidas em prol do desenvolvimento social nas regiões do interior. Esse perfil oferece uma compreensão detalhada do cenário organizacional e sociodemográfico dos participantes, ressaltando a necessidade de estratégias de captação de recursos para fortalecer as ações sociais nessas localidades.

### **3.3.2 Análise de dados – Análise Fatorial Confirmatória**

Para a análise dos dados foi empregada a técnica de Análise Fatorial Confirmatória (AFC) usando PLS-SEM Consistente (via PLSc-SEM) dos 43 itens usando o software SmartPLS 4.1.0.8 (Ringle et al., 2024). Esta metodologia foi escolhida por sua eficácia em lidar com modelos complexos e sua capacidade de operar com amostras de tamanho reduzido e distribuições não normais (Ringle et al., 2014). A interpretação dos dados e a apresentação dos resultados seguiram os procedimentos estabelecidos para modelos estruturais reflexivos, conforme delineado por Ringle et al. (2023), de validade e a confiabilidade dos achados.

Para a avaliação da adequação do modelo proposto, foram examinados quatro critérios para assegurar a robustez e a validade do modelo: (i) as cargas fatoriais das

variáveis observadas devem exceder o valor de 0,708 para assegurar a confiabilidade das afirmações dos construtos; (ii) os coeficientes de confiabilidade, especificamente o rho-a e o rho-c, juntamente com o Alfa de Cronbach, deve, apresentar valores superiores a 0,70 e inferiores a 0,95, a fim de confirmar a confiabilidade da consistência interna do modelo; (iii) a Variância Média Extraída (AVE) deve ser um valor mínimo de 0,50 para estabelecer a validade convergente do modelo; (iv) o critério Heterotrait-Monotrait (HTMT) deve ter o valor limite estabelecido em 0,85 ou menos para esta pesquisa, indicando a validade discriminante dos construtos.

### 3.3.2.1 Validade do modelo de mensuração

Inicialmente, foram excluídas as variáveis V15, V29, V44, V45, V46, V58, V59, V60, V61 e V62, porque o Fator de Inflação da Variância (VIF) ficou muito acima de 5, indicando problemas de multicolinearidade entre as variáveis. Em seguida, foram excluídas as variáveis V3, V16, V17, V18, V28, V30, V37, V50 e V52 porque as cargas ficaram abaixo de 0,708, conforme recomendado por Ringle et al. (2023).

Diante dessas alterações, os fatores 3 (GOE) e 7 (GRC) ficaram com apenas uma variável, não sendo recomendável mantê-lo, segundo Hair et al. (2009). Além disso, o fator 9 (ECD) não atendeu os valores mínimos necessários para o Alfa de Cronbach ( $\alpha = 0,544$ ) e de Confiabilidade Composta (rho-a = 0,533) de pelo menos 0,70. Assim, esse fator também foi excluído do modelo de mensuração.

Após esses ajustes, de acordo com a Tabela 9, a correlação entre os fatores Fator 1 (GRT) e o Fator 6 (GIP) apresentou problemas de validade discriminante tanto pelo critério HTMT quanto pelo Fornell-Larcker. Desta forma, usando as cargas cruzadas, foi feita a diferença entre as correlações desses fatores e excluída a variável



V32. Como resultante, o critério HTMT ainda ficou um pouco acima de 0,90 (HTMT = 0,904) para a correlação entre esses fatores. Apesar disso, está dentro do intervalo de confiança (0,837-0,966), conforme mostrado na Tabela 10.

Tabela 10 – Indicadores de validade convergente e confiabilidade

	Alfa de Cronbach	Confiabilidade e composta		Variância média extraída (AVE)	HTMT				
		rho_a	rho_c		GRT	DLS	POF	GIP	ASF
<b>GRT</b>	0,841	0,872	0,892	0,674					
<b>DLS</b>	0,887	0,899	0,917	0,69	0,499				
<b>POF</b>	0,793	0,817	0,877	0,703	0,671	0,252			
<b>GIP</b>	0,788	0,801	0,876	0,702	0,904	0,559	0,720		
<b>ASF</b>	0,908	0,927	0,956	0,915	0,331	0,814	0,183	0,535	

GRT - gestão responsável e transparente; DLS - desenvolvimento local sustentável; POF - preparação para obtenção de financiamentos; GIP - gestão da imagem pública; ASF - autossuficiência financeira.

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 11 – Intervalos de confiança HTMT

	Intervalos de confiança HTMT			
	Amostra original (O)	Média da amostra (M)	2.5%	97.5%
DLS <-> GRT	0,499	0,503	0,372	0,647
POF <-> GRT	0,671	0,671	0,522	0,809
POF <-> DLS	0,252	0,263	0,141	0,415
<b>GIP &lt;-&gt; GRT</b>	<b>0,904</b>	<b>0,905</b>	<b>0,837</b>	<b>0,966</b>
GIP <-> DLS	0,559	0,563	0,432	0,700
GIP <-> POF	0,720	0,720	0,578	0,850
ASF <-> GRT	0,331	0,333	0,223	0,440
ASF <-> DLS	0,814	0,814	0,757	0,866
ASF <-> POF	0,183	0,199	0,092	0,322
ASF <-> GIP	0,535	0,535	0,411	0,654

GRT - gestão responsável e transparente; DLS - desenvolvimento local sustentável; POF - preparação para obtenção de financiamentos; GIP - gestão da imagem pública; ASF - autossuficiência financeira;

Fonte: Dados da pesquisa.

A validade discriminante também foi suportada pelo critério de Fornell-Larcker, que mostra que a raiz quadrada da Variância Média Extraída, mostrada na diagonal na Tabela 11, é maior que as correlações entre os constructos. Também foi

sustentada pelo critério de cargas cruzadas de Chin (1998), em que a distribuição das cargas nas variáveis em seus respectivos constructos é maior que as cargas das demais variáveis latentes (vide Tabela 12).

Tabela 12 – Indicadores de validade convergente e confiabilidade

	Alfa de Cronbach	Confiabilidade composta (rho_a)	Confiabilidade composta (rho_c)	Variância média extraída (AVE)	FORNELL-LARCKER				
					GRT	DLS	POF	GIP	ASF
GRT	0,841	0,872	0,892	0,674	<b>0,821</b>				
DLS	0,887	0,899	0,917	0,69	0,464	<b>0,830</b>			
POF	0,793	0,817	0,877	0,703	0,585	0,198	<b>0,839</b>		
GIP	0,788	0,801	0,876	0,702	0,755	0,486	0,591	<b>0,838</b>	
ASF	0,908	0,927	0,956	0,915	0,316	0,736	0,148	0,453	<b>0,957</b>

GRT - gestão responsável e transparente; DLS - desenvolvimento local sustentável; POF - preparação para obtenção de financiamentos; GIP - gestão da imagem pública; ASF - autossuficiência financeira;

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 13 – Análise das cargas cruzadas

	GRT	DLS	POF	GIP	ASF
V31	<b>0,8280</b>	0,3320	0,4790	0,6630	0,2570
V32	<b>0,7860</b>	0,3350	0,3240	0,7540	0,3870
V48	<b>0,8030</b>	0,2790	0,3910	0,5660	0,2280
V49	<b>0,8400</b>	0,5660	0,6020	0,7020	0,3870
V53	<b>0,7480</b>	0,2730	0,4070	0,5150	0,0970
V64	0,2750	<b>0,7700</b>	-0,0010	0,2940	0,5850
V65	0,2720	<b>0,8260</b>	0,2360	0,3750	0,5250
V67	0,4500	<b>0,8780</b>	0,1090	0,4620	0,7420
V69	0,4830	<b>0,8680</b>	0,3000	0,4820	0,5760
V70	0,3980	<b>0,8050</b>	0,1550	0,3700	0,6120
V39	0,2780	0,1310	<b>0,7990</b>	0,3760	0,1490
V40	0,5140	0,1600	<b>0,8610</b>	0,4500	0,2110
V41	0,5500	0,1940	<b>0,8520</b>	0,6200	0,0300
V54	0,7830	0,5370	0,5520	<b>0,8720</b>	0,3390
V55	0,6240	0,3060	0,5530	<b>0,8330</b>	0,3550
V56	0,6090	0,3520	0,3790	<b>0,8070</b>	0,4570
V42	0,2840	0,6810	0,1280	0,3580	<b>0,9500</b>
V43	0,3910	0,7270	0,1490	0,4970	<b>0,9640</b>
V48	0,8030	0,2790	0,3910	0,5660	<b>0,2280</b>
V53	0,7480	0,2730	0,4070	0,5150	<b>0,0970</b>
V31	0,8280	0,3320	0,4790	0,6630	<b>0,2570</b>
V49	0,8400	0,5660	0,6020	0,7020	<b>0,3870</b>
V32	0,7860	0,3350	0,3240	0,7540	<b>0,3870</b>

GRT - gestão responsável e transparente; DLS - desenvolvimento local sustentável; POF - preparação para obtenção de financiamentos; GIP - gestão da imagem pública; ASF - autossuficiência financeira.

Fonte: Dados da pesquisa.

Desta forma, foram validados cinco constructos: estratégia de gestão responsável e transparente (12 itens); estratégia de desenvolvimento local sustentável (cinco itens); estratégia de preparação para obtenção de financiamentos (quatro itens); estratégia de gestão da imagem pública (quatro itens); e estratégia de autossuficiência financeira (dois itens).

A Figura 1 mostra os constructos validados.

Figura 1 – Nomeação dos fatores extraídos

Nome do Fator	Nova codificação	Variáveis
<b>Fator 1</b> <b>Estratégia de gestão responsável e transparente</b>	GRT1	V15 Uma gestão responsável e transparente dos fundos é crucial para assegurar a sustentabilidade das OTS.
	GRT2	V16 Uma gestão responsável e transparente dos fundos é crucial para assegurar a integridade das OTS.
	GRT3	V28 Transparência e integridade na gestão financeira são essenciais para atrair financiadores privados no terceiro setor.
	GRT4	V29 Transparência e integridade na gestão financeira geram confiança entre os financiadores privados.
	GRT5	V30 Transparência e integridade na gestão financeira é essencial para as OTS se diferenciarem no ambiente competitivo.
	GRT6	V31 As atividades comerciais das OTS devem ser regidas pela transparência e integridade para reforçar a sustentabilidade.
	GRT7	V32 As atividades comerciais das OTS devem ser regidas pela transparência e integridade para aumentar a confiança das partes.
	GRT8	V48 A transparência e honestidade nas operações são essenciais para manter a confiança das partes interessadas.
	GRT9	V49 A transparência e honestidade nas operações são essenciais para assegurar a legitimidade e sustentabilidade das OTS.
	GRT10	V50 Alinhar a missão de uma OTS com suas ações é fundamental para demonstrar um compromisso genuíno com os objetivos sociais.
	GRT11	V52 O monitoramento do desempenho é um fator chave para aumentar a eficácia das OTS.
	GRT12	V53 Ter autonomia na gestão é um fator chave para aumentar a eficácia das OTS.
<b>Fator 4</b> <b>Estratégia de desenvolvimento local sustentável</b>	DLS1	V64 Investir na capacitação e no desenvolvimento de capital humano dos beneficiários das OTS aumenta a empregabilidade deles
	DLS2	V65 Investir na capacitação e no desenvolvimento de capital humano demonstra o valor e o compromisso das OTS com impacto social.
	DLS3	V67 Parcerias estratégicas com empresas que buscam mão-de-obra treinada são cruciais para atraírem financiamentos adicionais.
	DLS4	V69 Empregar indivíduos da comunidade onde as OTS operam demonstra compromisso com o desenvolvimento local sustentável.
	DLS5	V70 Empregar indivíduos da comunidade onde as OTS operam fortalece as bases econômicas locais.
<b>Fator 5</b> <b>Estratégia de preparação para obtenção de financiamentos</b>	POF1	V37 Apesar da desconfiança no financiamento governamental, trata-se de uma opção viável para as OTS, com impacto social.
	POF2	V39 OTS bem-informadas sobre ciclos de financiamento maximizam o aproveitamento de subsídios e financiamentos governamentais.
	POF3	V40 Planejamento e conhecimento sobre ciclos de financiamento são relevantes para o aproveitamento de subsídios.
	POF4	V41 Conformidade regulatória é importante para ampliar o sucesso e maximizar o aproveitamento de subsídios e financiamentos.
<b>Fator 6</b>	GIP1	V26 A mídia impõe desafios para a neutralidade política das OTS, evitando impactos na imagem.

<b>Estratégia de gestão da imagem pública</b>	GIP2	V54	Alinhamento de valores entre as OTS e parceiros reforça a eficácia e integridade das OTS.
	GIP3	V55	Engajamento contínuo com partes interessadas é essencial para OTS.
	GIP4	V56	Engajamento contínuo com partes interessadas fortalece a reputação das OTS.
<b>Fator 8 Estratégia de autossuficiência financeira</b>	ASF1	V42	Vendas de produtos e serviços são estratégias fundamentais para autossuficiência financeira das OTS.
	ASF2	V43	Inovação em vendas de produtos e serviços é relevante para gerar receitas sustentáveis e reduzir dependência.

Fonte: Dados da pesquisa.

## 4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A exclusão de variáveis e fatores observada na Análise Fatorial Confirmatória (AFC) pode ser compreendida considerando as diferenças contextuais entre as amostras de Organizações do Terceiro Setor (OTS) de regiões metropolitanas e do interior. Estudos prévios apontam que as OTS enfrentam desafios específicos em função das particularidades de cada contexto regional, especialmente no que diz respeito à disponibilidade de recursos e ao acesso a redes de financiamento (Vidovic, 2023; Mathkur, 2023). Esse contexto afeta diretamente a estrutura organizacional e as práticas de gestão, elementos fundamentais para a captação e aplicação de recursos financeiros, conforme evidenciado na literatura sobre sustentabilidade no terceiro setor (Kingston & Bolton, 2004).

A inclusão de OTS do interior na amostra deste estudo revela diferenças significativas no padrão de resposta, o que sugere a existência de características idiossincráticas nessas regiões. De acordo com Clifford et al. (2013), as organizações que atuam em localidades menos urbanizadas e economicamente mais vulneráveis tendem a adotar práticas de gestão e financiamento distintas das OTS localizadas em centros urbanos. Essas diferenças podem impactar a consistência das cargas fatoriais e a relevância de determinados itens na estrutura da escala, o que resultou na

necessidade de exclusão de variáveis que não alcançaram significância estatística consistente na AFC.

A literatura ressalta que as OTS de regiões economicamente restritas frequentemente enfrentam maior dificuldade em desenvolver práticas de transparência e sustentabilidade, fatores apontados por Scarlata e Alemany (2010) como essenciais para a atração de financiadores e a manutenção da integridade organizacional. Esse contexto de financiamento restritivo e dependente de redes de apoio localizadas influencia as percepções dos gestores, resultando em uma estrutura fatorial que não necessariamente se alinha com a realidade de OTS em áreas metropolitanas, onde há maior acesso a redes de financiamento diversificadas e parcerias institucionais (LeRoux, 2009).

Ademais, o modelo de gestão das OTS do interior pode refletir uma adaptação às suas condições institucionais, o que reforça a importância de considerar o ambiente local como uma variável mediadora no desenvolvimento de escalas para mensuração de práticas de sustentabilidade e captação de recursos. Como sugerido por Weerawardena e Mort (2012), a estrutura turbulenta e os desafios de acesso a capital nas áreas mais afastadas dos centros urbanos exercem uma pressão significativa sobre as OTS, forçando-as a adotar estratégias de sobrevivência que, muitas vezes, se distanciam dos padrões esperados para a sustentabilidade de longo prazo.

Assim, a exclusão de variáveis na AFC, embora possa ser vista como uma limitação do modelo, contribui para a criação de uma ferramenta de mensuração parcimoniosa e adaptada às especificidades contextuais das OTS em diferentes regiões. Essa adaptação, fundamentada nas disparidades de infraestrutura e apoio financeiro entre áreas urbanas e rurais, oferece uma visão mais precisa das práticas de gestão financeira e estratégias de financiamento no terceiro setor, alinhando-se

aos apontamentos de autores como Cherrier et al. (2018) sobre a importância da complexidade institucional para o desenvolvimento organizacional.

Portanto, a exclusão de variáveis e fatores no processo de confirmação da escala fortalece o modelo ao alinhar-se com a realidade empírica das OTS no interior, demonstrando a necessidade de um refinamento contínuo das ferramentas de análise para atender à diversidade de contextos.

## **5 CONCLUSÃO**

Com base nas evidências obtidas, conclui-se que as OTSs enfrentam desafios complexos e dinâmicos em relação ao financiamento de suas atividades, o que reforça a necessidade de uma abordagem estratégica para assegurar sua sustentabilidade financeira. Esta pesquisa valida uma escala que mensura as estratégias de financiamento no contexto das OTS, contribuindo para a compreensão de como essas organizações podem se fortalecer financeiramente ao mesmo tempo em que cumprem suas missões sociais. Esta compreensão está em consonância com as observações de Vidovic (2023) e Weerawardena e Mort (2012), ao indicar que o fortalecimento das OTS depende de uma estratégia financeira robusta, essencial para garantir seu impacto social sustentável. Assim, esta escala poderá ser usada em sua totalidade ou de forma parcial em estudos envolvendo a gestão das OTS. Também poderá ser usada para desenvolver um índice de adesão às diversas estratégias de financiamento.

Além de seus aspectos teóricos, o estudo apresenta implicações práticas para o campo do empreendedorismo social e para os gestores de OTS. A escala desenvolvida oferece uma ferramenta concreta para apoiar a tomada de decisões

estratégicas por parte dos líderes dessas organizações, ajudando-os a identificar e implementar as melhores estratégias de financiamento. Academicamente, o estudo contribui para a ampliação do entendimento sobre as nuances do financiamento no terceiro setor, conforme apontado por Kingston e Bolton (2004) e Cherrier et al. (2018), fornecendo uma estrutura teórica relevante para o contexto brasileiro e para os desafios singulares enfrentados por OTS no país.

Apesar de suas contribuições, a pesquisa apresenta limitações que merecem consideração. A amostra, limitada a uma região geográfica específica do Espírito Santo e Maranhão e baseada em uma metodologia de amostragem não probabilística, o que pode restringir a generalização dos resultados para outras áreas e contextos. A escala desenvolvida pode ainda necessitar de adaptações para aplicações em diferentes contextos institucionais e culturais, conforme sugerem Clifford et al. (2013) e Ali et al. (2017), que destacam as variações de financiamento em ambientes institucionais diversos. Dessa maneira futuros estudos devem buscar expandir a aplicação desta escala em contextos regionais variados e em OTS de setores distintos, para avaliar sua aplicabilidade em um escopo mais amplo.

Em síntese, este estudo contribui de forma significativa para a compreensão das estratégias de financiamento no terceiro setor, apresentando uma ferramenta valiosa para a prática e a pesquisa acadêmica. Ao proporcionar uma base sólida para futuras investigações e aplicação prática, espera-se que esta pesquisa inspire novas abordagens que apoiem o fortalecimento das OTS e promovam seu desenvolvimento sustentável, garantindo que cumpram seu papel vital na promoção do bem-estar social e na redução das desigualdades.

## REFERÊNCIAS

- Ali, W., Frynas, J. G., & Mahmood, Z. (2017). Determinants of Corporate Social Responsibility (CSR) Disclosure in Developed and Developing Countries: A Literature Review: Determinants of CSR Disclosure. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(4), 273–294. <https://doi.org/10.1002/csr.1410>
- Arend, R. J. (2013). A Heart-Mind-Opportunity Nexus: Distinguishing Social Entrepreneurship for Entrepreneurs. *Academy of Management Review*, 38(2), 313–315. <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0251>
- Bagnoli, L., & Megali, C. (2011). Measuring Performance in Social Enterprises. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(1), 149–165. <https://doi.org/10.1177/0899764009351111>
- Bonner, G., & George, W. R. (1988). An Image Scale for Nonprofit Voluntary Organizations. *Journal of Voluntary Action Research*, 17, 70–80. <https://doi.org/10.1177/0899764088017003-406>
- Borges, N. M. F., & Costa, Â. F. da. (2018). O terceiro setor: um estudo empírico em gestão, controle e captação de recursos. *Facit Business and Technology Journal*, 1(5), 108-125. <https://revistas.faculdefacit.edu.br/index.php/JNT/article/view/268>
- Carvalho, A. C. D. C., & Paes, A. P. (2022). Captação de recursos e práticas gerenciais em organizações da sociedade civil do município de Lucas do rio verde. *Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis*, 26(1). <https://doi.org/10.17648/2236-7608-v26n1-13349>
- Chapelle, K. (2010). Non-profit and for-profit entrepreneurship: A trade-off under liquidity constraint. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(1), 55–80. <https://doi.org/10.1007/s11365-007-0071-y>
- Charlesworth, S., & Marshall, H. (2011). Sacrificing workers?: The curious case of salary sacrificing in non-profit community services in Australia. *International Journal of Public Sector Management*, 24(7), 673–683. <https://doi.org/10.1108/09513551111172495>
- Cherrier, H., Goswami, P., & Ray, S. (2018). Social entrepreneurship: Creating value in the context of institutional complexity. *Journal of Business Research*, 86, 245–258. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.056>
- Chow, P.-S., Tang, A. K. Y., & Yip, A. C. Y. (2016). Scale Development and Operationalization of Social Responsibility Constructs: An ISO 26000 Context. *Business and Economic Research*, 6(2), 156. <https://doi.org/10.5296/ber.v6i2.9865>



- Churchill, G. A. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64. <https://doi.org/10.2307/3150876>
- Clayton, J., Donovan, C., & Merchant, J. (2016). Distancing and limited resourcefulness: Third sector service provision under austerity localism in the north east of England. *Urban Studies*, 53(4), 723–740. <https://doi.org/10.1177/0042098014566369>
- Clifford, D., Geyne-Rahme, F., & Mohan, J. (2013). Variations between Organisations and Localities in Government Funding of Third-sector Activity: Evidence from the National Survey of Third-sector Organisations in England. *Urban Studies*, 50(5), 959–976. <https://doi.org/10.1177/0042098012458550>
- Cunha, J. H. D. C., & Matias-Pereira, J. (2012). Captação de recursos no terceiro setor: Fatores estratégicos para divulgação de informações. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 9(18), 83–102. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2012v9n18p83>
- D`Amario, E., & Comini, G. (2020). Social Innovation in Brazilian Social Entrepreneurships: A Proposed Scale for its Classification. *Review of Business Management*, 104–122. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i1.4037>
- Duan, H. (2010). A Survey of Non-profit Organizations Evaluation Methods. *Asian Social Science*, 6(8), p30. <https://doi.org/10.5539/ass.v6n8p30>
- El Akremi, A., Gond, J.-P., Swaen, V., De Roeck, K., & Igalens, J. (2018). How Do Employees Perceive Corporate Responsibility? Development and Validation of a Multidimensional Corporate Stakeholder Responsibility Scale. *Journal of Management*, 44(2), 619–657. <https://doi.org/10.1177/0149206315569311>
- Fabris, J., Fischer, A., & Sehem, S. (2015). *A cidade do idoso à luz da teoria dos stakeholders*. *Revista Reuna*, 20(1), 5-24. <https://revistas.una.br/reuna/article/view/637>
- Kannampuzha, M., & Hockerts, K. (2019). Organizational social entrepreneurship: Scale development and validation. *Social Enterprise Journal*, 15(3), 290–319. <https://doi.org/10.1108/SEJ-06-2018-0047>
- Khieng, S. (2014). Funding Mobilization Strategies of Nongovernmental Organizations in Cambodia. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(6), 1441–1464. <https://doi.org/10.1007/s11266-013-9400-7>
- Kim, S., & Lee, J. (2016). Developing a Corporate Social Responsibility Scale of Individual Stakeholder's Perception. *Journal of Product Research*, 34(2), 25–35. <https://doi.org/10.36345/KACST.2016.34.2.003>
- Kingston, J., & Bolton, M. (2004). New approaches to funding not-for-profit organisations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 9(2), 112–121. <https://doi.org/10.1002/nvsm.238>

- Lacruz, A., Rosa, A., & Oliveira, M. (2023). The Effect of Governance on Donations: Evidence from Brazilian Environmental Nonprofit Organizations. *Brazilian Business Review*, 20(1), 56–75. <https://doi.org/10.15728/bbr.2023.20.1.4.en>
- Lee, C., & Nowell, B. (2015). A Framework for Assessing the Performance of Nonprofit Organizations. *American Journal of Evaluation*, 36(3), 299–319. <https://doi.org/10.1177/1098214014545828>
- LeRoux, K. (2009). Paternalistic or Participatory Governance? Examining Opportunities for Client Participation in Nonprofit Social Service Organizations. *Public Administration Review*, 69(3), 504–517. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.01996.x>
- Mahmood, S., & Khan, Z. (2023). CSR and customer orientation: A sustainable pathway towards competitive advantage? A customer's perspective. *Social Responsibility Journal*, 19(4), 741–755. <https://doi.org/10.1108/SRJ-04-2020-0139>
- Mathkur, N. (2023). Accessible Finance for Social Entrepreneurship: The Saudi Context. *Humanities and Management Sciences - Scientific Journal of King Faisal University*, 1–6. <https://doi.org/10.37575/h/mng/230009>
- Miller, T. L., Grimes, M. G., McMullen, J. S., & Vogus, T. I. (2012). *Venturing for others with heart and head: How compassion encourages social entrepreneurship*. *The Academy of Management Review*, 37(4), 616–640. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0456>
- Modi, P. (2012). Measuring market orientation in nonprofit organizations. *Journal of Strategic Marketing*, 20(5), 447–460. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2012.689991>
- Payne, H. J., Mize Smith, J., Everson, K. K., & Newman, Iv, G. L. (2019). Measuring stakeholder identification with nonprofit causes: The development and validation of the identification with social causes scale. *Atlantic Journal of Communication*, 27(1), 30–45. <https://doi.org/10.1080/15456870.2019.1540419>
- Perić, J., Delić, A., & Stanić, M. (2020). Exploring business models of nonprofit organizations. *Management*, 25(2), 181–194. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.25.2.10>
- Ressler, R. W., Fulton, B. R., & Paxton, P. (2023). Activity and Identity: Uncovering Multiple Institutional Logics in the Nonprofit Sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 089976402311643. <https://doi.org/10.1177/08997640231164375>
- Ringle, C. M., Da Silva, D., & Bido, D. D. S. (2014). Modelagem de Equações Estruturais com Utilização do Smartpls. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56–73. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Sinkovics, N., & Sinkovics, R. R. (2023). A perspective on using partial least squares structural equation modelling in data articles. *Data in Brief*, 48, 109074. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2023.109074>

- Sarstedt, M., & Schloderer, M. P. (2010). Developing a measurement approach for reputation of non-profit organizations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 15(3), 276–299. <https://doi.org/10.1002/nvsm.389>
- Scarlata, M., & Alemany, L. (2010). Deal Structuring in Philanthropic Venture Capital Investments: Financing Instrument, Valuation and Covenants. *Journal of Business Ethics*, 95(S2), 121–145. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0851-8>
- Schoffen, G., Carraro, W. B. W. H., & Pinheiro, A. B. (2023). Processo de Implementação do Orçamento em uma Organização do Terceiro Setor. *Revista FSA*, 20(6), 125–146. <https://doi.org/10.12819/2023.20.6.6>
- Seelos, C., & Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business Horizons*, 48(3), 241–246. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.11.006>
- Seitanidi, M. M., & Ryan, A. (2007). A critical review of forms of corporate community involvement: From philanthropy to partnerships: From philanthropy to partnerships. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 12(3), 247–266. <https://doi.org/10.1002/nvsm.306>
- Shepherd, D. A., Seyb, S., & Williams, T. A. (2023). Empathy-driven entrepreneurial action: Well-being outcomes for entrepreneurs and target beneficiaries. *Journal of Business Venturing*, 38(2), 106290. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2023.106290>
- Short, J. C., Moss, T. W., & Lumpkin, G. T. (2009). Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities: Research in Social Entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(2), 161–194. <https://doi.org/10.1002/sej.69>
- 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. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122010000600003>
- Soobaroyen, T., Ramdhony, D., Rashid, A., & Gow, J. (2023). The evolution and determinants of corporate social responsibility (CSR) disclosure in a developing country: Extent and quality. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 13(2), 300–330. <https://doi.org/10.1108/JAEE-02-2020-0031>
- Thompson, P., Williams, R., & Kwong, C. (2017). Factors Holding Back Small Third Sector Organizations' Engagement with the Local Public Sector: Factors holding back small third sector organizations' engagement with the local public sector. *Nonprofit Management and Leadership*, 27(4), 513–531. <https://doi.org/10.1002/nml.21260>
- Turker, D. (2009). Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411–427. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6>

- Vidovic, D. (2023). The meaning of being a social entrepreneur in the society of multiple transitions. *Social Enterprise Journal*, 19(3), 237-255. <https://doi.org/10.1108/SEJ-08-2022-0075>
- Webb, D. J., Green, C. L., & Brashear, T. G. (2000). Development and Validation of Scales to Measure Attitudes Influencing Monetary Donations to Charitable Organizations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 299–309. <https://doi.org/10.1177/0092070300282010>
- Weerawardena, J., & Mort, G. S. (2012). Competitive Strategy in Socially Entrepreneurial Nonprofit Organizations: Innovation and Differentiation. *Journal of Public Policy & Marketing*, 31(1), 91–101. <https://doi.org/10.1509/jppm.11.034>

## APÊNDICE A – RELAÇÃO DOS ITENS INICIAIS DA ESCALA

<b>Oportunidades de contexto ao financiamento de ações de empreendedorismo social</b>	
<b>Estratégias de gestão e transparência</b>	
Proposição 1a: os gestores das OTS que implementam uma gestão transparente conseguem atrair mais financiadores, pois estabelecem uma relação de confiança com esses stakeholders.	1. Afirmativa: 1. Os gestores das OTS que implementam uma gestão transparente conseguem atrair mais financiadores privados, públicos, individuais e institucionais. 2. Afirmativa: 2. Os gestores das OTS que implementam uma gestão transparente estabelecem uma relação de confiança com as partes interessadas (ex.: sociedade, academia, governo, dentre outras).
<b>Engajamento e mobilização de recursos</b>	
Proposição 2a: histórias e relatos pessoais de impacto são poderosas ferramentas de engajamento para mobilização de recursos, não apenas financeiros, junto aos financiadores.	3. Afirmativa: Histórias e relatos pessoais de impacto são poderosas ferramentas de engajamento para mobilização de recursos junto aos financiadores.
Proposição 2b: o engajamento direto com a sociedade em geral – academia, comunidade, organizações, associados – permite a captação de financiamentos alinhados ao propósito da organização.	4. Afirmativa: O engajamento direto com a sociedade em geral – academia, comunidade, organizações, associados – permite a captação de financiamentos alinhados ao propósito da organização.
<b>Parcerias e colaborações</b>	
Proposição 3a: as organizações do terceiro setor otimizam seus programas sociais e sustentabilidade ao engajar em parcerias público-privadas, diversificando fontes de financiamento e apoio.	5. Afirmativa: As OTS otimizam seus programas sociais ao engajar em parcerias público-privadas. 6. Afirmativa: As OTS otimizam sua sustentabilidade ao engajar em parcerias público-privadas.
Proposição 3b: a diversificação das fontes de financiamento é crucial para a resiliência e sustentabilidade do empreendedorismo social.	7. Afirmativa: A diversificação das fontes de financiamento é fundamental para a resiliência e sustentabilidade do empreendedorismo social.
<b>Adaptação e resiliência organizacional</b>	
Proposição 4: o alinhamento estratégico à sazonalidade de épocas comemorativas amplia a resiliência e captação de recursos.	8. Afirmativa: O alinhamento estratégico ao calendário de datas comemorativas (ex.: natal, ano novo, Dia das Crianças, dentre outras) amplia a captação de recursos.
<b>Restrições de contexto ao financiamento de ações de empreendedorismo social</b>	
<b>Desafios de percepção e confiança</b>	
Proposição 5a: A descrença em instituições públicas, impulsionada por corrupção e instabilidade política, é um entrave crítico na obtenção de recursos para projetos sociais.	9. Afirmativa: A descrença em instituições públicas impulsionada por corrupção e instabilidade política é um entrave crítico na obtenção de recursos para projetos sociais.
Proposição 5b: O risco percebido de desvio de recursos nas OTS afeta negativamente a confiança dos financiadores.	10. Afirmativa: 10. O risco de desvio de recursos nas OTS afeta a confiança dos financiadores.
Proposição 5c: A desconfiança generalizada em políticos e sistemas estabelecidos dificulta a captação de recursos para OTS, demandando neutralidade e estratégias cuidadosas.	11. Afirmativa: A desconfiança generalizada em políticos e sistemas estabelecidos dificulta a captação de recursos para OTS.
	12. Afirmativa: A desconfiança generalizada em políticos e sistemas demanda neutralidade e estratégias cuidadosas de captação de recursos.
<b>Gestão de recursos e sustentabilidade financeira</b>	
Proposição 6a: A escassez persistente de recursos desafia as OTS a operarem com limitações orçamentárias e a competirem intensamente por financiamento em um contexto econômico instável.	13. Afirmativa: A escassez persistente de recursos desafia as OTS a operarem com limitações orçamentárias.
	14. Afirmativa: A escassez persistente de recursos desafia as OTS a competirem intensamente por financiamento em um contexto econômico instável.
Proposição 6b: Uma gestão responsável e transparente dos fundos é crucial para assegurar a sustentabilidade e a integridade das organizações do terceiro setor.	15. Afirmativa: Uma gestão responsável e transparente dos fundos é crucial para assegurar a sustentabilidade das OTS.
	16. Afirmativa: Uma gestão responsável e transparente dos fundos é crucial para assegurar a integridade das OTS.

Proposição 6c: A dependência exclusiva de financiamento governamental nas OTS é arriscada, expondo-as à incertezas políticas e econômicas e sublinhando a necessidade de diversificar as fontes de receita para assegurar resiliência e sustentabilidade.	17. Afirmativa: A dependência exclusiva de financiamento governamental nas OTS é arriscada. 18. Afirmativa: A dependência exclusiva de financiamento governamental expõe as OTS às incertezas políticas e econômicas. 19. Afirmativa: As incertezas políticas e econômicas referentes ao financiamento governamental obriga as OTS a diversificarem as fontes de receitas.
<b>Regulação e Compliance</b>	
Proposição 7a: Estar completamente regularizada é fundamental para acessar fundos e parcerias, superando barreiras burocráticas significativas.	20. Afirmativa: Estar completamente regularizada é fundamental para as OTS acessarem fundos e parcerias.
Proposição 7b: Evitar o acúmulo de patrimônio em OTS reflete um compromisso com a ética e a responsabilidade social, equilibrando sustentabilidade financeira com a missão social e a percepção pública.	21. Afirmativa: Evitar o acúmulo de patrimônio nas OTS reflete um compromisso com a ética e a responsabilidade social. 22. Afirmativa: Evitar o acúmulo de patrimônio nas OTS reflete equilíbrio entre a sustentabilidade financeira e a missão social e a percepção pública.
<b>Competição e visibilidade</b>	
Proposição 8a: A intensa concorrência por recursos financeiros no terceiro setor exige que as organizações adotem estratégias eficazes de comunicação e captação para se destacarem no mercado.	23. Afirmativa: A intensa concorrência por recursos financeiros exige que as OTS adotem estratégias eficazes de comunicação para se destacarem no mercado. 24. Afirmativa: A intensa concorrência por recursos financeiros exige que as OTS adotem estratégias eficazes de captação para se destacarem no mercado.
Proposição 8b: A mídia atua de forma ambivalente, sendo crucial para a visibilidade das OTS, mas também impõe desafios relacionados à neutralidade política e às expectativas de retorno de imagem.	25. Afirmativa: A mídia é crucial para a visibilidade das OTS. 26. Afirmativa: A mídia impõe desafios relacionados à neutralidade política das OTS (ex.: campanha eleitoral partidária para determinado grupo político) para não impactar a imagem da organização.
Proposição 8c: No terceiro setor, a mídia impõe desafios para organizações que atendem populações vulneráveis, exigindo estratégias que protejam a privacidade dos beneficiários e promovam o impacto social sem comprometer sua exposição.	27. Afirmativa: A mídia impõe desafios para não impactar a exposição dos beneficiários das OTS.
<b>Fontes de financiamento: contribuições privadas, financiamento do governo e atividades comerciais</b>	
<b>Princípios de gestão e atração de financiamento</b>	
Proposição 9a: transparência e integridade na gestão financeira são essenciais para atrair financiadores privados no terceiro setor, gerando confiança e diferenciando organizações em um ambiente competitivo.	28. Afirmativa: Transparência e integridade na gestão financeira são essenciais para atrair financiadores privados no terceiro setor. 29. Afirmativa: Transparência e integridade na gestão financeira geram confiança entre os financiadores privados. 30. Afirmativa: Transparência e integridade na gestão financeira é essencial para as OTS se diferenciarem no ambiente competitivo.
Proposição 9b: As atividades comerciais das OTS devem ser regidas pela transparência e integridade, reforçando a sustentabilidade e credibilidade dessas organizações e contribuindo para a confiança dos stakeholders.	31. Afirmativa: As atividades comerciais das OTS devem ser regidas pela transparência e integridade para reforçar a sustentabilidade das instituições. 32. Afirmativa: As atividades comerciais das OTS devem ser regidas pela transparência e integridade para aumentar a confiança das demais partes interessadas (ex.: sociedade, academia, governo, dentre outras).
<b>Fontes privadas de financiamento</b>	
Proposição 10a: Doações individuais são essenciais para a sustentabilidade financeira das OTS, exigindo métodos criativos de captação e destacando a importância da confiança e empatia dos doadores para fortalecer a conexão com as missões sociais dessas organizações.	33. Afirmativa: Doações individuais são essenciais para a sustentabilidade financeira das OTS. 34. Afirmativa: Doações individuais exigem métodos criativos de captação de recursos. 35. Afirmativa: O foco das doações individuais é na confiança e empatia dos doadores para fortalecer a conexão com as missões sociais das OTSs.
Proposição 10b: A obtenção de patrocínios e doações corporativas, oferecendo não apenas financiamento,	36. Afirmativa: A obtenção de patrocínios e doações corporativas oferece sustentabilidade e apoio diversificado no longo prazo.

mas também sustentabilidade e apoio diversificado a longo prazo.	
<b>Aproveitamento de financiamento governamental</b>	
Proposição 11a: apesar da desconfiança em relação ao financiamento governamental, ele se apresenta como uma opção viável para as OTS, especialmente quando há demonstração de impacto social, exigindo estratégias proativas e multifacetadas para aproveitar as oportunidades disponíveis.	37. Afirmativa: Apesar da desconfiança em relação ao financiamento governamental, trata-se de uma opção viável para as OTS, quando há demonstração de impacto social. 38. Afirmativa: A desconfiança em relação ao financiamento governamental exige estratégias proativas que envolvem diferentes abordagens, perspectivas e ações para aproveitar as oportunidades disponíveis.
Proposição 11b: OTS bem-informadas e regulamentadas têm mais sucesso em maximizar o aproveitamento de subsídios e financiamentos governamentais, evidenciando a importância do planejamento, conhecimento dos ciclos de financiamento e conformidade regulatória para a sustentabilidade financeira.	39. Afirmativa: OTS bem-informadas sobre os ciclos de financiamento têm mais sucesso em maximizar o aproveitamento de subsídios e financiamentos governamentais. 40. Afirmativa: O planejamento e o conhecimento sobre os ciclos de financiamento são relevantes para o aproveitamento de subsídios e financiamentos governamentais de forma bem-sucedido. 41. Afirmativa: A conformidade regulatória é importante para ampliar o sucesso, maximizando o aproveitamento de subsídios e financiamentos governamentais.
<b>Sustentabilidade financeira e autossuficiência</b>	
Proposição 12a: vendas de produtos e serviços são estratégias fundamentais para as OTS na busca pela autossuficiência financeira, refletindo a importância da inovação e do empreendedorismo no setor para gerar receitas sustentáveis e reduzir a dependência de financiamentos externos.	42. Afirmativa: Vendas de produtos e serviços são estratégias fundamentais para as OTS na busca pela autossuficiência financeira. 43. Afirmativa: A inovação em vendas de produtos e serviços nas OTS é relevante para gerar receitas sustentáveis e reduzir a dependência de financiamentos externos.
Proposição 12b: investimentos em energias renováveis, como a solar, contribuem para promover a eficiência operacional, sustentabilidade e reinvestimento nas OTS.	44. Afirmativa: Investimentos em energias renováveis, como a solar, contribuem para promover a eficiência operacional nas OTS. 45. Afirmativa: Investimentos em energias renováveis, como a solar, contribuem para promover a sustentabilidade nas OTS. 46. Afirmativa: Investimentos em energias renováveis, como a solar, contribuem para promover reinvestimento nas OTS.
<b>Estratégias de criação, captura e compartilhamento de valor social</b>	
<b>Valores e princípios organizacionais</b>	
Proposição 13a: O valor de uma OTS está intrinsecamente ligado à sua transparência e honestidade nas operações, sendo essenciais para construir e manter a confiança dos stakeholders e assegurar a legitimidade e sustentabilidade da organização a longo prazo.	47. Afirmativa: O valor de uma OTS está intrinsecamente ligado à transparência e honestidade nas operações. 48. Afirmativa: A transparência e honestidade nas operações são essenciais para manter a confiança das partes interessadas (ex.: sociedade em geral, universidades, faculdades, órgãos públicos, governo, empresas privadas, dentre outras) das OTS. 49. Afirmativa: A transparência e honestidade nas operações são essenciais para assegurar a legitimidade e sustentabilidade da organização no longo prazo.
Proposição 13b: Alinhar a missão de uma OTS com suas ações é crucial para demonstrar um compromisso genuíno com os objetivos sociais, o que implica a definição de metas claras, monitoramento de desempenho, autonomia de gestão e alinhamento de valores com parceiros, reforçando a eficácia e a integridade organizacional.	50. Afirmativa: Alinhar a missão de uma OTS com suas ações é fundamental para demonstrar um compromisso genuíno com os objetivos sociais. 51. Afirmativa: Possuir metas claras é importante para demonstrar um compromisso genuíno com os objetivos sociais. 52. Afirmativa: O monitoramento do desempenho é um fator chave para aumentar a eficácia organizacional. 53. Afirmativa: Ter autonomia na gestão é um fator chave para aumentar a eficácia organizacional. 54. Afirmativa: O alinhamento de valores entre as OTS e os parceiros reforça a eficácia e a integridade das OTS.
<b>Engajamento e relacionamento com stakeholders</b>	

<p>Proposição 14a: O engajamento contínuo e estratégico com os stakeholders é essencial para OTS, melhorando o compartilhamento de valor, fortalecendo a reputação, expandindo a base de apoio e contribuindo para a sustentabilidade e o crescimento organizacional.</p>	<p>55. Afirmativa: O engajamento contínuo e estratégico com as partes interessadas (ex.: sociedade, academia, governo, dentre outras) é essencial para OTS.</p> <p>56. Afirmativa: O engajamento contínuo e estratégico com as partes interessadas (ex.: sociedade, academia, governo, dentre outras) fortalece a reputação das OTSs.</p> <p>57. Afirmativa: O engajamento contínuo e estratégico com as partes interessadas (ex.: sociedade em geral, universidades, faculdades, órgãos públicos, governo, empresas privadas, dentre outras) contribui para a sustentabilidade e crescimento das OTSs.</p>
<p>Proposição 14b: Compartilhar histórias de sucesso é uma estratégia eficaz para OTS, pois serve como prova concreta do impacto da organização e motiva doações adicionais, validando o trabalho realizado e atuando como uma ferramenta persuasiva para ampliar o financiamento.</p>	<p>58. Afirmativa: Compartilhar histórias de sucesso é uma estratégia eficaz de captação de recursos.</p> <p>59. Afirmativa: Compartilhar histórias de sucesso é uma estratégia eficaz para motivar doadores e parcerias.</p> <p>60. Afirmativa: Compartilhar histórias de sucesso é uma estratégia eficaz para ampliar o financiamento das OTSs.</p>
<p>Construção de redes e parcerias estratégicas</p>	
<p>Proposição 15: estabelecer uma rede de parceiros empresariais é fundamental para OTS, pois facilita a transição dos beneficiários capacitados para o mercado de trabalho, ampliando suas oportunidades de emprego e fortalecendo o tecido social e econômico em torno das organizações.</p>	<p>61. Afirmativa: Estabelecer uma rede de parceiros empresariais é fundamental para a transição dos beneficiários capacitados pelas OTSs para o mercado de trabalho.</p> <p>62. Afirmativa: Estabelecer uma rede de parceiros empresariais é fundamental para ampliar as oportunidades de emprego para os beneficiários capacitados pelas OTSs.</p> <p>63. Afirmativa: Estabelecer uma rede de parceiros empresariais é fundamental para fortalecer o tecido social e econômico em torno das OTSs.</p>
<p>Desenvolvimento de capital humano</p>	
<p>Proposição 16a: investir na capacitação e no desenvolvimento de capital humano aumenta a empregabilidade dos beneficiários e demonstra o valor e o compromisso das OTS com o impacto social sustentável, beneficiando tanto os indivíduos quanto a comunidade mais ampla.</p>	<p>64. Afirmativa: Investir na capacitação e no desenvolvimento de capital humano aumenta a empregabilidade dos beneficiários das OTSs.</p> <p>65. Afirmativa: Investir na capacitação e no desenvolvimento de capital humano demonstra o valor e o compromisso das OTS com o impacto social sustentável.</p>
<p>Proposição 16b: parcerias estratégicas com empresas que buscam mão-de-obra treinada são cruciais para OTS, pois garantem empregos para beneficiários e atraem financiamento adicional, demonstrando o impacto tangível da organização na promoção da empregabilidade e no desenvolvimento econômico local.</p>	<p>66. Afirmativa: Parcerias estratégicas com empresas que buscam mão-de-obra treinada são cruciais para a oferta de empregos aos beneficiários das OTSs.</p> <p>67. Afirmativa: Parcerias estratégicas com empresas que buscam mão-de-obra treinada são cruciais para atraírem financiamentos adicionais.</p> <p>68. Afirmativa: Parcerias estratégicas com empresas que buscam mão-de-obra treinada contribuem para a promoção da empregabilidade e do desenvolvimento econômico local.</p>
<p>Contribuição para o desenvolvimento local</p>	
<p>Proposição 17: Empregar indivíduos da comunidade por parte das OTS reinveste na economia local e fortalece um ciclo positivo de desenvolvimento, demonstrando o compromisso com o desenvolvimento sustentável e o impacto direto no fortalecimento das bases econômicas das comunidades onde atuam.</p>	<p>69. Afirmativa: Empregar indivíduos da comunidade onde as OTS operam demonstra compromisso com o desenvolvimento local sustentável.</p> <p>70. Afirmativa: Empregar indivíduos da comunidade onde as OTS operam fortalece as bases econômicas locais.</p>



## APÊNDICE B – QUESTIONARIO APLICADO

### DESAFIOS E ESTRATÉGIAS DE FINANCIAMENTO PARA ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

Doutorado em Administração FUCAPE Business School

**Doutorando:** Walter Souto de Sousa  
**Orientadora:** Dra. Marcia Juliana d'Angelo

Gostaria de conhecer a sua opinião respondendo o questionário desta pesquisa.  
Não há resposta certa ou errada, o que se busca é a sua opinião.

Veja se você discorda ou concorda de acordo com as frases, assinalando o seu grau  
de sua concordância ou discordância.

A escala varia de 1 Discordo Totalmente a 5 Concordo Totalmente e as opções ao  
meio do questionário tendem a ser uma resposta mais neutra, nem concordando  
nem discordando.

Não há resposta certa ou errada, o que se busca é a sua opinião, entenda como a  
empresa/produto/marca em avaliação.

### **Oportunidades de contexto ao financiamento de ações de empreendedorismo social**

1. Os gestores das organizações do terceiro setor (OTS) que implementam uma gestão transparente conseguem atrair mais financiadores.
2. Investimentos em energias renováveis, como a solar, contribuem para promover a eficiência operacional, sustentabilidade e reinvestimento nas OTS.
3. Histórias e relatos pessoais de impacto são poderosas ferramentas de engajamento para mobilização de recursos junto aos financiadores.
4. O engajamento direto com a sociedade em geral permite a captação de financiamentos alinhados ao propósito da organização.
5. As OTS otimizam seus programas sociais e sustentabilidade ao engajar em parcerias público-privadas.
6. A diversificação das fontes de financiamento é crucial para a resiliência e sustentabilidade do empreendedorismo social.
7. O alinhamento estratégico de sazonalidade de épocas comemorativas amplia a resiliência e captação de recursos.

### **Restrições de contexto ao financiamento de ações de empreendedorismo social**

8. A descrença em instituições públicas é um entrave crítico na obtenção de recursos para projetos sociais.
9. O risco percebido de desvio de recursos nas OTS afeta negativamente a confiança dos financiadores.
10. A desconfiança generalizada em políticos e sistemas estabelecidos dificulta a captação de recursos para OTS.
11. A escassez persistente de recursos desafia as OTS a operarem com limitações orçamentárias.
12. Uma gestão responsável e transparente dos fundos é crucial para assegurar a sustentabilidade e a integridade das OTS.
13. A dependência exclusiva de financiamento governamental nas OTS é arriscada e sublinha a necessidade de diversificar as fontes de receita.
14. Estar completamente regularizada é fundamental para as OTS acessarem fundos e parcerias.
15. Evitar o acúmulo de patrimônio nas OTS reflete um compromisso com a ética e a responsabilidade social.
16. A intensa concorrência por recursos financeiros no terceiro setor exige que as organizações adotem estratégias eficazes de comunicação e captação.
17. A mídia é crucial para a visibilidade das organizações, mas também impõe desafios relacionados à neutralidade política.

### **Fontes de financiamento: contribuições privadas, financiamento do governo e atividades comerciais**

18. Transparência e integridade na gestão financeira são essenciais para atrair financiadores privados no terceiro setor.
19. As atividades comerciais das OTS devem ser regidas pela transparência e integridade para reforçar a sustentabilidade e credibilidade.
20. Doações individuais são essenciais para a sustentabilidade financeira das OTS.
21. A obtenção de patrocínios e doações corporativas oferece sustentabilidade e apoio diversificado a longo prazo.
22. O financiamento governamental é uma opção viável para OTS quando há demonstração de impacto social.
23. OTS bem-informadas e regulamentadas têm mais sucesso em maximizar o aproveitamento de subsídios e financiamentos governamentais.
24. Vendas de produtos e serviços são estratégias fundamentais para as OTS na busca pela autossuficiência financeira.

#### **Estratégias de criação, captura e compartilhamento de valor social**

25. O valor de uma OTS está intrinsecamente ligado à sua transparência e honestidade nas operações.
26. Alinhar a missão de uma OTS com suas ações é crucial para demonstrar um compromisso genuíno com objetivos sociais.
27. O engajamento contínuo e estratégico com *stakeholders* é essencial para OTS.
28. Compartilhar histórias de sucesso é uma estratégia eficaz para OTS, pois serve como prova concreta do impacto da organização e motiva doações adicionais.
29. Estabelecer uma rede de parceiros empresariais é fundamental para OTS, facilitando a transição dos beneficiários capacitados para o mercado de trabalho.
30. Investir na capacitação e no desenvolvimento de capital humano aumenta a empregabilidade dos beneficiários.
31. Parcerias estratégicas com empresas que buscam mão-de-obra treinada são cruciais para OTS, garantindo empregos para beneficiários e atraindo financiamento adicional.
32. Empregar indivíduos da comunidade por parte das OTS reinveste na economia local e fortalece um ciclo positivo de desenvolvimento.

## APÊNDICE C – MATRIZ DE CORRELAÇÃO

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16
V1	1,0000															
V2	0,7099	1,0000														
V3	0,3769	0,4055	1,0000													
V4	0,4608	0,4727	0,6995	1,0000												
V5	0,4394	0,5069	0,4875	0,6209	1,0000											
V6	0,3759	0,3817	0,3894	0,5157	0,7362	1,0000										
V7	0,4172	0,4618	0,5038	0,5368	0,4279	0,4788	1,0000									
V8	0,1586	0,2339	0,3933	0,4643	0,3872	0,4239	0,3152	1,0000								
V9	0,1721	0,2322	0,1512	0,1773	0,0886	0,0181	-0,0369	0,2086	1,0000							
V10	0,1081	0,1156	0,2104	0,1617	0,1093	0,0046	0,1930	0,1386	0,4308	1,0000						
V11	0,0926	0,0925	0,1247	0,0515	0,0335	-0,0565	-0,0061	0,1146	0,5717	0,4828	1,0000					
V12	0,1574	0,1194	0,0364	0,0095	0,0415	-0,0681	0,0712	0,0387	0,2653	0,4379	0,6107	1,0000				
V13	0,1290	0,1807	0,0545	0,0115	0,0733	0,0042	0,1325	-0,0720	0,1910	0,4921	0,4057	0,5264	1,0000			
V14	-0,0858	0,0687	0,0558	0,0374	0,0599	-0,0056	-0,0933	-0,0468	0,2417	0,3905	0,3240	0,3686	0,6130	1,0000		
V15	0,3395	0,4629	0,3436	0,3051	0,3769	0,2588	0,5207	0,2015	0,0091	0,1280	0,1758	0,1165	0,0913	-0,0776	1,0000	
V16	0,3246	0,3023	0,2662	0,2178	0,2166	0,1902	0,3000	0,0599	-0,0418	0,1465	0,2482	0,2339	-0,0269	-0,0692	0,6725	1,0000
V17	0,3826	0,3426	0,6245	0,3626	0,3019	0,0980	0,2872	0,0717	0,1590	0,2560	0,1826	0,0955	0,2255	0,0173	0,3668	0,3376
V18	0,5120	0,4540	0,6069	0,4621	0,3083	0,2824	0,4068	0,1867	0,2334	0,2580	0,2216	0,1571	0,2042	0,1372	0,3392	0,4447
V19	0,3922	0,3736	0,3943	0,3227	0,4015	0,1610	0,3944	-0,0076	0,2805	0,3969	0,1575	0,0469	0,2085	0,1640	0,2970	0,2126
V20	0,4995	0,5450	0,4951	0,4770	0,5165	0,3877	0,4505	0,2294	0,1908	0,3789	0,1803	0,1762	0,2364	0,2570	0,3587	0,3409
V21	0,1044	-0,0113	0,0320	-0,0009	0,1723	0,0696	-0,1020	0,0336	-0,2273	-0,2688	-0,0985	0,1821	-0,1973	-0,1817	0,1372	0,1238
V22	0,0077	0,0157	0,0481	0,0142	0,1837	0,1466	-0,0654	0,0505	-0,2170	-0,2458	-0,1026	0,1769	-0,1844	-0,1054	0,1458	0,1178
V23	0,2150	0,1706	0,3974	0,3522	0,4034	0,2306	0,3843	0,2017	0,0155	0,3021	0,1945	0,2343	0,1773	0,1893	0,5040	0,4355
V24	0,2637	0,3296	0,4235	0,3812	0,3595	0,1538	0,3059	0,1424	0,0559	0,3196	0,2085	0,2368	0,1703	0,2185	0,4968	0,4722

V25	0,2055	0,0667	0,1651	0,2343	0,2203	0,1125	0,1814	0,2306	-0,0334	0,1755	0,1397	0,1378	0,0523	0,0402	0,3015	0,4184
V26	0,3178	0,2366	0,1975	0,3213	0,4151	0,3298	0,2795	0,2326	0,0058	0,0853	0,0473	0,1356	0,0768	-0,0333	0,3326	0,2890
V27	0,1824	0,1430	0,1037	0,2278	0,1714	0,2074	0,1095	0,2483	0,0654	-0,0044	-0,0685	-0,0613	0,0543	0,0409	0,2119	0,2044
V28	0,3917	0,2691	0,4669	0,4517	0,4482	0,2540	0,4641	0,2066	0,0633	0,2466	0,2631	0,2455	0,0599	0,0201	0,6511	0,5772
V29	0,3414	0,2817	0,4750	0,3640	0,3712	0,1320	0,4703	0,1239	0,0168	0,2903	0,2929	0,3294	0,0766	0,0031	0,6505	0,6938
V30	0,3566	0,3596	0,4363	0,3307	0,4780	0,3517	0,4023	0,2004	0,0970	0,1633	0,2313	0,2629	-0,0392	-0,0550	0,6031	0,5479
V31	0,3492	0,3075	0,3328	0,3098	0,1796	0,0760	0,3706	0,1241	0,1598	0,2249	0,2780	0,3610	0,0228	0,0131	0,5546	0,6858
V32	0,3533	0,3161	0,4259	0,3320	0,3071	0,1180	0,4219	0,0804	0,1588	0,1754	0,3499	0,4061	0,1283	0,0532	0,5874	0,6416
V33	0,1527	0,2314	0,2154	0,1850	0,3788	0,2774	0,1143	0,3443	0,1039	0,0893	0,0596	-0,0904	0,0328	-0,1503	0,3270	0,2821
V34	0,2086	0,2861	0,4753	0,4356	0,4587	0,4527	0,4983	0,3763	0,0258	0,1347	0,0772	0,0340	0,1236	-0,0378	0,4674	0,2844
V35	0,4013	0,3490	0,5025	0,3838	0,3704	0,3128	0,2498	0,2004	0,1542	0,0470	0,1098	-0,0365	0,1162	0,0742	0,2888	0,2307
V36	0,2870	0,1894	0,2997	0,4046	0,4746	0,4123	0,3165	0,3241	0,2219	0,2675	0,2093	0,1769	0,0392	0,0339	0,3295	0,3263
V37	0,4471	0,3141	0,5385	0,4873	0,6480	0,3785	0,4498	0,1203	0,0518	0,2251	0,0588	0,0534	0,1434	0,0837	0,3612	0,2668
V38	0,1144	0,2430	0,4097	0,3609	0,3611	0,2838	0,2268	0,1341	0,1560	0,1333	0,0233	-0,0068	0,1970	0,2383	0,0471	0,0062
V39	0,5370	0,4312	0,5592	0,5259	0,5814	0,4126	0,4864	0,2802	0,1993	0,4471	0,1470	0,1225	0,2162	0,1301	0,3449	0,2707
V40	0,4375	0,4094	0,4886	0,3854	0,4973	0,3541	0,4373	0,2861	0,0547	0,2139	0,0019	-0,0042	0,0646	0,0465	0,4921	0,2946
V41	0,4364	0,3394	0,5402	0,4601	0,4255	0,2021	0,5636	0,1584	0,0958	0,2838	0,2275	0,1683	0,0924	0,0646	0,5255	0,4109
V42	0,1620	0,1467	0,3201	0,3169	0,5106	0,3519	0,1158	0,1722	0,0956	0,0413	0,0817	0,0323	-0,0142	-0,0651	0,1591	0,1368
V43	0,1207	0,1091	0,2567	0,1855	0,4820	0,2215	0,1075	0,1584	0,1247	0,1244	0,1607	0,1016	-0,0472	-0,1531	0,3148	0,2349
V44	0,2347	0,1353	0,2437	0,3362	0,4443	0,3451	0,0354	0,3939	0,3685	0,2111	0,3286	0,1043	-0,0636	-0,0207	0,1894	0,2732
V45	0,2698	0,1717	0,2450	0,3227	0,4746	0,3441	0,1210	0,3926	0,3386	0,2823	0,3280	0,0877	-0,0468	-0,0987	0,2875	0,3151
V46	0,2809	0,2329	0,3161	0,3270	0,4988	0,4076	0,1530	0,3786	0,2639	0,2294	0,3239	0,0703	-0,0391	-0,1443	0,3713	0,3482
V47	0,4974	0,3513	0,2560	0,2373	0,4673	0,3220	0,3152	0,1020	0,1780	0,1385	0,1288	0,2423	0,1167	-0,0967	0,3863	0,4012
V48	0,4748	0,3797	0,3940	0,3213	0,4875	0,2974	0,3781	0,1571	0,0758	0,1301	0,2316	0,2513	0,0656	-0,1152	0,5580	0,5340
V49	0,3936	0,3734	0,3689	0,2986	0,4425	0,3240	0,4161	0,1910	-0,0145	0,0996	0,2031	0,2424	0,0280	-0,1085	0,6118	0,6366
V50	0,2618	0,2539	0,4479	0,4079	0,5067	0,3472	0,4544	0,1650	-0,0424	0,1735	0,1233	0,1492	0,0322	-0,0194	0,6386	0,4733
V51	0,1654	0,3548	0,1965	0,1693	0,3138	0,3916	0,2355	0,2526	0,1943	0,0148	0,1490	0,0000	0,0563	0,0197	0,4424	0,3730
V52	0,2436	0,1812	0,5060	0,4765	0,4226	0,3369	0,4279	0,3058	0,0288	0,1304	0,1394	0,1472	-0,0234	-0,0180	0,4707	0,4888
V53	0,2390	0,1908	0,3610	0,3693	0,3058	0,2216	0,3808	0,1811	-0,0120	0,1222	0,2129	0,1439	-0,0598	-0,1577	0,6092	0,6427
V54	0,2154	0,2347	0,4692	0,4693	0,3858	0,4206	0,3527	0,3793	0,0487	0,0855	0,1832	0,0168	-0,0148	-0,0747	0,5669	0,4812
V55	0,2222	0,2061	0,4412	0,5200	0,4688	0,4894	0,3012	0,3550	-0,0237	0,0722	0,0830	0,0767	0,0531	0,1566	0,4509	0,4134

V56	0,2021	0,2427	0,5228	0,4643	0,4724	0,4891	0,3988	0,3063	-0,0639	0,0982	0,0805	0,1338	0,1426	0,0975	0,4843	0,4058
V57	0,1089	0,1667	0,2324	0,3187	0,2741	0,4428	0,0972	0,3677	-0,0041	-0,0332	-0,0737	-0,0034	0,0457	0,2108	0,2572	0,2479
V58	0,2741	0,1257	0,5210	0,4929	0,4286	0,3061	0,4113	0,3385	0,0498	0,1487	0,1493	0,0956	0,0078	-0,0010	0,3564	0,3595
V59	0,3416	0,1841	0,5353	0,4707	0,4543	0,2778	0,4411	0,2943	0,0479	0,2446	0,1805	0,1497	0,0394	-0,0601	0,3828	0,4198
V60	0,2921	0,1844	0,5069	0,5060	0,4170	0,3203	0,3723	0,3502	0,0484	0,1682	0,1071	0,0930	0,0528	0,1082	0,3468	0,3498
V61	0,2634	0,1413	0,5460	0,3876	0,4157	0,2312	0,3354	0,2573	0,1751	0,1673	0,2729	0,0945	0,0749	0,1143	0,3818	0,3134
V62	0,2936	0,1281	0,5033	0,3307	0,4232	0,3065	0,2754	0,2783	0,0578	0,0682	0,1794	0,1389	0,0504	0,0916	0,3328	0,3600
V63	0,3811	0,2478	0,4058	0,3190	0,4633	0,2780	0,2779	0,2645	0,1755	0,1421	0,2388	0,2167	0,0775	0,0508	0,4452	0,3836
V64	0,2392	0,1457	0,3797	0,3015	0,3178	0,2855	0,4401	0,1024	0,0110	0,0965	0,1805	0,0684	0,0400	0,0504	0,5018	0,5023
V65	0,3068	0,1609	0,3971	0,2998	0,4380	0,2933	0,4132	0,1619	0,0347	0,2055	0,2211	0,1895	0,0512	-0,0360	0,4629	0,4866
V66	0,3714	0,1434	0,4544	0,3224	0,3925	0,2845	0,4180	0,1455	-0,1088	0,1144	0,1150	0,2354	0,1025	-0,0166	0,4900	0,5332
V67	0,3742	0,3666	0,4121	0,2529	0,3317	0,1744	0,2619	0,0875	-0,0283	0,1110	0,1654	0,2001	0,0892	0,0230	0,3818	0,5427
V68	0,4074	0,3651	0,4871	0,3450	0,4638	0,3284	0,3497	0,1983	0,0461	0,1435	0,2227	0,2177	0,1018	0,0234	0,4622	0,4833
V69	0,2801	0,2166	0,4195	0,2777	0,3764	0,2755	0,3695	0,2796	0,0548	0,2601	0,2630	0,2206	0,1304	-0,0135	0,4920	0,4177
V70	0,2917	0,2252	0,3639	0,2728	0,3640	0,2687	0,3347	0,2535	0,0898	0,2610	0,2937	0,2573	0,1547	-0,0017	0,4404	0,4806
	V17	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24	V25	V26	V27	V28	V29	V30	V31	V32
V17	1,0000															
V18	0,6811	1,0000														
V19	0,3730	0,3310	1,0000													
V20	0,3599	0,4915	0,5772	1,0000												
V21	0,1294	0,0667	-0,1056	0,0721	1,0000											
V22	0,0823	0,0315	-0,1071	0,0623	0,9318	1,0000										
V23	0,3540	0,2932	0,4324	0,3949	0,1144	0,1275	1,0000									
V24	0,3552	0,3339	0,4430	0,4430	0,0338	0,0162	0,7157	1,0000								
V25	0,1149	0,1120	0,2243	0,2066	-0,0495	-0,0972	0,6459	0,4730	1,0000							
V26	0,2996	0,1966	0,3343	0,1459	0,2029	0,1879	0,5521	0,3702	0,5574	1,0000						
V27	0,1736	0,1677	0,1705	-0,0350	-0,1008	-0,1146	0,3504	0,2350	0,5008	0,6684	1,0000					
V28	0,5120	0,4817	0,3582	0,4737	0,2054	0,1534	0,6361	0,5622	0,4562	0,4351	0,2250	1,0000				
V29	0,4969	0,4452	0,4082	0,4773	0,1984	0,1505	0,6573	0,6168	0,4555	0,3722	0,1393	0,7821	1,0000			

V30	0,3907	0,3964	0,2714	0,4544	0,3709	0,3387	0,5272	0,4597	0,3058	0,4308	0,1118	0,7060	0,7817	1,0000		
V31	0,3752	0,4785	0,2589	0,3887	0,1738	0,1373	0,4510	0,4521	0,4225	0,3378	0,1654	0,6209	0,8089	0,7145	1,0000	
V32	0,5435	0,4817	0,3582	0,4155	0,2592	0,2365	0,6361	0,5129	0,4197	0,4351	0,2250	0,6944	0,8371	0,7060	0,7596	1,0000
V33	0,2654	0,3597	0,1243	0,1382	0,1193	0,1051	0,1886	0,2035	0,2206	0,2285	0,2010	0,2330	0,1176	0,1883	0,0964	0,1026
V34	0,3236	0,3683	0,2191	0,4131	0,1157	0,1677	0,4517	0,4910	0,2935	0,2841	0,0659	0,5472	0,4507	0,5201	0,2665	0,3732
V35	0,4299	0,5466	0,3196	0,3627	0,0825	0,0724	0,3093	0,2933	0,3168	0,3558	0,2696	0,4101	0,2858	0,3296	0,2983	0,3217
V36	0,2239	0,3063	0,1838	0,3178	0,0408	0,0726	0,4596	0,3592	0,3489	0,3220	0,2277	0,5860	0,4225	0,4314	0,2724	0,3088
V37	0,4670	0,4528	0,5746	0,4180	0,0518	-0,0070	0,4644	0,5312	0,3474	0,4714	0,3173	0,5721	0,5353	0,4443	0,3323	0,4524
V38	0,0419	0,2220	0,2910	0,3021	-0,1579	-0,0805	0,2771	0,2288	0,2155	0,1969	0,1640	0,0845	0,0344	0,0516	0,0753	0,0845
V39	0,5168	0,5373	0,5718	0,5464	-0,0232	-0,0136	0,4034	0,4193	0,3267	0,4371	0,3245	0,5344	0,4268	0,3504	0,3065	0,4136
V40	0,4167	0,3975	0,4115	0,3949	0,0847	0,0957	0,4208	0,3896	0,3747	0,5340	0,3639	0,5316	0,4992	0,5206	0,4451	0,4751
V41	0,3927	0,4365	0,4420	0,4745	0,0181	-0,0333	0,6242	0,5176	0,4305	0,3771	0,2295	0,7165	0,6878	0,5172	0,4940	0,5793
V42	0,2294	0,2652	0,0628	0,2883	0,3356	0,2201	0,3281	0,2766	0,1752	0,3311	0,1019	0,3672	0,3013	0,4677	0,1978	0,2666
V43	0,2911	0,1793	0,1617	0,2086	0,2883	0,1703	0,3406	0,1946	0,1699	0,3568	0,0864	0,4447	0,3995	0,5564	0,2527	0,3480
V44	0,1946	0,2451	0,0912	0,2528	0,0760	0,0793	0,2784	0,2304	0,3265	0,2522	0,1096	0,5087	0,2939	0,3576	0,2705	0,2610
V45	0,2901	0,2521	0,2258	0,2923	0,0520	0,0330	0,3435	0,2384	0,3951	0,3927	0,2318	0,5574	0,3726	0,4806	0,3169	0,3238
V46	0,2666	0,2752	0,2144	0,2690	0,0399	0,0199	0,3677	0,2859	0,3645	0,3603	0,2280	0,5287	0,3772	0,5009	0,2535	0,3249
V47	0,3911	0,4089	0,3483	0,4220	0,2599	0,1748	0,4075	0,3651	0,2623	0,4068	0,2665	0,5833	0,5629	0,5738	0,4316	0,5030
V48	0,4471	0,4038	0,2951	0,3641	0,2593	0,2096	0,5078	0,4022	0,3936	0,3952	0,2218	0,6539	0,7281	0,6724	0,5215	0,7006
V49	0,4037	0,3157	0,2089	0,3672	0,1851	0,1746	0,5486	0,4703	0,4105	0,4226	0,2400	0,6580	0,7176	0,6347	0,5256	0,7048
V50	0,3717	0,3431	0,3220	0,4403	0,2435	0,2110	0,5052	0,5261	0,3754	0,3958	0,1445	0,7415	0,7151	0,7303	0,5710	0,5781
V51	0,2644	0,2576	0,0537	0,2895	0,1226	0,1176	0,2333	0,2080	0,1402	0,2951	0,1857	0,4106	0,2204	0,4470	0,2556	0,3464
V52	0,4110	0,3834	0,2547	0,3683	0,1739	0,0769	0,4962	0,4534	0,2850	0,3782	0,2850	0,6538	0,7089	0,6329	0,5776	0,6082
V53	0,3021	0,2976	0,2809	0,3281	0,1396	0,0553	0,5392	0,5035	0,5594	0,4554	0,3480	0,6007	0,6773	0,5749	0,6240	0,5561
V54	0,3480	0,2913	0,1049	0,2484	0,1530	0,1033	0,3795	0,3800	0,3080	0,4414	0,3793	0,5539	0,5283	0,5978	0,3700	0,4672
V55	0,2843	0,2462	0,1738	0,2346	0,1150	0,1246	0,5574	0,5255	0,4333	0,5870	0,5707	0,5691	0,4163	0,4559	0,2554	0,4022
V56	0,3290	0,2860	0,1990	0,2318	0,1314	0,1650	0,6227	0,5624	0,4144	0,5715	0,4416	0,5185	0,4364	0,4606	0,3140	0,4645
V57	0,1042	0,1352	-0,0282	0,0703	0,0557	0,0836	0,2501	0,3182	0,2895	0,4842	0,5976	0,2252	0,0725	0,2313	0,1127	0,1347
V58	0,3847	0,3532	0,2787	0,2256	-0,0421	-0,1115	0,5330	0,5162	0,5538	0,4341	0,3586	0,6766	0,6311	0,4798	0,4810	0,5520
V59	0,4146	0,3922	0,3576	0,3126	0,0106	-0,0723	0,6231	0,6299	0,4995	0,4046	0,2361	0,6250	0,6874	0,5528	0,5019	0,5807
V60	0,3951	0,3437	0,2975	0,2579	-0,0410	-0,1084	0,5492	0,5674	0,3942	0,4223	0,3965	0,5371	0,6141	0,4668	0,4222	0,5371

V61	0,4074	0,3787	0,3678	0,2666	0,0674	-0,0044	0,6280	0,5119	0,4520	0,3848	0,1828	0,6238	0,5763	0,4628	0,3833	0,5020
V62	0,3569	0,3594	0,3355	0,1982	0,1331	0,0739	0,5686	0,3693	0,5293	0,5124	0,3950	0,5004	0,5524	0,4900	0,3873	0,5401
V63	0,3220	0,3052	0,3136	0,2924	0,2186	0,1192	0,5740	0,4658	0,5265	0,5332	0,2678	0,5690	0,6154	0,6297	0,5054	0,5282
V64	0,2970	0,2818	0,3547	0,3872	0,1241	0,0912	0,5677	0,3514	0,4806	0,4743	0,2481	0,5718	0,6467	0,5807	0,5403	0,6174
V65	0,3289	0,2829	0,3283	0,4547	0,1674	0,1143	0,5813	0,3546	0,4624	0,4180	0,1023	0,6092	0,6738	0,6325	0,4705	0,6092
V66	0,4256	0,4032	0,3018	0,2783	0,2353	0,1360	0,6565	0,4756	0,5812	0,6103	0,3798	0,6512	0,6770	0,5315	0,5736	0,6512
V67	0,3497	0,3539	0,3068	0,2709	0,1480	0,0726	0,5445	0,5024	0,5878	0,5073	0,3908	0,5011	0,6058	0,4888	0,4303	0,5417
V68	0,3841	0,3704	0,3377	0,3640	0,1919	0,1006	0,6097	0,5285	0,6445	0,6072	0,4363	0,5759	0,6394	0,6074	0,5034	0,6194
V69	0,3502	0,2956	0,2682	0,2437	0,0846	0,0261	0,5026	0,3887	0,4414	0,4028	0,2336	0,5605	0,5649	0,5202	0,3576	0,4796
V70	0,3245	0,2755	0,2634	0,2637	0,0798	0,0312	0,5081	0,3854	0,4192	0,3860	0,2366	0,4597	0,5272	0,5075	0,3382	0,4991
	V33	V34	V35	V36	V37	V38	V39	V40	V41	V42	V43	V44	V45	V46	V47	V48
V33	1,0000															
V34	0,4732	1,0000														
V35	0,4109	0,4938	1,0000													
V36	0,2540	0,4576	0,4335	1,0000												
V37	0,1799	0,3642	0,5200	0,4682	1,0000											
V38	0,1890	0,1958	0,2902	0,1830	0,3658	1,0000										
V39	0,2082	0,3949	0,4226	0,4742	0,7716	0,3423	1,0000									
V40	0,2174	0,4260	0,4809	0,3730	0,6970	0,2725	0,7928	1,0000								
V41	0,0410	0,3875	0,3309	0,4994	0,6707	0,3467	0,6640	0,6353	1,0000							
V42	0,3660	0,3605	0,3969	0,3558	0,4118	0,2969	0,2950	0,3569	0,3671	1,0000						
V43	0,3620	0,2881	0,2957	0,3579	0,3748	0,1371	0,2610	0,3809	0,3773	0,7890	1,0000					
V44	0,3177	0,2824	0,3950	0,6127	0,3962	0,1400	0,3773	0,3165	0,3067	0,4054	0,4076	1,0000				
V45	0,3798	0,3344	0,4072	0,6136	0,4372	0,1233	0,4339	0,4029	0,3249	0,3945	0,4820	0,8919	1,0000			
V46	0,3718	0,3538	0,3950	0,5839	0,4834	0,1661	0,4190	0,4018	0,3917	0,4521	0,5480	0,8393	0,8846	1,0000		
V47	0,1691	0,2538	0,2068	0,5161	0,4493	-0,0176	0,4004	0,3256	0,4568	0,3507	0,3870	0,3559	0,4085	0,4267	1,0000	
V48	0,1661	0,3641	0,3062	0,5307	0,4577	0,0182	0,4109	0,4354	0,5321	0,3326	0,4456	0,3826	0,4225	0,5123	0,7895	1,0000
V49	0,1352	0,4511	0,2805	0,5644	0,4348	-0,0103	0,4480	0,5285	0,5725	0,2890	0,3797	0,3665	0,4080	0,4986	0,6532	0,8511
V50	0,1323	0,5532	0,3384	0,4352	0,6282	0,1506	0,5060	0,6449	0,6176	0,4071	0,4379	0,4117	0,4759	0,5198	0,4748	0,6079







## APÊNDIC C - ANÁLISE FATORIAL DE COMPONENTES PRINCIPAIS – 1a RODADA

Variáveis	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6	Fator 7	Fator 8	Fator 9	Fator 10	Fator 11	Fator 12	Fator 13	Fator 14	Fator 15	Uniqueness	Comunalidades
V19	0,4658	0,4400	-0,2262	-0,0734	-0,1883	-0,1410	0,1182	0,1821	-0,1080	0,0540	-0,1526	-0,0914	0,0885	-0,0767	0,1744	0,3401	0,6599
V38	0,2843	0,4012	0,2303	-0,2535	-0,0795	0,0684	0,3129	-0,0306	-0,1497	0,0274	-0,2855	0,0757	0,3188	0,1235	-0,1474	0,2821	0,7179
V20	0,5423	0,4485	-0,1610	0,2524	-0,1887	0,0913	0,0362	-0,1137	-0,1661	0,1148	-0,0851	-0,0045	0,1772	-0,0031	-0,1221	0,2627	0,7373
V35	0,5501	0,2459	0,2281	0,0494	-0,0387	-0,0438	0,0867	0,1299	0,3099	-0,2058	-0,2164	0,0353	-0,0831	0,1669	-0,2692	0,2609	0,7391
V42	0,5262	-0,0697	0,3327	0,2009	0,1533	0,0124	0,4246	-0,0930	0,0526	-0,0419	-0,1467	-0,1836	0,0360	-0,1828	-0,0325	0,2591	0,7409
V24	0,6540	0,1031	-0,1608	-0,2082	-0,0830	0,0972	-0,0423	-0,0656	0,2218	0,2902	-0,1165	0,0765	0,0082	-0,1971	-0,1397	0,2587	0,7413
V36	0,6100	0,1280	0,1281	0,1674	0,2890	-0,1473	-0,0475	0,0684	-0,0668	0,2712	0,1106	0,1648	-0,2009	0,0585	-0,1911	0,2572	0,7428
V34	0,5914	0,1208	0,1882	0,1366	-0,1077	0,0315	0,0021	-0,2591	0,1596	0,1752	-0,2116	0,3466	-0,1181	-0,1277	0,0230	0,2500	0,7500
V40	0,6832	0,1735	0,1273	0,0170	-0,2256	-0,0307	0,0247	0,2103	0,0062	0,1427	-0,1058	-0,2495	0,0262	0,0850	0,1987	0,2487	0,7513
V41	0,7530	0,1264	-0,1992	-0,0835	-0,1501	-0,2140	0,0870	0,0193	-0,0888	0,1399	-0,0411	-0,0862	0,0691	0,0633	0,0077	0,2487	0,7513
V11	0,2727	0,2438	-0,4245	0,0304	0,5981	0,1961	-0,0295	-0,1013	0,0544	-0,1282	0,0333	0,0489	0,0748	0,0839	0,0355	0,2410	0,7590
V4	0,5807	0,3662	0,2728	0,0164	-0,2241	-0,0677	-0,0826	-0,2353	0,0529	0,0242	0,2348	0,0444	0,1171	0,1762	-0,0134	0,2316	0,7684
V1	0,5033	0,3309	-0,0585	0,2424	-0,2764	-0,0159	-0,0719	0,3207	-0,1033	-0,2371	0,2662	0,0931	0,0168	0,0082	-0,1202	0,2292	0,7708
V6	0,4741	0,2004	0,5214	0,1594	-0,1390	0,1389	-0,0342	-0,1119	-0,3080	0,0612	0,1782	0,1400	-0,0178	-0,0233	-0,0787	0,2284	0,7716
V51	0,4923	-0,0767	0,2555	0,1908	0,1557	0,3289	-0,2134	-0,0970	-0,2066	-0,1867	-0,2333	-0,2664	0,1367	-0,1081	-0,0612	0,2257	0,7743
V10	0,2787	0,5162	-0,3646	-0,1057	0,3613	0,0685	-0,0289	-0,0667	-0,0267	0,1864	-0,0777	-0,0434	-0,1335	0,0357	0,2923	0,2234	0,7766
V18	0,5543	0,3840	-0,1152	0,1851	-0,1844	0,0486	-0,0292	-0,0097	0,3227	-0,3283	-0,0140	-0,0488	-0,0701	0,0682	-0,1145	0,2233	0,7767
V17	0,5529	0,2158	-0,1582	0,1390	-0,1582	-0,0065	0,0351	0,0134	0,3467	-0,3079	-0,0341	-0,2109	-0,2869	-0,0219	0,1053	0,2223	0,7777
V23	0,7334	-0,0522	-0,1518	-0,2473	-0,0009	0,0580	0,1167	0,0269	0,0696	0,2916	-0,0918	0,1781	0,0501	-0,0777	0,0266	0,2183	0,7817
V16	0,6198	-0,2125	-0,2667	0,1245	-0,0465	0,1377	-0,3954	0,0613	0,1064	-0,0380	-0,1648	0,1018	0,0809	-0,0114	-0,1707	0,2167	0,7833
V67	0,7097	-0,1774	-0,1411	-0,2031	-0,0833	0,0443	0,0909	0,2560	-0,0507	-0,2163	-0,0756	0,1239	-0,0489	0,0869	-0,1645	0,2136	0,7864
V9	0,1412	0,5047	-0,1142	0,1056	0,5075	0,0558	-0,0383	0,0283	0,0320	-0,2548	0,1241	-0,1085	0,3356	-0,0552	0,1446	0,2085	0,7915
V7	0,5497	0,2398	-0,0417	0,0317	-0,4174	-0,1140	-0,2195	-0,2251	-0,2342	0,0653	0,0123	0,1789	-0,0688	0,0431	0,2219	0,2045	0,7955
V15	0,6620	-0,0984	-0,1330	0,1729	-0,1698	0,1572	-0,3563	-0,0589	-0,0235	0,0464	-0,2527	0,1139	-0,0047	-0,1374	0,1352	0,2038	0,7962
V13	0,1233	0,4646	-0,3450	-0,2413	0,1561	0,4439	0,1350	-0,0181	-0,0941	-0,0131	-0,0457	0,0330	-0,3492	-0,1314	-0,0053	0,2003	0,7997

Variáveis	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6	Fator 7	Fator 8	Fator 9	Fator 10	Fator 11	Fator 12	Fator 13	Fator 14	Fator 15	Uniqueness	Comunalidades
V8	0,3618	0,1786	0,4359	0,0388	0,1583	0,0335	-0,1854	-0,1992	0,0663	0,0142	0,2791	0,3122	0,1415	0,1907	0,3304	0,1999	0,8001
V14	0,0386	0,4249	-0,2368	-0,3814	0,1675	0,4675	0,2070	-0,1649	-0,0137	0,1316	0,0464	-0,1329	0,0302	-0,0317	-0,2475	0,1994	0,8006
V2	0,4342	0,4393	0,0080	0,2749	-0,3145	0,2210	-0,1948	0,1454	-0,1613	-0,2426	0,0430	0,1328	0,1156	-0,1073	-0,0922	0,1982	0,8018
V26	0,6192	-0,1268	0,1930	-0,2093	-0,0457	0,2026	0,0645	0,4390	0,0057	0,0840	0,0778	-0,0222	0,0419	0,0241	0,2597	0,1961	0,8039
V53	0,7225	-0,2587	-0,0645	-0,0235	0,0112	0,0026	-0,3097	0,0258	0,0076	0,0523	-0,2313	-0,0921	0,0344	0,2223	-0,0018	0,1943	0,8057
V47	0,6246	-0,0414	-0,1475	0,3160	-0,0090	0,0228	0,0108	0,2785	-0,1349	0,0188	0,2872	-0,0721	-0,0904	-0,3109	-0,0556	0,1941	0,8059
V30	0,7689	-0,1943	-0,1316	0,3265	-0,0087	0,0878	0,0034	-0,1127	0,0113	0,0524	-0,0025	-0,0581	0,1287	-0,0691	0,0748	0,1934	0,8066
V12	0,2350	0,1007	-0,5367	0,0298	0,3204	0,4500	0,1211	-0,0328	0,0382	0,1153	0,2767	0,1123	-0,0867	0,1418	0,0415	0,1915	0,8085
V28	0,8272	-0,0492	-0,1459	0,1419	0,0215	-0,0700	-0,0813	-0,0480	0,1349	0,1946	-0,0140	-0,0658	-0,0351	-0,0465	-0,0473	0,1913	0,8087
V49	0,7678	-0,2197	-0,1620	0,1667	-0,0439	0,0029	-0,1490	0,0767	-0,1464	0,0598	0,1232	0,0679	-0,1128	-0,1369	-0,1046	0,1909	0,8091
V5	0,6445	0,2648	0,3474	0,2250	-0,1039	0,0126	0,2115	-0,0038	-0,2186	0,1348	0,1069	0,0783	-0,0194	-0,1153	-0,0017	0,1903	0,8097
V43	0,5594	-0,1911	0,1753	0,2501	0,2824	-0,0578	0,3298	-0,0286	-0,0673	-0,1132	-0,2124	-0,1729	-0,0600	-0,1750	0,2245	0,1876	0,8124
V50	0,7947	-0,1533	-0,0378	0,1239	-0,0710	-0,0217	-0,0218	-0,1591	-0,1038	0,2169	-0,1360	-0,1851	-0,0086	0,0110	-0,0064	0,1861	0,8139
V32	0,7527	-0,1319	-0,4059	0,0847	-0,0755	0,0955	-0,0419	-0,0066	0,1636	-0,0316	0,0596	-0,0550	0,1076	0,0058	0,0271	0,1808	0,8192
V64	0,7403	-0,2699	-0,1512	-0,1437	-0,0313	-0,0539	0,0496	-0,1130	-0,2964	-0,1050	-0,0923	-0,0451	0,1625	0,0668	-0,0409	0,1745	0,8255
V66	0,8014	-0,2465	-0,1225	-0,1782	-0,1192	-0,0210	0,1336	0,1603	-0,0074	-0,0312	0,0158	-0,0199	-0,0656	0,1040	0,0309	0,1743	0,8257
V3	0,6417	0,3245	0,0958	-0,0048	-0,2591	-0,1117	0,0997	-0,3132	0,1579	-0,2174	0,0268	0,0059	-0,0164	0,2146	0,0153	0,1666	0,8334
V54	0,7265	-0,2322	0,2515	-0,0242	0,0908	0,1287	-0,2288	-0,2206	-0,0418	-0,1892	-0,0185	-0,1057	-0,1133	0,0262	0,0347	0,1649	0,8351
V68	0,8230	-0,1550	-0,0479	-0,1703	-0,0320	0,0595	0,1156	0,1934	-0,0847	-0,1600	-0,0549	0,0441	0,0204	0,0990	-0,0389	0,1625	0,8375
V52	0,7634	-0,2153	-0,0125	-0,0384	-0,0422	-0,0270	-0,1325	-0,2823	-0,0130	-0,0540	0,1239	-0,2958	-0,0111	0,0466	0,0493	0,1588	0,8412
V25	0,5759	-0,1447	-0,0359	-0,3880	0,1312	-0,0759	-0,0733	0,3633	0,0654	0,1961	-0,0944	0,2820	0,1871	0,0963	-0,0578	0,1565	0,8435
V27	0,3916	-0,0488	0,3008	-0,4546	-0,0327	0,1805	-0,2362	0,4918	0,1019	-0,0454	0,1435	-0,0964	0,0097	-0,0283	0,1367	0,1539	0,8461
V31	0,6442	-0,1147	-0,4141	0,1288	-0,0663	0,0342	-0,2102	-0,0033	0,2318	0,0168	0,0122	-0,0680	0,3379	0,0898	0,0166	0,1527	0,8473
V59	0,7847	-0,0084	-0,0037	-0,1707	0,0571	-0,3320	0,0449	-0,1310	0,2028	0,0708	0,1038	0,0080	-0,0544	-0,0925	-0,0487	0,1516	0,8484
V46	0,6367	0,0532	0,2804	0,2470	0,4851	-0,1663	-0,0975	0,1276	-0,0586	0,0510	-0,0456	-0,0455	-0,0288	0,0105	-0,0657	0,1480	0,8520
V70	0,6913	-0,1406	-0,0544	-0,0810	0,2503	0,0332	-0,0638	-0,0514	-0,2527	-0,1910	-0,1251	0,1571	-0,2663	0,2506	0,0094	0,1479	0,8521
V58	0,7450	-0,0346	0,0658	-0,2581	0,0546	-0,3298	-0,0117	-0,1166	0,2166	0,0438	0,2126	-0,0058	-0,0276	-0,0623	-0,0639	0,1445	0,8555
V62	0,7320	-0,1580	0,0314	-0,3173	0,0155	-0,0701	0,2941	0,0188	0,0153	-0,2367	0,1325	0,1343	0,0932	-0,0206	0,0582	0,1412	0,8588

Variáveis	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6	Fator 7	Fator 8	Fator 9	Fator 10	Fator 11	Fator 12	Fator 13	Fator 14	Fator 15	Uniqueness	Comunalidades
V63	0,7641	-0,1671	-0,0476	-0,1102	0,1114	-0,0307	0,2694	0,0267	-0,0372	-0,1702	0,0801	0,1695	0,2070	-0,1750	0,0902	0,1401	0,8599
V48	0,7621	-0,1729	-0,2046	0,2337	0,0011	-0,0601	0,0071	0,1298	-0,1274	-0,0828	0,2272	0,0982	-0,1239	-0,1712	-0,0692	0,1385	0,8615
V37	0,7224	0,2497	0,0837	-0,0578	-0,1632	-0,1868	0,1585	0,1685	-0,0241	0,1491	-0,0640	-0,2848	-0,1796	0,0980	-0,0530	0,1377	0,8623
V39	0,6545	0,4840	0,0447	0,0238	-0,1618	-0,0748	0,0666	0,2293	-0,0419	0,1568	0,0187	-0,1858	-0,1062	0,1410	0,1321	0,1361	0,8639
V56	0,7339	-0,1156	0,2917	-0,3091	-0,0755	0,3051	0,0207	-0,1589	-0,0126	0,0250	-0,0638	0,0104	-0,0672	-0,0045	-0,0182	0,1331	0,8669
V33	0,3178	0,1459	0,3716	0,2260	0,1133	0,0995	0,0031	0,1568	0,3716	-0,1135	-0,3477	0,3814	-0,0552	-0,2428	0,1744	0,1316	0,8684
V61	0,7487	-0,0558	-0,0248	-0,2442	0,1122	-0,2059	0,2870	-0,1965	0,0519	-0,1726	-0,0024	0,1146	0,1020	-0,1120	-0,0248	0,1310	0,8690
V65	0,7494	-0,2292	-0,2072	0,0120	0,0426	-0,1140	0,1718	-0,1004	-0,3728	-0,0768	-0,0086	0,0409	0,0952	-0,0298	0,0448	0,1297	0,8703
V69	0,7264	-0,1575	-0,0498	-0,0857	0,2334	-0,0735	-0,0127	-0,0617	-0,2224	-0,1906	-0,0927	0,1423	-0,2966	0,2277	0,0501	0,1169	0,8831
V55	0,7143	-0,1282	0,3747	-0,2980	0,0074	0,2943	-0,1072	-0,1132	0,0297	0,0797	0,0863	-0,0819	-0,0632	-0,0537	-0,0590	0,1015	0,8985
V44	0,5239	0,1133	0,2634	0,2874	0,5696	-0,1792	-0,0394	0,0953	0,0596	0,1277	0,0653	-0,0519	0,0896	0,1284	-0,2096	0,0983	0,9017
V45	0,5961	0,0995	0,2663	0,2631	0,5399	-0,1583	-0,1326	0,1661	0,0477	0,1371	-0,0154	-0,0854	0,0370	0,0749	-0,0233	0,0968	0,9032
V60	0,7214	-0,0325	0,0941	-0,3367	-0,0010	-0,1692	-0,0393	-0,2236	0,2049	-0,0290	0,3061	-0,0952	-0,0361	-0,1837	-0,0242	0,0949	0,9051
V22	0,1285	-0,3878	0,0790	0,4950	-0,1809	0,4188	0,3828	-0,0091	0,1718	0,1921	0,1088	0,0701	0,0247	0,2473	0,0258	0,0814	0,9186
V57	0,4178	-0,0882	0,5291	-0,3358	-0,0035	0,4934	-0,2067	-0,0215	0,0450	0,0131	0,1031	-0,2026	0,0471	-0,0667	-0,0342	0,0765	0,9235
V21	0,1764	-0,4643	0,0403	0,4981	-0,1590	0,3335	0,4326	0,0397	0,1991	0,0859	0,1283	0,0043	-0,0007	0,2020	0,0442	0,0721	0,9279
V29	0,8122	-0,1560	-0,4234	0,0845	-0,0827	-0,1002	-0,0731	-0,0993	0,1223	0,1107	0,0055	-0,0102	0,0319	-0,0373	0,0314	0,0668	0,9332

Fatores não rotacionados									
Fator	Autovalor	Diferença	Proporção	Cumulativo	Fator	Autovalor	Diferença	Proporção	Cumulativo
Fator1	26,6683	22,4403	0,3810	0,3810	Fator36	0,1990	0,0046	0,0028	0,9735
Fator2	4,2280	0,2479	0,0604	0,4414	Fator37	0,1944	0,0146	0,0028	0,9763
Fator3	3,9802	0,6716	0,0569	0,4982	Fator38	0,1798	0,0142	0,0026	0,9788

Fator4	3,3085	0,2045	0,0473	0,5455	Fator39	0,1656	0,0128	0,0024	0,9812
Fator5	3,1040	0,7617	0,0443	0,5898	Fator40	0,1527	0,0159	0,0022	0,9834
Fator6	2,3423	0,2292	0,0335	0,6233	Fator41	0,1369	0,0146	0,0020	0,9853
Fator7	2,1131	0,1539	0,0302	0,6535	Fator42	0,1223	0,0210	0,0017	0,9871
Fator8	1,9592	0,2386	0,0280	0,6815	Fator43	0,1013	0,0042	0,0014	0,9885
Fator9	1,7206	0,1206	0,0246	0,7061	Fator44	0,0971	0,0055	0,0014	0,9899
Fator10	1,6000	0,1083	0,0229	0,7289	Fator45	0,0916	0,0054	0,0013	0,9912
Fator11	1,4917	0,0592	0,0213	0,7502	Fator46	0,0862	0,0070	0,0012	0,9924
Fator12	1,4325	0,2170	0,0205	0,7707	Fator47	0,0792	0,0100	0,0011	0,9936
Fator13	1,2155	0,1182	0,0174	0,7881	Fator48	0,0692	0,0103	0,0010	0,9946
Fator14	1,0973	0,0917	0,0157	0,8037	Fator49	0,0589	0,0043	0,0008	0,9954
Fator15	1,0056	0,0164	0,0144	0,8181	Fator50	0,0546	0,0069	0,0008	0,9962
Fator16	0,9892	0,0773	0,0141	0,8322	Fator51	0,0477	0,0071	0,0007	0,9969
Fator17	0,9120	0,0677	0,0130	0,8453	Fator52	0,0406	0,0068	0,0006	0,9975
Fator18	0,8442	0,0644	0,0121	0,8573	Fator53	0,0339	0,0066	0,0005	0,9979
Fator19	0,7798	0,0355	0,0111	0,8685	Fator54	0,0272	0,0031	0,0004	0,9983
Fator20	0,7443	0,0387	0,0106	0,8791	Fator55	0,0242	0,0007	0,0003	0,9987
Fator21	0,7056	0,0727	0,0101	0,8892	Fator56	0,0234	0,0053	0,0003	0,9990
Fator22	0,6329	0,0655	0,0090	0,8982	Fator57	0,0182	0,0023	0,0003	0,9993
Fator23	0,5674	0,0139	0,0081	0,9063	Fator58	0,0159	0,0063	0,0002	0,9995
Fator24	0,5536	0,0453	0,0079	0,9142	Fator59	0,0095	0,0016	0,0001	0,9996
Fator25	0,5082	0,0089	0,0073	0,9215	Fator60	0,0079	0,0025	0,0001	0,9997
Fator26	0,4994	0,0492	0,0071	0,9286	Fator61	0,0055	0,0005	0,0001	0,9998
Fator27	0,4502	0,0397	0,0064	0,9351	Fator62	0,0050	0,0015	0,0001	0,9999
Fator28	0,4105	0,0444	0,0059	0,9409	Fator63	0,0035	0,0004	0,0000	0,9999
Fator29	0,3662	0,0267	0,0052	0,9461	Fator64	0,0031	0,0022	0,0000	1,0000
Fator30	0,3395	0,0292	0,0048	0,9510	Fator65	0,0009	0,0007	0,0000	1,0000
Fator31	0,3103	0,0126	0,0044	0,9554	Fator66	0,0002	0,0002	0,0000	1,0000
Fator32	0,2977	0,0211	0,0043	0,9597	Fator67	0,0000	0,0000	0,0000	1,0000
Fator33	0,2767	0,0190	0,0040	0,9636	Fator68	0,0000	0,0000	0,0000	1,0000
Fator34	0,2577	0,0253	0,0037	0,9673	Fator69	0,0000	0,0000	0,0000	1,0000
Fator35	0,2324	0,0334	0,0033	0,9706	Fator70	0,0000	.	0,0000	1,0000

Fonte: Dados da pesquisa.

## Capítulo 4

# PRÁTICAS DE MERCADO PARA FACILITAR O FINANCIAMENTO DE AÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

## RESUMO

O empreendedorismo social utiliza métodos e estratégias de negócios para resolver questões sociais, ambientais ou comunitárias, promovendo inclusão social, por meio das organizações do terceiro setor (OTS). Essas instituições dependem de diversas fontes de financiamento, incluindo recursos públicos, privados, atividades comerciais, e doações filantrópicas. Contudo, a sustentabilidade financeira das OTS é comprometida por limitações nos modelos de financiamento e pela baixa posição do Brasil no *ranking* mundial de doações. Para superar esses desafios, é necessário desenvolver estratégias adaptadas ao contexto local para a criação e compartilhamento de valor. Assim, este artigo tecnológico apresenta 16 práticas de mercado usadas por OTS brasileiras para facilitar o financiamento de ações sociais e seis práticas que devem ser evitadas, pois dificultam a captação de recursos. Tais práticas dizem respeito ao contexto – ambiência cultural, valores pessoais, tradições locais, mitos e ambiência regulatória. Trata-se de um *benchmarking* que contribui para aprimorar o planejamento de captação de recursos no terceiro setor.

**Palavras-chave:** Organizações do Terceiro Setor; Práticas de mercado; Captação de recursos; Financiamento; Benchmarking.

## 1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo social, visto como uma prática que combina métodos e estratégias de negócios com o objetivo de resolver questões sociais, ambientais ou comunitárias (Vidovic, 2023), tem um papel na promoção da inclusão social dos indivíduos por meio da criação de valor social por organizações do terceiro setor

(OTS) (Mahmood & Khan, 2023). Trata-se de organizações que estão envolvidas em um ecossistema de voluntariado, filantropia e associação, e que apoiam a capacitação das populações vulneráveis, não atendidas por outros atores sociais (Salamon et al., 2023).

No Brasil, de acordo com os dados do Mapa das Organizações da Sociedade Civil (Ipea, 2023), há cerca de 815.000 organizações da sociedade civil ativas no Cadastro Nacional de Empresa Jurídica (CNPJ), classificadas por nove finalidades de atuação: desenvolvimento e defesa de direitos e interesses (36%); religião (30%); cultura e recreação (11%); assistência social (4%); associações patronais e profissionais (3%); educação e pesquisa (3%); saúde (1%); outras atividades associativas (10%); e outras organizações da sociedade civil (2%). Essas organizações são responsáveis por quase cinco milhões de empregos formais, representando cerca de 4% do produto interno bruto em quatro estruturas produtivas das atividades do terceiro setor: educação, saúde, atividades artísticas e organizações associativas (Ipea, 2023).

Atuações à parte, muitas dessas OTS estão preocupadas em oferecer valor social para a sociedade como um todo, que se refere lidar com necessidades sociais e propor soluções para aliviar problemas sociais, contribuindo para a promoção da equidade social (Hietschold et al., 2023). Para gerar valor social, as OTS dependem de recursos financeiros oriundos de outros atores sociais (Schätzlein et al., 2023; Talukder & Lakner, 2023), como os recursos públicos (Bozhikin et al., 2019; D. Choi & Berry, 2021); privados (Gupta et al., 2020). Também dependem de estratégias de receitas oriundas de atividades comerciais (Gee et al., 2023; Hung & Berrett, 2023;



Mathkur, 2023). Outras fontes incluem o *crowdfunding* e investimentos filantrópicos (Chen, 2023), financiamentos *ex-post* (Devalkar et al., 2017).

Entretanto, tanto as doações organizacionais, individuais e investimentos filantrópicos são dependentes de diversos fatores, por exemplo: (i) pessoais – modelos mentais (Thomas & Jadeja, 2021), atitudes positivas (Song & Kim, 2020); (ii) organizacionais – violações corporativas (Choi & Hong, 2022; Zhu et al., 2023); reputação (Santos et al., 2020); confiança (Bilgin & Kethüda, 2022), e governança (Lacruz et al., 2023); (iii) ambientais (Schätzlein et al., 2023).

Esses modelos de financiamento apresentam limitações, como a falta de previsibilidade e a dependência de doadores individuais e a busca por uma fonte estável e independente de financiamento (Hung & Hager, 2019), aumentando os desafios de captação de recursos financeiros para as OTS (Vidovic, 2023). No que se refere à doação individual, o Brasil tem piorado no *ranking* mundial de doações, ocupando a 89ª posição quanto à doação de dinheiro, ajuda a estranhos e trabalho voluntário (World Giving Index, 2023).

Essas limitações e desafios podem afetar a sustentabilidade financeira das OTS e sua capacidade de promover mudanças sociais duradouras (Hagedoorn et al., 2023). Para isso, é importante desenvolver estratégias de criação, captura e compartilhamento de valor adaptadas ao contexto local e que permitam às organizações sociais arrecadar recursos de forma sustentável (Chen, 2023).

O contexto abarca a complexidade institucional (Cherrier et al., 2018), ou seja, as demandas múltiplas e conflituosas dos empreendimentos sociais (Greenwood et al., 2011). Dentre elas, a ambiência cultural como valores pessoais, tabus e tradições locais (O'Neil & Ucbasaran, 2016); contradições entre valores, crenças e objetivos

dos múltiplos atores sociais (Battilana, Sengul, Pache, & Model, 2015); escassez de recursos (Azmat et al., 2015); e ambiência regulatória (Muñoz & Kibler, 2016).

Assim, este estudo apresenta 16 práticas de mercado usadas por OTS para facilitar o financiamento de ações sociais e seis práticas que devem ser evitadas, pois dificultam a captação de recursos. Essas práticas foram extraídas a partir de 10 entrevistas com fundadores, coordenadores, diretores de OTS, que atuam nas áreas de religião e saúde, educação e pesquisa, assistência social, associações patronais e profissionais, cultura e recreação. Também foram utilizadas as informações extraídas de sites e redes sociais das OTS.

## **2 AS PRÁTICAS DE MERCADO PARA FACILITAR O FINANCIAMENTO DE AÇÕES NAS OTS**

A Figura 1 mostra 16 práticas de mercado para contribuir para o impulsionamento da captação de recursos junto aos *stakeholders* das OTS, que podem fazer parte do planejamento estratégico das OTS.

A adoção de energias renováveis, como estratégia de eficiência operacional, reflete um movimento novo no setor da OTS como uma prática sustentável e que busca uma eficiência operacional. O engajamento e a mobilização de recursos por meio de narrativas pessoais e eventos comunitários destacam a importância da conexão emocional e do alinhamento com os valores da comunidade que enfatizam a eficácia das histórias pessoais na geração de empatia e apoio financeiro (Shepherd et al., 2023). A exploração de Parcerias Público-Privadas (PPPs) e a diversificação de fontes de financiamento também são estratégias reconhecidas como vitais para a sustentabilidade das OTS (Bryson et al., 2006), especialmente em tempos de

incerteza econômica (Carroll & Stater, 2009), sendo sugerida como uma estratégia eficaz para mitigar riscos financeiros e assegurar a resiliência organizacional (Lu et al., 2019) e estabilidade financeira (Hung & Hager, 2019).

O empreendedorismo e a inovação, especialmente na venda de produtos e serviços, surgem como estratégias fundamentais para a autossuficiência financeira. Esta abordagem reflete a tendência global de organizações sem fins lucrativos adotarem práticas empresariais para garantir sustentabilidade financeira (Hung & Berrett, 2023). A prática de empregar indivíduos da comunidade e reinvestir na economia local, reflete um compromisso com o desenvolvimento sustentável e demonstra o impacto direto das OTS no fortalecimento das bases econômicas das comunidades onde atuam (Yan et al., 2021).

Figura 1 – Práticas empregadas pelas OTS para obtenção de recursos

Alinhar a missão com as ações sociais contribui para demonstrar um compromisso genuíno com objetivos sociais, metas claras, monitoramento de desempenho, autonomia de gestão e alinhamento de valores com parceiros
Alinhar as ações estratégicas à sazonalidade de épocas comemorativas amplia a resiliência e captação de recursos
Compartilhar histórias de sucesso serve como prova concreta do impacto da organização e motiva doações adicionais, validando o trabalho realizado.
Comunicar eficazmente com os stakeholders por meio de redes e mídias sociais.
Contar histórias e relatos pessoais de impacto são poderosas ferramentas de engajamento para mobilização de recursos, não apenas financeiros, juntos aos financiadores.
Diversificar as fontes de financiamento para a resiliência e sustentabilidade do empreendedorismo social.
Empregar indivíduos da comunidade por parte das OTS reinveste na economia local e fortalece um ciclo positivo de desenvolvimento, demonstrando o compromisso com o desenvolvimento sustentável e o impacto direto no fortalecimento das bases econômicas das comunidades onde atuam.
Engajar em parcerias público-privadas, diversificando fontes de financiamento e apoio.
Estabelecer uma rede de parceiros empresariais é fundamental para OTS, pois facilita a transição dos beneficiários capacitados para o mercado de trabalho, ampliando suas oportunidades de emprego e fortalecendo o tecido social e econômico em torno das organizações.
Estar completamente regularizada para barreiras burocráticas significativas.

Formar parcerias estratégicas com empresas que buscam mão-de-obra treinada são cruciais para OTS, pois garantem empregos para beneficiários e atraem financiamento adicional, demonstrando o impacto tangível da organização na promoção da empregabilidade e no desenvolvimento econômico local.
Implementar uma gestão transparente contribui para atrair mais financiadores, pois há o estabelecimento de uma relação de confiança com esses <i>stakeholders</i> .
Investir em energias renováveis, como a solar, contribuem para promover a eficiência operacional, sustentabilidade e reinvestimento nas OTS.
Investir na capacitação e no desenvolvimento de capital humano aumenta a empregabilidade dos beneficiários e demonstra o valor e o compromisso das OTS com o impacto social sustentável, beneficiando tanto os indivíduos quanto a comunidade mais ampla.
Manter-se bem-informada e regulamentada para aproveitar os subsídios e financiamentos governamentais, evidenciando a importância do planejamento, conhecimento dos ciclos de financiamento e conformidade regulatória para a sustentabilidade financeira.
Vender produtos e serviços contribuem para a autossuficiência financeira, refletindo a importância da inovação e do empreendedorismo no setor para gerar receitas sustentáveis e reduzir a dependência de financiamentos externos.

Fonte: Elaborada pelo autor.

A gestão fiscal responsável e a transparência também emergem como fundamentais para a sustentabilidade das OTS (Zhu et al., 2023). A prática de prestar contas detalhadamente reforça a integridade e a credibilidade das organizações, demonstrando que a gestão fiscal responsável e a transparência são fundamentais para a sustentabilidade das OTS por meio da construção da confiança dos financiadores (D. Choi & Berry, 2021). A ênfase na transparência e na gestão ética, como um fator crítico para a confiança e sustentabilidade das organizações sem fins lucrativos, deve ser considerada uma estratégia competitiva que fortalece a integridade e a sustentabilidade financeira das OTS (Hamilton & Waters, 2022).

### **3 AS PRÁTICAS QUE DIFICULTAM A CAPTAÇÃO DE RECURSOS**

Outras práticas, mostradas na Figura 2, abarcam as restrições de contexto ao financiamento de ações de empreendedorismo social como a dependência exclusiva do financiamento governamental, ao mesmo tempo que também há descrença em

instituições públicas, sem contar o papel da mídia que, em alguns momentos, não favorecem as OTS.

Figura 2 - Práticas que dificultam a obtenção de recursos financeiros.

A descrença em instituições públicas, impulsionada por corrupção e instabilidade política, é um entrave crítico na obtenção de recursos para projetos sociais.
O desvio de recursos nas OTS afeta negativamente a confiança dos financiadores.
A desconfiança generalizada em políticos e sistemas estabelecidos dificulta a captação de recursos para OTS, demandando neutralidade e estratégias cuidadosas.
A dependência exclusiva de financiamento governamental nas OTS é arriscada, expondo-as a incertezas políticas e econômicas e sublinhando a necessidade de diversificar as fontes de receita para assegurar resiliência e sustentabilidade.
O acúmulo de patrimônio em OTS reflete um compromisso com a ética e a responsabilidade social, equilibrando sustentabilidade financeira com a missão social e a percepção pública.
A ambivalência da mídia impõe desafios relacionados à neutralidade política e às expectativas de retorno de imagem, embora seja relevante para a visibilidade das organizações,

Fonte: Elaborada pelo autor.

Outra restrição é a regularização das OTS, comprometendo a captação de recursos consistente com as barreiras identificadas por Gee et al. (2023), que apontam a complexidade e a carga burocrática como limitantes para a eficiência e eficácia das organizações para obtenção de financiamento público, reforçando a necessidade antiga de reformas regulatórias que facilitem a operação das OTS. No Brasil, é bom ressaltar, há muitas iniciativas que não têm o Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ). Logo, ficam restritas ao acesso a capital, ficando dependentes de poucas fontes de recursos materiais – doações de roupas para a criação dos tradicionais bazares ou das lojas sociais – e de doações de imóveis, que podem ser revendidos.

## 4 PROPOSTAS PARA UTILIZAÇÃO DAS PRÁTICAS

Para que as OTS que desejarem empregar as práticas discutidas nesta proposta, recomenda-se a deflagração de um projeto voltado para o impulsionamento da captação de recursos. Algumas ações norteadoras:

- Formação de Comitê de Captação de recursos ou qualquer outro nome;
- Elaboração de um cronograma preliminar de ações
- Construção de uma base de conhecimento com dados/informações sobre a captação de recursos;
- Mapeamento e priorização de *stakeholders*;
- Realização de pesquisa/entrevistas/reuniões/conversas com os *stakeholders*;
- Proposição de ações de engajamento e canais de diálogos com os *stakeholders*;
- Elaboração do plano de ação;
- Implementação do planejamento de captação de recursos;
- Monitoramento dos resultados.

Em resumo, foi mostrado um panorama da gestão de captação de recursos das OTS da realidade brasileira acerca das estratégias de sustentabilidade financeira, que pode ser entendido como um *benchmarking* realizado com OTS. Além

disso, são práticas que podem contribuir para fomentar o debate entre os atores sociais envolvidos com o ecossistema do terceiro setor, tanto na capacitação de novos captadores de recursos quanto na formulação de políticas públicas, incentivando ações de *advocacy*, isto é, advogar a favor de uma causa, por parte de instituições que aglutinam diversas OTS.

## REFERÊNCIAS

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Ali, W., Frynas, J. G., & Mahmood, Z. (2017). Determinants of Corporate Social Responsibility (CSR) Disclosure in Developed and Developing Countries: A Literature Review: Determinants of CSR Disclosure. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(4), 273–294. <https://doi.org/10.1002/csr.1410>
- Arend, R. J. (2013). A Heart-Mind-Opportunity Nexus: Distinguishing Social Entrepreneurship for Entrepreneurs. *Academy of Management Review*, 38(2), 313–315. <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0251>
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2012). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Revista de Administração*, 47(3), 370–384. <https://doi.org/10.5700/rausp1055>
- Bilgin, Y., & Kethüda, Ö. (2022). Charity Social Media Marketing and Its Influence on Charity Brand Image, Brand Trust, and Donation Intention. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 33(5), 1091–1102. <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00426-7>
- Bozhikin, I., Macke, J., & Da Costa, L. F. (2019). The role of government and key non-state actors in social entrepreneurship: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 226, 730–747. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.076>
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The Design and Implementation of CrossSector Collaborations: Propositions from the Literature. *Public Administration Review*, 66(s1), 44–55. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x> CAF World Giving Index 10th edition (A global view of giving trends). (2019).

- Carroll, D. A., & Stater, K. J. (2009). Revenue Diversification in Nonprofit Organizations: Does it Lead to Financial Stability? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(4), 947–966. <https://doi.org/10.1093/jopart/mun025>
- Carvalho, A. C. D. C., & Paes, A. P. (2022). Captação de recursos e práticas gerenciais em organizações da sociedade civil do município de Lucas do rio verde. *Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis*, 26(1). <https://doi.org/10.17648/2236-7608-v26n1-13349>
- Chen, W. D. (2023). Crowdfunding for social ventures. *Social Enterprise Journal*, 19(3), 256-276. <http://dx.doi.org/10.1108/SEJ-05-2022-0051>
- Cherrier, H., Goswami, P., & Ray, S. (2018). Social entrepreneurship: Creating value in the context of institutional complexity. *Journal of Business Research*, 86, 245–258. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.056>
- Choi, D., & Berry, F. S. (2021). Can Infused Publicness Enhance Public Value Creation? Examining the Impact of Government Funding on the Performance of Social Enterprises in South Korea. *The American Review of Public Administration*, 51(3), 167–183. <https://doi.org/10.1177/0275074020983253>
- Choi, M., & Hong, S. (2022). Another Form of Greenwashing: The Effects of Chaebol Firms' Corporate Governance Performance on the Donations. *Sustainability*, 14(6), 3373. <https://doi.org/10.3390/su14063373>
- Clayton, J., Donovan, C., & Merchant, J. (2016). Distancing and limited resourcefulness: Third sector service provision under austerity localism in the north east of England. *Urban Studies*, 53(4), 723–740. <https://doi.org/10.1177/0042098014566369>
- Coyte, R., Rooney, J., & Phua, B. (2013). The Impossibility of Philanthropic Funding Decisions: The Australian Non-Government Funder Experience. *Financial Accountability & Management*, 29(4), 397–418. <https://doi.org/10.1111/faam.12020>
- Devalkar, S. K., Sohoni, M. G., & Arora, P. (2017). Ex-Post Funding: How Should a ResourceConstrained Non-Profit Organization Allocate Its Funds? *Production and Operations Management*, 26(6), 1035–1055. <https://doi.org/10.1111/poms.12633>
- Gee, I. H., Nahm, P. I., Yu, T., & Cannella, A. A. (2023). Not-for-Profit Organizations: A Multi-Disciplinary Review and Assessment From a Strategic Management Perspective. *Journal of Management*, 49(1), 237–279. <https://doi.org/10.1177/01492063221116581>
- Gupta, P., Chauhan, S., Paul, J., & Jaiswal, M. P. (2020). Social entrepreneurship research: A review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 113, 209–229. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.032>



- Hagedoorn, J., Haugh, H., Robson, P., & Sugar, K. (2023). Social innovation, goal orientation, and openness: Insights from social enterprise hybrids. *Small Business Economics*, 60(1), 173–198. <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00643-4>
- Hamilton, S. N., & Waters, R. D. (2022). *Mainstreaming Standardized Sustainability Reporting: Comparing Fortune 50 Corporations' and U.S. News & World Report's Top 50 Global Universities' Sustainability Reports*.
- Herrera, M. E. B. (2016). Innovation for impact: Business innovation for inclusive growth. *Journal of Business Research*, 69(5), 1725–1730. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.045>
- Hietschold, N., Voegtlin, C., Scherer, A. G., & Gehman, J. (2023). Pathways to social value and social change: An integrative review of the social entrepreneurship literature. *International Journal of Management Reviews*, 25(3), 564–586. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12321>
- Hlady-Rispal, M., & Servantie, V. (2018). Deconstructing the Way in which Value Is Created in the Context of Social Entrepreneurship: Deconstructing the Way in which Value is Created. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 62–80. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12113>
- Hung, C., & Berrett, J. (2023). The effects of commercialization on nonprofit efficiency and the moderating roles of government funding and organizational size. *Nonprofit Management and Leadership*, 33(4), 735–753. <https://doi.org/10.1002/nml.21546>
- Hung, C., & Hager, M. A. (2019). The Impact of Revenue Diversification on Nonprofit Financial Health: A Meta-analysis. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(1), 5–27. <https://doi.org/10.1177/0899764018807080>
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. (2020). *Mapa das Organizações da Sociedade Civil (MOSC)*. Ipea. <https://mapaosc.ipea.gov.br/arquivos/posts/3990dashboard-oscs-no-brasil-3.pdf>
- Kaushik, V., Tewari, S., Sahasranamam, S., & Hota, P. K. (2023). Towards a precise understanding of social entrepreneurship: An integrated bibliometric–machine learning based review and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 191, 122516. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122516>
- King, N. (2015). The Utility of Template Analysis in Qualitative Psychology Research. *Qualitative Research in Psychology*, 12(2), 202–222. <https://doi.org/10.1080/14780887.2014.955224>
- Lacruz, A., Rosa, A., & Oliveira, M. (2023). The Effect of Governance on Donations: Evidence from Brazilian Environmental Nonprofit Organizations. *Brazilian Business Review*, 20(1), 56–75. <https://doi.org/10.15728/bbr.2023.20.1.4.en>
- Lu, J., Lin, W., & Wang, Q. (2019). Does a More Diversified Revenue Structure Lead to Greater Financial Capacity and Less Vulnerability in Nonprofit Organizations? A Bibliometric and Meta-Analysis. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary*

and *Nonprofit Organizations*, 30(3), 593–609. <https://doi.org/10.1007/s11266-019-00093-9>

- Mahmood, S., & Khan, Z. (2023). CSR and customer orientation: A sustainable pathway towards competitive advantage? A customer's perspective. *Social Responsibility Journal*, 19(4), 741–755. <https://doi.org/10.1108/SRJ-04-2020-0139>
- Mathkur, N. (2023). Accessible Finance for Social Entrepreneurship: The Saudi Context. *Humanities and Management Sciences - Scientific Journal of King Faisal University*, 24(2), 93-98. <https://doi.org/10.37575/h/mng/230009>
- Miller-Stevens, K., Benevento-Zahner, Z., L'Esperance, G., & Taylor, J. A. (2022). Assessing Multidimensional Approaches to Measure Program Outcomes in Human Service Organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 33(6), 1211–1218. <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00422-x>
- Mitra, A., & Das, D. (2018). Inclusive Growth: Economics as if People Mattered. *Global Business Review*, 19(3), 756–770. <https://doi.org/10.1177/0972150917713840>
- Polman, E., & Emich, K. J. (2011). Decisions for Others Are More Creative Than Decisions for the Self. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(4), 492–501. <https://doi.org/10.1177/0146167211398362>
- Ritchie, J., & Lewis, J. (2003). Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers. *Choice Reviews Online*, 41(03), 41-1319-41–1319. <https://doi.org/10.5860/CHOICE.41-1319>
- Salamon, L. M., Haddock, M. A., & Toepler, S. (2023). Conceptualizing, Measuring, and Theorizing the Third Sector: Embedding Statistical and Methodological Developments Awaiting Broader Scholarly Take-up. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 34(1), 115–125. <https://doi.org/10.1007/s11266-02200468-5>
- Santos, M. R. C., Laureano, R. M. S., & Moro, S. (2020). Unveiling Research Trends for Organizational Reputation in the Nonprofit Sector. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 31(1), 56–70. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-00055-7>
- Schätzlein, L., Schlütter, D., & Hahn, R. (2023). Managing the external financing constraints of social enterprises: A systematic review of a diversified research landscape. *International Journal of Management Reviews*, 25(1), 176–199. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12310>
- Shepherd, D. A., Seyb, S., & Williams, T. A. (2023). Empathy-driven entrepreneurial action: Well-being outcomes for entrepreneurs and target beneficiaries. *Journal of Business Venturing*, 38(2), 106290. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2023.106290>

- Song, D., & Kim, D. H. (2020). "I'll donate money today and time tomorrow": The moderating role of attitude toward nonprofit organizations on donation intention. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 25(3), e1659. <https://doi.org/10.1002/nvsm.1659>
- Soobaroyen, T., Ramdhony, D., Rashid, A., & Gow, J. (2023). The evolution and determinants of corporate social responsibility (CSR) disclosure in a developing country: Extent and quality. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 13(2), 300–330. <https://doi.org/10.1108/JAEE-02-2020-0031>
- Sordé Martí, T., Flecha, R., Rodríguez, J. A., & Bosch, J. L. C. (2020). Qualitative Inquiry: A Key Element for Assessing the Social Impact of Research. *Qualitative Inquiry*, 26(8–9), 948–954. <https://doi.org/10.1177/1077800420938117>
- Talukder, S. C., & Lakner, Z. (2023). Exploring the Landscape of Social Entrepreneurship and Crowdfunding: A Bibliometric Analysis. *Sustainability*, 15(12), 9411. <https://doi.org/10.3390/su15129411>
- Thomas, S., & Jadeja, A. (2021). Psychological antecedents of consumer trust in CRM campaigns and donation intentions: The moderating role of creativity. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 61, 102589. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102589>
- Vidovic, D. (2023). The meaning of being a social entrepreneur in the society of multiple transitions. *Social Enterprise Journal*, 19(3), 237-255. <https://doi.org/10.1108/SEJ-08-2022-0075>
- Wadongo, B., & Abdel-Kader, M. (2014). Contingency theory, performance management and organisational effectiveness in the third sector: A theoretical framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(6), 680–703. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2013-0161>
- Weerawardena, J., & Mort, G. S. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business*, 41(1), 21–35. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.001>
- Yan, A., Tang, L., & Hao, Y. (2021). Can Corporate Social Responsibility Promote Employees'. *Frontiers in Psychology*, 11, 613676. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.613676>
- Taking Charge? The Mediating Role of Thriving at Work and the Moderating Role of Task Significance. *Frontiers in Psychology*, 11(January), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.613676>
- Zahra, S. A., Rawhouser, H. N., Bhawe, N., Neubaum, D. O., & Hayton, J. C. (2008). Globalization of social entrepreneurship opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(2), 117–131. <https://doi.org/10.1002/sej.43>

Zhu, Q., Yuan, F., Wang, C., Luan, D., & Wang, H. (2023). The impact of corporate violations on charitable donation behavior. *Frontiers in Psychology, 14*, 1121381. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1121381>

## Capítulo 5

### **CAPTAÇÃO DE RECURSOS NO TERCEIRO SETOR: EXISTE FÓRMULA MÁGICA?**

#### **RESUMO**

Organizações do terceiro setor (OTS) que adotam uma gestão estratégica adequada estão mais propensas a obter sucesso no acesso aos recursos financeiros, uma vez que, a priori, essa estratégia parte de um modelo de negócios sólido e uma visão clara dos objetivos e impactos sociais almejados. Além disso, a adoção de práticas de gestão eficazes contribui para a melhoria do desempenho financeiro e operacional dessas organizações, aumentando sua capacidade de gerar valor e promover mudanças positivas na sociedade. Este artigo tecnológico objetiva apresentar 37 práticas de captação de recursos pelas organizações do terceiro setor OTS. Práticas essas captadas por meio de entrevistas com atores sociais envolvidos na captação de recursos e análise de documentos diversos (visual, textual, oral, arquitetônica etc.) das OTS. Especificamente, apresenta as vantagens, as desvantagens e as formas de operacionalização para cada uma dessas práticas.

**Palavras-chave:** Organizações do terceiro setor; Gestão estratégica; Práticas de Captação de recursos.

## 1 CAPTAÇÃO DE RECURSOS NO TERCEIRO SETOR

O empreendedorismo social é uma área que vem crescendo nos últimos anos e tem como objetivo de atender a necessidades sociais com um modelo de negócio autossustentável e uma perspectiva de impacto social positivo (Vidovic, 2023). Daí a gestão eficaz, uma das principais características dos empreendedores sociais bem-sucedidos (Carvalho & Paes, 2022; Schoffen et al., 2023). Inclui o desenvolvimento de habilidades em áreas como liderança, tomada de decisão, planejamento estratégico, gestão financeira e gestão de recursos humanos (Seelos & Mair, 2005).

Para Salih e Dolah (2023), a gestão estratégica permite que as organizações do terceiro setor (OTS) apresentem um modelo de negócios sólido e uma visão clara dos objetivos e impactos sociais almejados, o que pode aumentar a probabilidade de sucesso no acesso a financiamento. Além disso, a adoção de práticas de gestão eficazes contribui para a melhoria do desempenho financeiro e operacional dessas organizações, aumentando sua capacidade de gerar valor e promover mudanças positivas na sociedade (Cunha & Matias-Pereira, 2012; Trussel & Parsons, 2007).

Um aspecto importante da gestão das OTS é a captação de recursos que, segundo Seitanidi e Ryan (2007), é fundamental para a sobrevivência e sucesso das OTS podendo ser obtido por meio de diversas fontes, incluindo doações, patrocínios, *crowdfunding*, dentre outras (Chen, 2023). No entanto, a obtenção de financiamento é um dos maiores desafios enfrentados pelas OTS, que enfrentam dificuldades em acessar financiamentos em comparação com outras organizações, devido à falta de clareza sobre sua finalidade social e modelo de negócios (Rey-Martí et al., 2016), dentre outros motivos. Dessa maneira ter uma estratégia de Benchmarking das práticas de captação de recursos, que possam ser utilizadas e compartilhadas entre

as OTS é de derradeira importância, entretanto também é extremamente desafiador por não ter sido mapeada ainda (Aldrich, 2009).

A obtenção de financiamento pode ser influenciada por fatores como a clareza da missão da organização, o modelo de negócios, a capacidade de gerar resultados mensuráveis, a competência da equipe de gestão e a capacidade de atrair outros financiadores (McDonald et al., 2015). Além disso, as OTS podem se beneficiar das parcerias com outras organizações e do estabelecimento de redes de contatos (Bouek, 2018; Fu & Cooper, 2021; Seitanidi & Ryan, 2007).

Outro fator é a governança corporativa no terceiro setor, entendida por Moggi et al. (2022) como um sistema de gestão para aprimorar o desempenho e o relacionamento entre a OTS e os *stakeholders*, visando à maximização do impacto social. Ou seja, esses autores entendem que a governança corporativa pode ser um importante diferencial competitivo para essas organizações, diante da competição acirrada por doações e fundos. No estudo conduzido por Lacruz et al. (2023) no contexto brasileiro, foi evidenciado que a implementação de práticas eficientes de governança em OTSs está positivamente correlacionada com um aumento na captação de doações, o que sugere que a adoção de estratégias de governança aprimoradas facilita o acesso dessas organizações a possibilidades de doações, por demonstrarem operações mais eficientes e eficazes.

A diversificação de estratégias de receita das OTS é recomendada por Froelich (1999) e Wu et al. (2020) que, por meio da revisão de literatura, mostraram que essas organizações se envolvem em atividades secundárias para obter o financeiro necessário para sua existência. Por exemplo, a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) de São Luís, que possui a finalidade de propiciar assistência e

integração social a pessoas com deficiência quanto à sua saúde, educação e defesa de seus direitos, fundou a Faculdade Santa Terezinha (CEST). Trata-se de uma instituição educacional para formar equipes multidisciplinares de saúde, tornando-se a principal, fonte da captação de recursos para a APAE. Além disso, as organizações que investem em relacionamentos com doadores e em ações de marketing e comunicação apresentam melhor desempenho financeiro do que aquelas que não o fazem (Civitillo et al., 2022).

Dessa forma, esse artigo tecnológico tem por objetivo apresentar as principais práticas de captação de recursos pelas OTS. Especificamente, apresenta as vantagens, as desvantagens e as formas de operacionalização para cada uma dessas práticas.

## **2 A GESTÃO ESTRATÉGICA DAS ENTIDADES SOCIAIS**

Sobreviver em um ambiente de financiamento instável é um desafio constante para as organizações empreendedoras do terceiro setor (Skandrani et al., 2021). Em um cenário onde as fontes de recursos podem ser imprevisíveis e voláteis, é essencial que essas organizações adotem estratégias eficazes de gestão para garantir sua sustentabilidade financeira (Mahmood & Khan, 2023).

Estudos têm mostrado que OTS com uma gestão estratégica eficiente tendem a ter um desempenho financeiro melhor e maior capacidade de enfrentar a instabilidade (Moggi et al., 2022; Widyawati, 2020). Isso inclui a realização de um planejamento financeiro estratégico, a monitorização e análise regular das finanças, o estabelecimento de metas claras e a adoção de medidas para redução de custos e aumento de eficiência (Hu & Kapucu, 2017).



Enfrentar os desafios do financiamento instável requer criatividade, flexibilidade e uma abordagem estratégica para garantir que o impacto social possa continuar a ser gerado no longo prazo (Eng et al., 2020; Paterson et al., 2023). Essas estratégias têm como meta primordial reduzir a dependência de uma única fonte de financiamento, o que culmina em uma maior estabilidade, especialmente em um cenário financeiro caracterizado por sua volatilidade e imprevisibilidade (Cunha & Matias-Pereira, 2012).

Perspectiva essa reforçada por Hu e Kapucu (2017), que sugerem que a implementação de planos estratégicos pode ser um elemento crucial para reduzir a vulnerabilidade financeira e aprimorar o desempenho de organizações sem fins lucrativos, especialmente em períodos de instabilidade econômica. Os autores demonstram ainda que ter um plano estratégico não leva necessariamente a um melhor desempenho financeiro e que a efetiva execução do plano, que pode ocorrer em contraposição ao próprio planejamento, é que tem um impacto positivo no desempenho. Por isso, é de suma importância que os gestores de OTS e seus financiadores monitorem como o plano tem sido aplicado em suas práticas de gestão.

Assim, sobreviver em um ambiente de financiamento instável exige a adoção de estratégias eficazes de gestão pelas OTS (Paterson et al., 2023), aliada a uma governação sólida o que promove a capacidade de uma organização sem fins lucrativos satisfazer as necessidades da comunidade (Moggi et al., 2022). Ampliar a variedade de fontes de recursos e implementar práticas de gestão financeira sólidas, incluindo a busca por parcerias com empresas, fundações e a captação de recursos online, são medidas que desempenham um papel significativo na promoção da sustentabilidade dessas organizações (Eng et al., 2020; Moggi et al., 2022).

### **3 A IMPORTÂNCIA DA MOBILIZAÇÃO EFICAZ DE RECURSOS NO TERCEIRO SETOR**

A questão da mobilização de recursos no terceiro sector é complexa e desafiadora (Lengler et al., 2017). Para garantir a sustentabilidade financeira e o sucesso das organizações do terceiro setor, é crucial compreender e analisar os vários métodos de mobilização de recursos (Las-Casas et al., 2021).

Diante dessa realidade, a competição por recursos privados e públicos tem se intensificado, o que tem levado as OTS a buscar formas mais eficientes de captação de recursos (Lengler et al., 2017). Essas organizações têm a preocupação não apenas de adquirir recursos financeiros, mas também de utilizá-los de forma estratégica para garantir a sustentabilidade de suas atividades e o alcance dos objetivos propostos (Portulhak et al., 2017). Para tanto, é fundamental que as OTS adotem uma gestão mais sustentável e estruturada, que permita melhorar a capacidade de captação de recursos (Carvalho & Paes, 2022).

Essa preocupação dos gestores com a eficiência na gestão de recursos tem se tornado evidente nas práticas organizacionais. Buscando não apenas otimizar o uso dos ativos, mas também aumentar o apelo para investidores, as OTS estão adotando estratégias mais robustas e conscientes. Carvalho & Paes (2022) destacam que essa abordagem não só melhora a performance operacional, mas também fortalece a posição de mercado das organizações, atraindo mais recursos e fomentando o crescimento sustentável.

A capacidade de captação de recursos de uma organização do terceiro setor está diretamente relacionada à clareza na forma de aplicação dos recursos e a uma

gestão mais organizada (Pompeu & Rohm, 2018). Dessa forma, as organizações que conseguem demonstrar de maneira transparente onde seus recursos estão sendo aplicados tendem a receber mais facilmente recursos de terceiros (Portulhak et al., 2017). Essa transparência e organização na gestão dos recursos são essenciais não apenas para a captação de recursos, mas também para garantir a confiança e o apoio contínuo dos doadores e parceiros (Dall’Agnol et al., 2017). Nesse sentido, as OTS utilizam diferentes formas de captação de recursos, incluindo doações, contribuições, aplicações financeiras e prestações de serviços (Marques et al., 2015).

Uma das estratégias-chave para sobreviver em um ambiente de financiamento instável é a diversificação das fontes de recursos. Estudos mostram que organizações que conseguem diversificar suas fontes de financiamento têm uma maior probabilidade de se manterem sustentáveis ao longo do tempo (Eng et al., 2020). Isso pode incluir a busca de diferentes tipos de doadores, como indivíduos, empresas, fundações e instituições governamentais. Além disso, a busca de parcerias e alianças estratégicas com outras organizações pode abrir novas oportunidades de financiamento e fortalecer a resiliência financeira (Chen, 2023).

É perceptível ainda que organizações empreendedoras do terceiro setor que adotam práticas inovadoras têm maior probabilidade de atrair financiamento e recursos (Vig, 2022). Isso pode envolver o desenvolvimento de novos modelos de negócio, a criação de produtos ou serviços diferenciados, ou a implementação de soluções criativas para problemas sociais. A inovação social não apenas pode aumentar as chances de financiamento, mas também pode contribuir para o impacto social e a sustentabilidade a longo prazo (D’Amario & Comini, 2020; Vig, 2022).

A eficiência na captação de recursos é fundamental para as OTS, pois elas dependem de doações e financiamentos para realizar suas atividades. Quando uma OTS é eficiente na captação de recursos, ela consegue maximizar o valor dos recursos que recebe, utilizando-os da melhor maneira possível para atingir seus objetivos (Kim & Lee, 2018). Isso significa que a OTS pode realizar mais atividades e ter um impacto maior na comunidade que atende. Além disso, a eficiência na captação de recursos é importante para manter a confiança dos doadores e da comunidade em geral (Moggi et al., 2022). Quando uma OTS é vista como eficiente na captação de recursos, ela é mais propensa a receber doações e a ser apoiada pela comunidade, o que enseja que se uma OTS é vista como ineficiente na captação de recursos, ela pode perder doadores e ter dificuldades para manter suas atividades (Kim & Lee, 2018). Portanto, a eficiência na captação de recursos é um fator crítico para o sucesso das OTS.

Dessa forma, os recursos financeiros contribuem para as OTS financiarem as atividades e projetos, auxiliando no aumento da visibilidade e da conscientização sobre o valor social gerado, atraindo mais doadores e voluntários (Kocaman et al., 2023). É uma parte essencial do trabalho das organizações sem fins lucrativos e pode ajudá-las a alcançar seus objetivos e fazer a diferença na sociedade.

## **4 METODOLOGIA**

Para mapear e detalhar as principais práticas de captação de recursos das OTS, foram conduzidas entrevistas com os profissionais dessas instituições envolvidos na administração e finanças. As entrevistas foram gravadas com a permissão dos participantes, transcritas e analisadas. Todo o processo seguiu

diretrizes éticas em conformidade com a Resolução nº 510/16 do Ministério da Saúde . Os participantes receberam um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para autorizar sua participação nas entrevistas, com garantias de confidencialidade e a opção de desistir a qualquer momento sem prejuízo.

Além das entrevistas, a pesquisa também utilizou análise documental conforme apresentado na Figura 1, para enriquecer a compreensão dessas práticas.

Figura 1 - Análise Documental

<b>Documento</b>	<b>Descrição</b>
Websites institucionais	Seções dedicadas no website da OTS que descrevem suas estratégias de captação de recursos, programas específicos e formas de doar.
Redes Sociais	Informações nos perfis de redes sociais das organizações com informações sobre campanhas de doação, eventos de captação de recursos e histórias de sucesso
Relatórios Anuais e Publicações	Relatórios anuais e outras publicações podem fornecer uma visão detalhada das atividades da organização, incluindo como os recursos foram captados e utilizados
Materiais Promocionais	Folhetos, panfletos e outros materiais promocionais com informações sobre campanhas específicas de captação de recursos.
Mídias de Notícias e Press Releases	Notícias e <i>press releases</i> sobre a organização que possuíam informações sobre iniciativas de captação de recursos e parcerias.
Redes de Apoio e Parcerias	Documentos contendo parcerias com outras organizações, empresas e entidades governamentais com detalhes sobre acordos de financiamento ou doações.
Balancos e Relatórios Financeiros	Documentos financeiros oficiais com insights sobre a origem dos recursos e como foram alocados.
Registros de Eventos e Atividades	Documentação de eventos de captação de recursos, como convites, programas e materiais de apresentação.
Atividades	Documentação de eventos de captação de recursos, como convites, programas e materiais de apresentação.
Comunicações Diretas com a Organização	E-mails, newsletters e outras formas de comunicação direta com a organização com informações sobre oportunidades de doação.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Como resultante, foi levantado um rol de 37 práticas de captação de recursos pelas OTS, conforme a Figura 2.

Figura 2 – Práticas de Captação de Recursos pelas OTS

<b>Fontes públicas</b>		<b>Fontes privadas</b>
1. Leis de Incentivos Fiscais	9. Cofrinho	25. Peer to Peer / Programa de Embaixadores
2. Editais	10. Telemarketing	26. Heranças e Legados
3. Obrigações Legais / TAC	11. Redes Sociais / Digital	27. Campanha Capital
4. Emendas Parlamentares	12. Payroll / Workplace Giving	28. Contrapartidas de Comunicação
5. Convênios e Parcerias Público/Privada	13. Face-to-face	29. Marketing Relacionado a Causa
6. Editais Internacionais	14. Mala Direta	30. Aluguel
	15. Crowdfunding	31. Fundos Patrimoniais
	16. YouTube	32. Prêmios
<b>Fontes mistas</b>	17. Cashback	33. Venda de Produtos
7. Nota Fiscal	18. Arredondamento	34. Prestação de Serviços
8. Eventos (Pequenos / Grandes Doadores)	19. Apadrinhamento	35. Sustentabilidade / ODS
	20. WhatsApp Enterprise	36. Fundações / Institutos Empresariais
	21. Aplicativos	37. Rifas
	22. Way2Pay	
	23. Campanhas Anuais	
	24. DRTV	

Fonte: Dados da pesquisa.

## 5 PRÁTICAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS EM OTS: ESTRATÉGIAS E DESAFIOS

O documento apresenta uma análise abrangente das diversas fontes de captação de recursos, categorizadas em públicas, privadas e mistas, cada uma caracterizada por sua metodologia operacional, benefícios e limitações inerentes, conforme ilustrado nas Figuras 3, 4 e 5. Para cada uma das práticas identificadas, foram discutidas as vantagens, as desvantagens e as formas de operacionalização. Nota-se que a maioria das fontes é oriunda de recursos privados, refletindo uma tendência na captação de recursos que enfatiza a participação e o engajamento do setor privado em iniciativas de financiamento.

Na esfera das fontes públicas, identificam-se mecanismos como Leis de Incentivos Fiscais, que permitem a alocação de uma parcela do imposto devido a projetos de natureza social, cultural e esportiva, destacando-se pela obtenção de recursos financeiros sem a necessidade de reembolso e pelo fomento à responsabilidade social corporativa, embora sejam marcados por processos burocráticos e uma limitação nos recursos disponíveis. Os Editais representam outra modalidade, caracterizando-se pela competitividade e potenciais atrasos nos repasses financeiros.

No domínio privado, estratégias como o uso de cofrinhos para coletar doações espontâneas e o telemarketing são notáveis. Enquanto os cofrinhos são uma opção de baixo custo, eles tendem a acumular quantias menores. O telemarketing, por outro lado, oferece um acesso direto aos doadores, mas pode ser percebido como invasivo. As redes sociais e plataformas digitais emergem como ferramentas de baixo custo com um alcance global, embora enfrentem desafios como alta concorrência e a necessidade de conteúdo atraente.

As fontes mistas, exemplificadas pelos programas de nota fiscal, onde os consumidores podem destinar uma porcentagem do ICMS de suas compras para organizações sem fins lucrativos, apresentam-se como uma fonte de receita passiva, dependente, contudo, da ação voluntária dos consumidores. Eventos direcionados tanto a pequenos quanto a grandes doadores são outra forma mista, oferecendo um alto potencial de arrecadação, mas com riscos financeiros associados e a necessidade de um planejamento extenso.

Este compêndio de métodos de captação de recursos revela uma complexa tessitura de vantagens e desafios, exigindo das organizações uma avaliação criteriosa

para a seleção da estratégia mais alinhada aos seus objetivos, capacidades operacionais e contexto específico. A escolha de uma fonte de captação de recursos, portanto, não é meramente operacional, mas estratégica, implicando uma ponderação cuidadosa dos benefícios potenciais em relação aos obstáculos e limitações inerentes a cada método conforme apresentado a seguir.



Figura 3 – Fontes Públicas de Captação de Recursos

<b>Forma de Captação</b>	<b>Descrição</b>	<b>Operacionalização</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
1. Leis de Incentivos Fiscais	Mecanismos que permitem a empresas e indivíduos direcionar parte do imposto devido a projetos sociais, culturais, esportivos, entre outros.	Desenvolvimento de projetos que se enquadrem nas exigências das leis. Inscrição e aprovação nos programas governamentais pertinentes. Captação e gestão dos recursos conforme regulamentações específicas.	Acesso a recursos financeiros sem necessidade de reembolso. Estímulo à cultura de responsabilidade social em empresas e indivíduos. Possibilidade de alinhamento entre os objetivos da organização e interesses de financiadores.	Processos burocráticos e complexos para aprovação dos projetos. Limitação de recursos disponíveis e alta concorrência. Dependência de ciclos fiscais e políticos. Processo de prestação de contas muito burocrático.
2. Editais	Publicações oficiais que anunciam a disponibilidade de recursos para projetos específicos, convidando entidades a apresentarem propostas.	Monitoramento constante de editais publicados. Preparação de propostas detalhadas e alinhadas com os objetivos do edital. Cumprimento de todas as exigências documentais e de prestação de contas.	Processo competitivo e muitas vezes saturado. Exigência de cumprimento rigoroso de prazos e requisitos. Possibilidade de atrasos nos repasses financeiros.	Processo competitivo e muitas vezes saturado. Exigência de cumprimento rigoroso de prazos e requisitos. Possibilidade de atrasos nos repasses financeiros.
3. Obrigações Legais / TAC (Termo de Ajustamento de Conduta)	Acordos firmados entre o Ministério Público e empresas para a execução de determinadas ações em benefício da comunidade ou meio ambiente.	Identificação de empresas ou entidades em processo de negociação de TAC. Desenvolvimento de projetos que atendam às necessidades do TAC. Gestão eficiente dos recursos e cumprimento das obrigações estipuladas.	Recursos direcionados para correção de danos ou melhoria social. Compromisso legal que assegura o cumprimento do acordo. Pode gerar impacto social positivo significativo.	Geralmente associado a situações de irregularidades ou danos pré-existentes. Pode haver limitações quanto à flexibilidade do uso dos recursos. Acompanhamento e fiscalização rigorosos.

(continuação)

<b>Forma de Captação</b>	<b>Descrição</b>	<b>Operacionalização</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
4. Emendas Parlamentares	São recursos do orçamento público federal, estadual ou municipal que os parlamentares podem destinar para financiar projetos específicos em suas bases eleitorais.	<p>Construção de relacionamentos com parlamentares e seus assessores.</p> <p>Elaboração de projetos que se alinhem com os interesses dos parlamentares.</p> <p>Acompanhamento do processo orçamentário e cumprimento das exigências legais.</p>	<p>Fonte de financiamento significativa.</p> <p>Possibilidade de estabelecer parcerias estratégicas com políticos.</p> <p>Pode ser direcionada para uma variedade de projetos.</p>	<p>Pode haver influência política na destinação dos recursos.</p> <p>Processo pode ser lento e burocrático.</p> <p>Necessidade de boa articulação política.</p>
5. Convênios e Parcerias Público/Privada	Acordos firmados entre o setor público e entidades privadas para a realização de projetos de interesse comum.	<p>Identificação de potenciais parceiros com interesses alinhados.</p> <p>Negociação e formalização de acordos de cooperação.</p> <p>Gestão compartilhada dos projetos e prestação de contas.</p>	<p>Combinação de recursos e competências de ambos os setores.</p> <p>Potencial para projetos de grande escala e impacto.</p> <p>Estabilidade e continuidade do financiamento.</p>	<p>Complexidade na gestão de parcerias.</p> <p>Risco de dependência de um único parceiro.</p> <p>Necessidade de alinhamento estratégico e operacional.</p>
6. Editais Internacionais	Chamadas de projetos promovidas por organizações internacionais que disponibilizam recursos para iniciativas em diversos países.	<p>Pesquisa e monitoramento de editais internacionais.</p> <p>Preparação de propostas com padrões internacionais de qualidade.</p> <p>Gestão de projetos com conformidade às normativas internacionais.</p>	<p>Acesso a fontes de financiamento diversificadas.</p> <p>Oportunidade de colaboração e visibilidade internacional.</p> <p>Possibilidade de obter recursos significativos.</p>	<p>Alta competitividade e exigências específicas.</p> <p>Barreiras linguísticas e culturais.</p> <p>Complexidade na gestão de recursos internacionais.</p>

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 4 – Fontes Privadas de Captação de Recursos

Forma de Captação	Descrição	Operacionalização	Vantagens	Desvantagens
7. Cofrinho	Pequenas caixas ou recipientes colocados em estabelecimentos comerciais para coletar doações espontâneas dos clientes.	Distribuição de cofrinhos em locais estratégicos. Parcerias com estabelecimentos comerciais. Regular coleta e contabilização do dinheiro.	Baixo custo de implementação. Captação passiva de recursos. Ampliação da conscientização sobre a causa.	Quantias geralmente pequenas. Risco de furto ou má gestão do dinheiro. Pouco impacto em termos de financiamento significativo.
8. Telemarketing	Uso de chamadas telefônicas para solicitar doações ou vender produtos cujo lucro é destinado à organização.	Montagem de uma equipe de telemarketing ou terceirização do serviço. Desenvolvimento de scripts e treinamento para abordagem efetiva. Manutenção de um banco de dados atualizado de contatos.	Acesso direto a potenciais doadores. Personalização do contato com o doador. Possibilidade de explicar detalhadamente a causa e o impacto das doações.	Pode ser invasivo e gerar rejeição. Custos com pessoal e infraestrutura de telefonia. Necessidade de treinamento e script eficaz.
9. Redes Sociais / Digital	Utilização de plataformas de redes sociais e ferramentas digitais para promover a organização, engajar com o público, e arrecadar fundos. Isso pode incluir campanhas de <i>crowdfunding</i> , postagens regulares para aumentar a conscientização, e o uso de botões de doação nas páginas de redes sociais.	Criação de conteúdo relevante e campanhas de marketing digital. Uso de ferramentas de doação online e parcerias com influenciadores. Análise de métricas para otimização contínua das estratégias.	Baixo custo de entrada e manutenção. Compartilhamento e viralização. Alcance Global: alcançar um público potencialmente em todo o mundo. Custo-Efetividade: grande alcance e engajamento potencial a um custo relativamente baixo. Engajamento em Tempo Real: criando uma conexão mais pessoal. Segmentação de Público: oferecem ferramentas avançadas para segmentar o público-alvo com base em interesses, comportamento, localização, entre outros.	Concorrência Elevada: Forte concorrência por atenção nas plataformas. Há muitas organizações e causas competindo pela atenção nas redes sociais. Necessidade de Conteúdo Atraente: exige a criação constante de conteúdo relevante e atraente para manter o público engajado. Dependência de algoritmos para visibilidade: as plataformas de redes sociais frequentemente mudam seus algoritmos. Riscos de Reputação: Comentários negativos ou crises nas redes sociais podem afetar rapidamente a reputação da organização.

(continuação)

<b>Forma de Captação</b>	<b>Descrição</b>	<b>Operacionalização</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
10. Payroll / Workplace Giving	Programa que permite aos funcionários de uma empresa doar regularmente uma parte de seu salário para uma organização.	Parcerias com empresas para implementação do programa. Campanhas de conscientização interna nas empresas. Gestão e acompanhamento das contribuições.	Doações regulares e previsíveis. Engajamento dos funcionários com a causa. Potencial para doações corporativas correspondentes.	Limitado ao interesse e participação dos funcionários. Pode ser percebido como pressão para doar. Necessidade de coordenação com os departamentos de RH das empresas.
11. Face-to-face	A captação de recursos face-to-face envolve interações pessoais diretas com potenciais doadores. Isso pode ocorrer em locais públicos, eventos, ou até mesmo porta a porta. O objetivo é engajar as pessoas diretamente, explicar a missão e os objetivos da organização, e solicitar doações ou apoio contínuo.	Treinamento de Captadores: Preparar uma equipe de captadores com habilidades de comunicação e conhecimento profundo sobre a organização e suas causas. Seleção de Locais: Identificar locais estratégicos com alto fluxo de pessoas e perfil de público alinhado com a causa. Material de Apoio: Utilizar materiais como folhetos, tablets com apresentações ou vídeos para apoiar a comunicação. Monitoramento e Avaliação: Acompanhar o desempenho dos captadores e ajustar estratégias conforme necessário. Respeito às Normas e Ética: Garantir que a abordagem seja sempre respeitosa e em conformidade com as leis e regulamentos locais.	Conexão Pessoal: Cria uma conexão pessoal e emocional mais forte, o que pode levar a um comprometimento mais profundo dos doadores. Feedback Imediato: Permite receber feedback imediato e entender melhor as preocupações ou perguntas dos potenciais doadores. Alcance Diversificado: Acesso a um público diversificado que pode não estar presente online ou em outros canais de comunicação. Flexibilidade: Pode ser adaptado a diferentes locais e públicos, desde ruas movimentadas até eventos específicos.	Intensivo em Recursos: Requer treinamento de pessoal e pode ser fisicamente e emocionalmente exigente para os captadores. Percepção Negativa: Algumas pessoas podem ver a abordagem face-to-face como intrusiva ou agressiva. Limitações Geográficas: Limitado a áreas específicas onde os captadores podem fisicamente alcançar as pessoas. Dependência do Clima e Outros Fatores Externos: Condições climáticas e outros fatores externos podem afetar a eficácia da captação.

(continuação)

<b>Forma de Captação</b>	<b>Descrição</b>	<b>Operacionalização</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
12. Mala Direta	A mala direta é uma forma de captação de recursos que envolve o envio de correspondências físicas ou digitais diretamente para potenciais doadores. Estas correspondências geralmente incluem informações sobre a organização, suas necessidades e como os destinatários podem contribuir.	Desenvolvimento de Conteúdo: Criar material que seja informativo, envolvente e que comunique a necessidade de doações. Segmentação do Público: Utilizar uma base de dados para segmentar e personalizar as mensagens. Logística de Envio: Organizar a impressão, embalagem e distribuição. Sistema de Resposta: Incluir um meio fácil para os destinatários responderem, como formulário ou um link. Análise de Resultados: Monitorar as respostas e ajustar futuras campanhas.	Alcance Direcionado: Permite segmentar um público específico, como doadores anteriores, membros da comunidade ou grupos demográficos específicos. Personalização: Possibilidade de personalizar a mensagem para diferentes segmentos, aumentando a relevância e o impacto. Tangibilidade: O material físico pode criar uma impressão mais duradoura e ser percebido como mais confiável por alguns destinatários. Medição de Resultados: Facilidade em rastrear a eficácia através da resposta dos destinatários.	Custo: Produção e envio de material físico podem ser custosos, especialmente para grandes listas de destinatários. Tempo de Resposta: O tempo entre o envio e a recepção de respostas pode ser longo. Impacto Ambiental: O uso de papel e o processo de envio têm um impacto ambiental que pode ser preocupante para algumas organizações e doadores. Desafios de Atualização: Manter a base de dados atualizada para evitar o envio de correspondências para endereços desatualizados.
13. Crowdfunding	Captação de recursos para projetos específicos através da solicitação de contribuições de um grande número de pessoas, geralmente via internet.	Seleção de uma plataforma de crowdfunding adequada. Criação de uma campanha atraente com metas claras. Divulgação intensiva da campanha para alcançar o público-alvo.	Acesso a uma ampla base de potenciais financiadores. Possibilidade de alcançar rapidamente a meta de financiamento. Transparência no processo de captação e uso dos recursos.	Alta dependência do apelo emocional e da capacidade de divulgação do projeto. Taxas de serviço cobradas pelas plataformas de crowdfunding. Possível saturação do mercado e fadiga de doadores.
14. YouTube	Utilização da plataforma de vídeos YouTube para divulgar a causa e arrecadar fundos por meio de anúncios ou doações diretas.	Criação de um canal com conteúdo relevante para a causa. Utilização de recursos como Chat e membros do canal para arrecadação. Parcerias com YouTubers e influenciadores digitais.	Potencial de alcance global. Possibilidade de monetização de conteúdo. Engajamento direto com a comunidade.	Necessidade de produção de conteúdo constante e de alta qualidade. Concorrência elevada por atenção na plataforma. Dependência das políticas de monetização do YouTube.

(continuação)

<b>Forma de Captação</b>	<b>Descrição</b>	<b>Operacionalização</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
15. Cashback	Programas de cashback retornam uma porcentagem do valor de compras para o cliente, que pode optar por doar esse valor para uma OTS.	Estabelecimento de parcerias com plataformas de cashback. Divulgação do programa para a base de doadores. Monitoramento e gestão dos recursos recebidos.	Incentivo para que clientes façam compras e doem sem custo adicional. Parcerias com empresas podem aumentar a visibilidade da organização. Geração de receita passiva a partir do comportamento de compra dos doadores.	Dependência de parcerias com empresas que oferecem <del>cashback</del> . Pode gerar uma quantidade limitada de recursos. Necessidade de conscientização dos consumidores.
16. Arredondamento	Opção oferecida ao consumidor de arredondar o valor de sua compra para cima, com a diferença sendo doada para uma causa específica.	Negociação com comerciantes para implementar a opção nos sistemas de caixa. Campanhas de marketing para informar e incentivar os consumidores a participarem. Gestão das doações e relatórios de impacto para os doadores.	Método simples e quase imperceptível de doação para o consumidor. Facilmente integrável em sistemas de ponto de venda. Pode acumular uma grande quantidade de doações ao longo do tempo.	Necessidade de acordo com varejistas para implementar a opção de arredondamento. As doações individuais são pequenas. Pode ser necessário um esforço significativo de marketing para educar os consumidores.
17. Apadrinhamento	Programa que permite a indivíduos ou empresas "apadrinhar" uma causa, projeto ou indivíduo, fornecendo suporte financeiro regular.	Desenvolvimento de um programa de apadrinhamento com comunicação e gestão eficazes. Realização de eventos e atualizações regulares para manter o interesse dos padrinhos. Sistema de cobrança e acompanhamento das contribuições.	Criação de uma relação de longo prazo com os doadores. Fonte de receita previsível e estável. Forte apelo emocional que pode incentivar doações maiores e contínuas.	Pode exigir um sistema robusto para gerenciar os relacionamentos e pagamentos. Necessidade de manter os padrinhos engajados e informados. Risco de dependência de um pequeno número de doadores.
18. WhatsApp Enterprise	Versão do WhatsApp projetada para empresas, que pode ser usada para comunicação direta com doadores e potenciais doadores.	Configuração de uma conta WhatsApp Business. Desenvolvimento de uma estratégia de comunicação e captação de recursos via mensagens. Uso de ferramentas de automação para gerenciar as conversas e doações.	Comunicação direta e personalizada com doadores. Alto índice de leitura e resposta em comparação com e-mails. Possibilidade de automatizar respostas e enviar notificações em massa.	Necessidade de manter a base de dados dos usuários atualizada. Pode ser visto como invasivo se não for bem gerenciado. Limitações na quantidade de mensagens que podem ser enviadas em massa.

(continuação)

<b>Forma de Captação</b>	<b>Descrição</b>	<b>Operacionalização</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
19. Aplicativos	Desenvolvimento de aplicativos móveis dedicados à captação de recursos, engajamento de doadores e promoção de campanhas.	Desenvolvimento de um aplicativo com funcionalidades que incentivem a doação. Promoção do aplicativo para garantir downloads e engajamento. Análise de dados para melhorar a experiência do usuário.	Acesso direto aos usuários através de seus dispositivos móveis. Potencial para inovação e criação de experiências únicas para os doadores. Coleta de dados e análise do comportamento do usuário para otimização de campanhas.	Custo de desenvolvimento e manutenção do aplicativo. Desafio de se destacar em um mercado saturado de aplicativos. Necessidade de atualizações constantes e suporte técnico.
20. Way2Pay	Soluções de pagamento que facilitam a transferência de fundos para organizações sem fins lucrativos.	Seleção de uma plataforma de pagamento. Integração do sistema de pagamento com o site e outras ferramentas de captação. Monitoramento das transações e gestão financeira.	Facilidade e conveniência para doadores realizarem pagamentos. Segurança e confiabilidade no processamento de doações. Potencial para integração com outras formas de captação, como eventos e campanhas online.	Pode haver taxas associadas ao uso de plataformas de pagamento. Dependência da aceitação e uso da tecnologia pelos doadores. Necessidade de conformidade com regulamentos financeiros e de privacidade.
21. Campanhas Anuais	Estratégias de captação de recursos que são planejadas e executadas anualmente, muitas vezes no final do ano, para aproveitar o aumento da disposição de doar.	Desenvolvimento de um tema forte e apelo emocional para a campanha. Planejamento de marketing e eventos para maximizar a visibilidade e o engajamento. Estratégias de follow-up para manter o relacionamento com os doadores após a campanha.	Permite planejamento e preparação ao longo do ano. Pode se alinhar com épocas de maior generosidade, como festas de fim de ano. Oportunidade para reengajar doadores antigos e atrair novos.	Pode haver muita concorrência com outras organizações que fazem campanhas similares. Risco de fadiga de doadores se a campanha for muito intensa ou repetitiva. Dependência de uma janela de tempo limitada para atingir metas anuais.
22. DRTV (Direct Response Television)	Publicidade televisiva que pede aos espectadores para responderem imediatamente, geralmente por meio de uma chamada telefônica ou visita a um site.	Produção de um anúncio de alta qualidade que comunique a missão e a necessidade de fundos. Seleção de horários de transmissão que atinjam o público-alvo. Preparação para atender ao aumento esperado de respostas e doações.	Alto impacto visual e emocional que pode incentivar a ação imediata. Capacidade de atingir um amplo público, incluindo aqueles que podem não estar online. Oportunidade para contar histórias detalhadas e mostrar o impacto das doações.	Custos elevados de produção e compra de espaço publicitário. Dificuldade em medir o retorno sobre o investimento de forma imediata. Pode ser menos eficaz em um mundo com hábitos de consumo de mídia em mudança.

(continuação)

<b>Forma de Captação</b>	<b>Descrição</b>	<b>Operacionalização</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
23. Peer to Peer / Programa de Embaixadores	Captação de recursos que utiliza voluntários ou apoiadores para arrecadar fundos em nome da organização, muitas vezes através de suas próprias redes sociais e comunidades.	Recrutamento e treinamento de embaixadores. Fornecimento de ferramentas e materiais para facilitar a captação de recursos. Monitoramento e reconhecimento do sucesso dos embaixadores para manter o engajamento.	Expande o alcance da organização através das redes pessoais dos embaixadores. Pode ser altamente eficaz devido à confiança e ao relacionamento pessoal. Baixo custo de implementação comparado a outras formas de captação.	Requer gestão e suporte contínuos para os embaixadores. O sucesso depende fortemente do comprometimento e da influência dos participantes. Pode haver inconsistência na mensagem se não for bem coordenado.
24. Heranças e Legados	Doações feitas através de testamentos ou legados, onde indivíduos deixam uma parte de seus bens para a organização após a sua morte.	Desenvolvimento de materiais informativos sobre como deixar um legado. Treinamento de pessoal para discutir heranças e legados com potenciais doadores. Parcerias com advogados e planejadores financeiros para facilitar o processo.	Potencial para grandes doações que podem ter um impacto significativo. Fonte de recursos que pode ser sustentável a longo prazo. Estabelece um legado duradouro para o doador.	Sensibilidade do tópico requer uma abordagem cuidadosa. Incerteza quanto ao tempo e ao montante das doações. Pode exigir assistência jurídica e gestão de propriedades complexas.
25. Campanha Capital	Campanhas de grande escala destinadas a arrecadar fundos para projetos de capital, como a construção de instalações ou a expansão de serviços.	Planejamento detalhado e estabelecimento de metas claras. Criação de materiais de marketing e propostas de patrocínio. Eventos e atividades específicas para engajar doadores potenciais.	Potencial para arrecadar grandes somas de dinheiro. Cria oportunidades para envolvimento de grandes doadores. Pode ter um impacto transformador na organização.	Geralmente requer um esforço de captação de recursos de longo prazo. Pode desviar a atenção e os recursos de outras necessidades operacionais. Risco de não atingir a meta e de ter compromissos não cumpridos.
26. Contrapartidas de Comunicação	Estratégia que envolve oferecer visibilidade ou reconhecimento a empresas ou indivíduos em troca de apoio financeiro.	Desenvolvimento de pacotes com diferentes níveis de visibilidade. Negociação e formalização de acordos. Cumprimento das promessas de visibilidade e relatórios de impacto para os patrocinadores.	Pode ser um incentivo atraente para exposição patrocinadores. Ajuda a construir e fortalecer parcerias com o setor privado. Gera recursos adicionais.	Pode limitar a liberdade da organização. Risco de a organização ser percebida como excessivamente comercial. Necessidade de gerenciar as expectativas dos patrocinadores.



(continuação)

<b>Forma de Captação</b>	<b>Descrição</b>	<b>Operacionalização</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
27. Marketing Relacionado a Causa	Parcerias entre organizações sem fins lucrativos e empresas comerciais, onde uma porção da receita obtida com a venda de produtos ou serviços é destinada à organização.	Identificação e negociação com empresas que compartilham valores semelhantes. Desenvolvimento de campanhas de marketing conjuntas. Acompanhamento e avaliação do impacto das vendas na captação de recursos.	Cria uma fonte de receita sustentável e de longo prazo. Aumenta a conscientização sobre a causa e a organização. Fortalece a imagem corporativa dos parceiros comerciais.	Dependência da capacidade e do sucesso de vendas do parceiro comercial. Pode haver conflitos de interesse ou desalinhamento de valores. Necessidade de monitoramento constante para garantir a integridade da parceria.
28. Aluguel	Geração de receita por meio do aluguel de espaços ou propriedades de propriedade da organização.	Gestão eficaz de propriedades, incluindo manutenção e promoção. Estabelecimento de contratos de aluguel claros e juridicamente sólidos. Avaliação regular do mercado para ajustar preços e condições de aluguel.	Fornecer uma fonte de renda estável e previsível. Pode ajudar a cobrir custos de manutenção da propriedade. Utiliza ativos existentes sem necessidade de investimentos adicionais.	Pode haver períodos sem locação e, conseqüentemente, sem receita. Necessidade de manutenção e gestão dos imóveis. Riscos associados à flutuação do mercado imobiliário.
29. Fundos Patrimoniais	Criação de um fundo onde o capital principal é mantido intacto e apenas os rendimentos gerados são utilizados para as atividades da organização.	Captação de grandes doações ou legados para formar o capital inicial. Gestão financeira cuidadosa para maximizar os rendimentos e preservar o capital. Desenvolvimento de políticas claras para o uso dos rendimentos.	Fornecer uma fonte de renda sustentável e de longo prazo. Reduz a dependência de doações e financiamentos anuais. Pode aumentar a credibilidade e a estabilidade financeira da organização.	Necessidade de um capital inicial significativo para estabelecer o fundo. Gestão e investimento prudentes são essenciais para preservar e aumentar o fundo. Pode haver restrições legais e regulamentares na criação e uso de fundos patrimoniais.
30. Prêmios	Participação em competições ou premiações que reconhecem projetos sociais com prêmios monetários.	Identificação e inscrição em prêmios que se alinham com os objetivos. Preparação de submissões de alta qualidade, incluindo documentação e evidências de impacto.	Reconhecimento público da organização e de suas iniciativas. Prêmios em dinheiro podem ser significativos. Pode atrair atenção da mídia e novos doadores.	Processo competitivo e muitas vezes sujeito a critérios rigorosos. Pode desviar o foco da missão principal para projetos mais "premiáveis". Não é uma fonte de receita previsível.

(continuação)

<b>Forma de Captação</b>	<b>Descrição</b>	<b>Operacionalização</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
31. Venda de Produtos	Comercialização de produtos com a marca da organização ou relacionados à sua causa.	Desenvolvimento de produtos que sejam desejáveis e estejam alinhados com a missão. Implementação de uma estratégia de marketing e vendas eficaz. Configuração de um sistema de vendas online e/ou físico.	Gera receita e promove a marca e a missão da organização. Engaja o público de maneira tangível com a causa. Pode criar uma base de apoio e reconhecimento.	Pode requerer investimento inicial para produção e estoque. Gestão de vendas e logística pode ser complexa. Risco de não vender o estoque, resultando em perdas.
32. Prestação de Serviços	Oferta de serviços no mercado que estejam alinhados com as competências da organização e sua missão.	Identificação de serviços que possam ser oferecidos comercialmente. Estruturação de uma equipe e processos para fornecer serviços de alta qualidade. Marketing dos serviços para o público-alvo adequado.	Pode fornecer uma fonte de receita estável e recorrente. Reforça a expertise da organização em sua área de atuação. Expande o impacto da organização através de seus serviços.	Pode desviar recursos da missão principal para atividades comerciais. Necessidade de competir com prestadores de serviços comerciais. Requer gestão profissional e garantia de qualidade.
33. Sustentabilidade / ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável)	Desenvolvimento de projetos ou iniciativas que contribuam para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, atraindo financiamento específico para esses fins.	Desenvolvimento de projetos que se alinhem claramente com um ou mais ODS. Busca de financiamento através de editais e programas de apoio aos ODS. Estabelecimento de indicadores de desempenho e relatórios de impacto.	Alinhamento com objetivos globais pode atrair financiamento internacional. Reforça a imagem da organização como comprometida com a sustentabilidade. Pode abrir portas para parcerias com organizações internacionais e governos.	Pode haver alta concorrência por fundos destinados aos ODS. Requer conhecimento técnico e capacidade de desenvolver projetos alinhados aos ODS. Monitoramento e relatórios sobre o impacto podem ser exigentes.
34. Fundações / Institutos Empresariais	Captação de recursos através de fundações ou institutos criados por empresas para gerir suas atividades de responsabilidade social corporativa.	Identificação de fundações e institutos com interesses alinhados. Preparação de propostas detalhadas e projetos bem fundamentados. Manutenção de relações sólidas e transparentes com as entidades financiadoras.	Acesso a fundos significativos destinados a projetos sociais. Possibilidade de parcerias de longo prazo com empresas. Pode incluir suporte técnico e de gestão além do financiamento.	Processos de seleção e critérios podem ser rigorosos e competitivos. Pode haver restrições quanto aos tipos de projetos ou áreas geográficas apoiadas. Dependência de decisões corporativas que podem mudar com estratégias empresariais.

(continuação)

Forma de Captação	Descrição	Operacionalização	Vantagens	Desvantagens
35. Rifas	As rifas envolvem a venda de bilhetes para um sorteio, onde cada bilhete tem a chance de ganhar um prêmio. O lucro obtido com a venda dos bilhetes é destinado à organização que promove a rifa.	<p>Obtenção de Permissões: Certificar-se de que todas as atividades estão em conformidade com as leis locais.</p> <p>Captação de Prêmios: Conseguir prêmios atraentes que podem ser doados por empresas ou indivíduos.</p> <p>Venda de Bilhetes: Organizar uma campanha eficaz para vender o máximo de bilhetes possível, o que pode incluir vendas online e em eventos.</p> <p>Transparência: Garantir que o processo de sorteio seja transparente para manter a confiança dos participantes.</p> <p>Divulgação: Promover a rifa amplamente para alcançar um grande público e aumentar as vendas de bilhetes.</p> <p>Ao planejar e executar uma rifa, é crucial garantir que a atividade esteja alinhada com a missão da organização e que seja realizada de maneira ética e transparente para manter a confiança dos apoiadores e da comunidade em geral.</p>	<p>Engajamento Comunitário: As rifas podem ser uma maneira divertida de envolver a comunidade e aumentar a conscientização sobre a causa.</p> <p>Baixo Custo de Entrada: Se os prêmios são doados, o custo para realizar a rifa pode ser muito baixo.</p> <p>Potencial de Arrecadação: Com a venda de muitos bilhetes, a arrecadação pode ser significativa.</p>	<p>Legalidade: Em muitos lugares, as rifas são regulamentadas por leis de jogos de azar, o que pode requerer permissões especiais ou até torná-las ilegais.</p> <p>Logística: Organizar uma rifa requer planejamento, desde a venda de bilhetes até o sorteio e a entrega dos prêmios.</p> <p>Dependência de Prêmios Atraentes: O sucesso de uma rifa muitas vezes depende da qualidade e do apelo dos prêmios oferecidos.</p>

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 5 - Fontes Mista de Captação de Recursos

Forma de Captação	Descrição	Operacionalização	Vantagens	Desvantagens
36. Nota Fiscal	Programas de nota fiscal permitem que consumidores destinem uma porcentagem do ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) de suas compras para organizações sem fins lucrativos.	<p>Cadastro no Programa: A organização deve estar cadastrada no programa de nota fiscal do estado ou município.</p> <p>Campanhas de Conscientização: Realizar campanhas para informar o público sobre como apoiar a organização através do programa.</p> <p>Monitoramento: Acompanhar regularmente os fundos recebidos e ajustar as estratégias de marketing conforme necessário.</p>	<p>Fonte de Receita Passiva: Uma vez que os consumidores escolham a organização, ela passa a receber recursos sem esforço adicional.</p> <p>Ampla Base de Doadores: Potencial para alcançar uma grande base de consumidores.</p> <p>Promoção da Organização: Aumenta a visibilidade da organização, pois os consumidores precisam conhecê-la para destinar a contribuição.</p>	<p>Dependência de Terceiros: A receita depende da ação voluntária dos consumidores em cada compra.</p> <p>Flutuação de Receita: Os valores podem variar significativamente mês a mês.</p> <p>Esforço de Marketing: Necessidade de campanhas contínuas para incentivar os consumidores a escolherem a organização.</p>
37. Eventos (Pequenos / Grandes Doadores)	Organização de eventos específicos para captação de recursos, que podem ser direcionados tanto para pequenos quanto para grandes doadores. Esses eventos podem variar de jantares de gala a maratonas de arrecadação, entre outros.	<p>Planejamento e Orçamento: Definir claramente os objetivos, o orçamento e o público-alvo do evento.</p> <p>Estratégia de Marketing: Desenvolver e implementar uma estratégia de marketing para promover o evento e atrair participantes.</p> <p>Gestão de Eventos: Coordenar todos os aspectos do evento, desde o local, fornecedores, até o entretenimento e as atividades de arrecadação.</p> <p>Follow-up: Realizar um acompanhamento pós-evento para agradecer aos participantes e avaliar o sucesso do evento para melhorias futuras.</p>	<p>Engajamento Direto: Oportunidade de interagir pessoalmente com doadores e potenciais apoiadores.</p> <p>Potencial de Arrecadação Elevado: Eventos bem planejados podem gerar receitas significativas.</p> <p>Visibilidade: Aumentam a visibilidade da organização e podem atrair cobertura da mídia.</p>	<p>Custo Inicial: Eventos podem requerer um investimento inicial significativo.</p> <p>Risco Financeiro: Se o evento não atrair o público esperado, pode resultar em perda financeira.</p> <p>Intensidade de Recursos: Requerem um planejamento extenso e podem desviar recursos de outras atividades.</p>

Fonte: Dados da pesquisa.

## 6 RECOMENDAÇÕES FINAIS

Este manuscrito estudo empreendeu uma análise abrangente e detalhada de diversas estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos, englobando desde métodos tradicionais até abordagens contemporâneas no ambiente digital. Esta investigação não se limitou apenas a identificar cada prática, mas também se aprofundou nas particularidades que as caracterizam, proporcionando um entendimento robusto sobre sua aplicabilidade em diferentes contextos organizacionais.

Assim, espera-se proporcionar aos empreendedores e gestores de OTS um guia prático e aplicável, embasado em evidências científicas, para fortalecer e aprimorar a gestão dessas entidades no que tange a captação de recursos. Ao integrar as perspectivas dos participantes e os achados da análise documental, este trabalho contribui para a construção de uma visão mais completa e embasada das estratégias eficazes no contexto do empreendedorismo social filantrópico.

Por fim, ao abordar a captação de recursos para OTS é essencial adotar uma estratégia multicanal que combine métodos tradicionais e digitais, personalizando de acordo com o público-alvo e a missão da organização. Investimentos em capacitação e tecnologia são cruciais para implementar eficazmente estratégias, enquanto a formação de parcerias estratégicas pode expandir significativamente o alcance e a eficácia das campanhas.

## REFERÊNCIAS

- Aldrich, T. (2009). Benchmarking the fundraising performance of UK charities. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 14(4), 353–364. <https://doi.org/10.1002/nvsm.371>
- Bouek, J. W. (2018). Navigating Networks: How Nonprofit Network Membership Shapes Response to Resource Scarcity. *Social Problems*, 65(1), 11–32. <https://doi.org/10.1093/socpro/spw048>
- Carvalho, A. C. D. C., & Paes, A. P. (2022). Captação de recursos e práticas gerenciais em organizações da sociedade civil do município de Lucas do rio verde. *Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis*, 26(1). <https://doi.org/10.17648/2236-7608-v26n1-13349>
- Chen, W. D. (2023). Crowdfunding for social ventures. *Social Enterprise Journal*, 19(3) 1750–8614. <http://dx.doi.org/10.1108/SEJ-05-2022-0051>
- Civitillo, R., Festa, G., Priporas, C.-V., & Rossi, M. (2022). Intellectual capital in nonprofit organizations: A focus on social capital as a marketing enabler. *International Marketing Review*, 39(5), 1052–1068. <https://doi.org/10.1108/IMR-01-2021-0029>
- Cunha, J. H. D. C., & Matias-Pereira, J. (2012). Captação de recursos no terceiro setor: Fatores estratégicos para divulgação de informações. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 9(18), 83–102. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2012v9n18p83>
- D`Amario, E., & Comini, G. (2020). Social Innovation in Brazilian Social Entrepreneurships: A Proposed Scale for its Classification. *Review of Business Management*, 104–122. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i1.4037>
- Dall'Agnol, C., Tondolo, R., Tondolo, V., & Sarquis, A. (2017). Transparency and accountability in resource mobilization in the third sector: A multiple case study conducted in southern brazil. *Revista Universo Contábil*, 13(2), 187–203. <https://doi.org/10.4270/ruc.2017215>
- Eng, T.-Y., Ozdemir, S., Gupta, S., & Kanungo, R. P. (2020). International social entrepreneurship and social value creation in cause-related marketing through personal relationships and accountability. *International Marketing Review*, 37(5), 945–976. <https://doi.org/10.1108/IMR-12-2018-0360>
- Froelich, K. A. (1999). Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(3), 246–268. <https://doi.org/10.1177/0899764099283002>
- Fu, J. S., & Cooper, K. R. (2021). Interorganizational network portfolios of nonprofit organizations: Implications for collaboration management. *Nonprofit Management and Leadership*, 31(3), 437–459. <https://doi.org/10.1002/nml.21438>

- Guerriero, I. C. Z., & Minayo, M. C. (2019). A aprovação da Resolução CNS nº 510/2016 é um avanço para a ciência brasileira. *Saúde e Sociedade*, 28(4), 299–310. <https://doi.org/10.1590/s0104-12902019190232>
- Hu, Q., & Kapucu, N. (2017). Can Management Practices Make a Difference? Nonprofit Organization Financial Performance during Times of Economic Stress. *European Journal of Economic & Political Studies*, 8(1).
- Kim, H., & Lee, C. W. (2018). Efficiency analysis for nonprofit organizations using DEA: Focused on humanitarian assistance organizations in South Korea. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(2), 165–180. <https://doi.org/10.1108/APJIE-04-2018-0018>
- Kocaman, R., Özmen, M., & Erdoğan, B. Z. (2023). Does being religious or not matter? A qualitative investigation of community fundraising events. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 18(2), 265-287. <https://doi.org/10.1108/JEC-10-2022-0167>
- Lacruz, A., Rosa, A., & Oliveira, M. (2023). The Effect of Governance on Donations: Evidence from Brazilian Environmental Nonprofit Organizations. *Brazilian Business Review*, 20(1), 56–75. <https://doi.org/10.15728/bbr.2023.20.1.4.en>
- Las-Casas, A. L., Teske, R., Silva, S. C. e, & João, B. do N. (2021). Experiências de captação de recursos e a interface com o marketing social: Estudo de caso no Núcleo Social de Diadema. *Interações*, 22(2). <https://doi.org/10.20435/inter.v22i2.2864>
- Lengler, F. R., Cruz, R. de L. C., & Jacobsen, A. de L. (2017). Captação de recursos pelo terceiro setor: A importância de um intermediário como canal de comunicação entre doador e tomador. *Revista Vianna Sapiens*, 1(1), 152-172. <https://viannasapiens.emnuvens.com.br/revista/article/view/18>
- Mahmood, S., & Khan, Z. (2023). CSR and customer orientation: A sustainable pathway towards competitive advantage? A customer's perspective. *Social Responsibility Journal*, 19(4), 741–755. <https://doi.org/10.1108/SRJ-04-2020-0139>
- Marques, B. A., Rody, P. H. A., Campos, G. M., & Reina, D. (2015). Terceiro Setor: Panorama das tendências de 1998 a 2013 por meio de um estudo bibliométrico. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 34(2). <https://doi.org/10.4025/enfoque.v34i2.23439>
- McDonald, R. E., Weerawardena, J., Madhavaram, S., & Sullivan Mort, G. (2015). From “virtuous” to “pragmatic” pursuit of social mission: A sustainability-based typology of nonprofit organizations and corresponding strategies. *Management Research Review*, 38(9), 970–991. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2013-0262>
- Moggi, S., Zardini, A., Rossi, G., & Leardini, C. (2022). Governance Mechanisms Fostering a Legitimate Representation in Nonprofit Organizations. *International Journal of Public Administration*, 45(15), 1081–1091. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1947320>

- Paterson, A., Jegers, M., & Lapsley, I. (2023). The contested nature of third-sector organisations. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 36(4), 1065–1077. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-02-2023-6302>
- Pompeu, S. L. E., & Rohm, R. H. D. (2018). Third sector management: Challenges faced by LGBT NGO. *Revista de Ciências Humanas*, 52. <http://dx.doi.org/10.5007/2178-4582.2018.39381>
- Portulhak, H., Vaz, P. V. C., Delay, A. J., & Pacheco, V. (2017). A qualidade da prestação de contas das entidades do terceiro setor: Uma análise a partir de sua relação com o comportamento dos doadores individuais. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 36(1), 45. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v36i1.31273>
- Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016. (2016). O Plenário do Conselho Nacional de Saúde em sua Quinquagésima Nona Reunião Extraordinária, realizada nos dias 06 e 07 de abril de 2016, no uso de suas competências regimentais e atribuições conferidas pela Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990, pela Lei nº 8.142, de 28 de dezembro de 1990, pelo Decreto nº 5.839, de 11 de julho de 2006. Conselho Nacional de Saúde. <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>
- Rey-Martí, A., Ribeiro-Soriano, D., & Palacios-Marqués, D. (2016). A bibliometric analysis of social entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 69(5), 1651–1655. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.033>
- Salih, O., & Dolah, R. (2023). Implementing business excellence models in Saudi nonprofit organizations and the impact of human resources availability. *Measuring Business Excellence*, 27(2), 261–276. <https://doi.org/10.1108/MBE-01-2022-0008>
- Schoffen, G., Carraro, W. B. W. H., & Pinheiro, A. B. (2023). Processo de Implementação do Orçamento em uma Organização do Terceiro Setor. *Revista FSA*, 20(6), 125–146. <https://doi.org/10.12819/2023.20.6.6>
- Seelos, C., & Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business Horizons*, 48(3), 241–246. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.11.006>
- Seitanidi, M. M., & Ryan, A. (2007). A critical review of forms of corporate community involvement: From philanthropy to partnerships: From philanthropy to partnerships. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 12(3), 247–266. <https://doi.org/10.1002/nvsm.306>
- Skandrani, H., Kooli, K., & Doudech, N. (2021). Inhibitors of non-for-profit organisations' activities and survival in a crisis context. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 24(4), 521–554. <https://doi.org/10.1108/QMR-03-2020-0039>
- Trussel, J. M., & Parsons, L. M. (2007). Financial Reporting Factors Affecting Donations to Charitable Organizations. *Advances in Accounting*, 23, 263–285. [https://doi.org/10.1016/S0882-6110\(07\)23010-X](https://doi.org/10.1016/S0882-6110(07)23010-X)



- Vidovic, D. (2023). The meaning of being a social entrepreneur in the society of multiple transitions. *Social Enterprise Journal*, 19(3), 237-255 <https://doi.org/10.1108/SEJ-08-2022-0075>
- Vig, S. (2022). Sustainable development through sustainable entrepreneurship and innovation: A single-case approach. *Social Responsibility Journal*, 19(7), 1196-1217.. <https://doi.org/10.1108/SRJ-02-2022-0093>
- Widyawati, L. (2020). A systematic literature review of socially responsible investment and environmental social governance metrics. *Business Strategy and the Environment*, 29(2), 619–637. <https://doi.org/10.1002/bse.2393>
- Wu, Y. J., Wu, T., & Arno Sharpe, J. (2020). Consensus on the definition of social entrepreneurship: A content analysis approach. *Management Decision*, 58(12), 2593–2619. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2016-0791>

## Capítulo 6

### CONCLUSÃO GERAL

O estudo desenvolvido destacou a relevância das OTS como uma resposta viável à crescente complexidade das demandas sociais, reforçando seu papel no Brasil como agentes essenciais de inclusão e desenvolvimento humano. Este trabalho evidencia a importância das OTS na criação de valor social, ao abordarem questões que escapam ao alcance do governo e das corporações tradicionais. Os achados confirmam que essas organizações operam em um contexto desafiador e dinâmico, onde a captação de recursos e a construção de parcerias estratégicas são fundamentais para garantir sua sustentabilidade e impacto social (Cooper et al., 2020; Gidron, 2010; Schätzlein et al., 2023).

A pesquisa revelou que a sustentabilidade financeira das OTS está diretamente associada à sua capacidade de diversificar fontes de receita e adotar práticas de governança transparentes, que fortalecem a confiança dos financiadores e da sociedade. A transparência e a prestação de contas, destacadas como pré-requisitos para a captação sustentável de recursos, são componentes estratégicos que atraem novos financiadores e protegem a integridade da missão social das OTS (Bilgin & Kethüda, 2022; Robson & Hart, 2021). Além disso, estratégias que incluem parcerias público-privadas e atividades comerciais de autossustentabilidade mostraram-se essenciais para reduzir a dependência de doações e subsídios governamentais, fortalecendo a resiliência financeira e a capacidade de planejamento de longo prazo das OTS (Austin et al., 2012; Dupuy & Prakash, 2022).

Contudo, as OTS enfrentam uma série de barreiras contextuais, como restrições regulatórias, desconfiança pública e limitações de recursos. Esses desafios evidenciam a necessidade de resiliência e adaptabilidade organizacional, especialmente em contextos de alta vulnerabilidade, onde as OTS precisam ajustar-se a sazonalidades e eventos culturais específicos para otimizar a captação de recursos e ampliar seu alcance na comunidade local (Park et al., 2022; Gee et al., 2023). Diante de um cenário político e econômico instável, essas organizações devem adotar uma abordagem estratégica para manter sua credibilidade e fortalecer sua base de apoio, uma vez que fatores como a corrupção e a volatilidade política impactam negativamente a confiança pública e a disposição para o investimento social (Clayton et al., 2016; Weerawardena & Mort, 2006).

Este estudo apresenta limitações quanto à generalização dos achados para outras regiões e contextos. A abordagem, centrada nas perspectivas de gestores de OTS em regiões específicas do Brasil, não incorpora visões complementares de financiadores e beneficiários, as quais poderiam enriquecer a compreensão sobre a eficácia das estratégias de captação e o real impacto das práticas de criação de valor social.

Para futuras pesquisas, sugere-se uma expansão geográfica e metodológica, incluindo abordagens quantitativas que possam gerar dados mais generalizáveis e robustos. Investigar as percepções de financiadores e beneficiários pode oferecer insights adicionais sobre o fortalecimento do setor social e o impacto real das práticas de captação de recursos. Além disso, pesquisas sobre o papel das políticas públicas na promoção da sustentabilidade das OTS e o uso de tecnologia e plataformas digitais para captação de recursos e transparência representam áreas promissoras que

podem contribuir para mitigar barreiras contextuais e fortalecer a confiança pública e o engajamento no setor social (Weerawardena et al., 2021; Choi & Majumdar, 2014).

Em síntese, este estudo contribui para a compreensão dos desafios e oportunidades do financiamento e da gestão das OTS no Brasil, ressaltando a importância de estratégias inovadoras que conciliem compromisso social e sustentabilidade financeira. Os achados reforçam que as OTS desempenham um papel indispensável na promoção da justiça social e do desenvolvimento inclusivo, fortalecendo o tecido social e reduzindo desigualdades por meio de ações que geram valor social e impacto duradouro.