

Universidade Presbiteriana Mackenzie

Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Pós Graduação Lato Sensu

**A IMPORTÂNCIA DA IMAGEM NA CAPTAÇÃO DE
RECURSOS EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR:
ESTUDO DE CASO: FUNDAÇÃO ZERBINI**

Andrea Martins dos Santos

São Paulo

2011

Andrea Martins dos Santos

**A IMPORTÂNCIA DA IMAGEM NA CAPTAÇÃO DE
RECURSO EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR:
ESTUDO DE CASO: FUNDAÇÃO ZERBINI**

Monografia apresentada no curso de Pós-Graduação
em Sustentabilidade e Governança Corporativa da Universidade
Presbiteriana Mackenzie para a obtenção do título de
Especialista em Sustentabilidade e Governança Corporativa

Orientador: Profa Dra Denise Pereira Curi

São Paulo

2011

Resumo

Este trabalho visa demonstrar qual a imagem que a Sociedade possui da organização estudada, Fundação Zerbini, e sua influência na captação de recursos. Para tanto, realizou-se uma pesquisa quantitativa a partir da aplicação de questionários junto aos principais *stakeholders* da organização, no qual avaliou-se o nível de *disclosure*, o volume arrecadado e a qualidade das notícias veiculadas nos meios de comunicação durante a primeira década do século XXI. A análise da percepção da imagem foi realizada pela interpretação do resultado desta pesquisa. De posse do resultado, foi possível propor algumas sugestões para trabalhar a imagem de forma a torná-la mais atraente para a Sociedade, possibilitando integrar novas formas de captação de recursos na dinâmica da Instituição para custeio de suas atividades. Um resultado que chama a atenção ao analisar as respostas dos questionários e que, apesar de 56% dizer que conhece a instituição, apenas 1 (um) já realizou doação para a instituição e dentre os motivos apontados pelos que realizam doações para instituições do Terceiro Setor, está o fato de não terem conhecimento de que a instituição aceita doações, reforçando assim, a necessidade de realização de um trabalho de imagem da instituição junto a Sociedade.

Palavras-chave: Organizações do Terceiro Setor, Captação de Recursos, Imagem

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	6
1. RELATÓRIO DA SITUAÇÃO	
1.1 A empresa.....	9
1.2 O problema.....	10
1.3 Os sintomas.....	11
2 DIAGNÓSTICO	
2.1 As informações.....	13
2.2 Análise e diagnóstico.....	14
3 APORTE TEÓRICO	
3.1 Referencial teórico.....	17
3.2 Conexão com o problema em questão.....	26
4 SOLUÇÃO	
4.1 Elenco de alternativas.....	27
4.2 Alternativas eleitas.....	28
5 PLANEJAMENTO	
5.1 Plano de ações.....	29
REFERÊNCIAS.....	32
APÊNDICE.....	34

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Distribuição Pessoal do Terceiro Setor	19
Quadro 2 – Conhecendo os stakeholders	29
Quadro 3 – Transparência para com a sociedade	30
Quadro 4 – Grau de conhecimento da sociedade	31

INTRODUÇÃO

O Terceiro Setor vem despertando o interesse de diversos autores no sentido de entender seu crescimento e o papel social que vem desempenhando nos últimos tempos, entre outros fatores.

Este setor tornou-se relevante tanto para os países desenvolvidos quanto para os em desenvolvimento, pois suas ações beneficiam a todos e atendem a situações e momentos que o Estado e o Segundo Setor precisam de ajuda ou não possuem total capacidade para atender as demandas da sociedade com qualidade.

A origem e a trajetória das organizações do Terceiro Setor diferenciam-se entre os países e regiões. Nos Estados Unidos, boa parte das organizações sem fins lucrativos provém de ações de caridade graças a boa vontade de seus fundadores, que custeiam suas ações. (NITS, 2011 e Ambiente Brasil, 2011)

Na Inglaterra há uma forte ligação das tradicionais leis que remetem à “caridade” à religião – doação de si mesmo – em contraposição com a filantropia. (NITS, 2011)

Na Europa Continental, sua origem está relacionada a um movimento ocorrido, entre os anos 60 e 70, que propiciaram o surgimento de várias Organizações Não Governamentais no Hemisfério Sul. Movimento este que consistiu na elaboração de vários programas e a busca de parcerias para desenvolver estes programas no que se denominava Terceiro Mundo na época. (NITS, 2011)

Na América Latina usa-se “Organização da Sociedade Civil”, pois este termo remete a amplitude de ações voltadas ao atendimento das necessidades da população, desenvolvidas por organizações particulares dentro de um espaço próprio não governamental. (NITS, 2011). O mesmo fenômeno é também observado no continente asiático e na Índia, onde é possível identificar uma iniciativa que hoje está espalhada por várias vilas, baseada nos conceitos da tradição Ghandiana, conhecida como Village Awakening Movement. (NITS, 2011).

Fatos parecidos ocorreram também na Europa Ocidental, África e ex-União Soviética nos anos 70, onde milhares de pessoas e empresas uniram-se para ajudar-se mutuamente em virtude das dificuldades vividas na época. (NITS, 2011)

No Brasil não foi diferente do restante do mundo e as primeiras ações tiveram início no Século XIX com as iniciativas de organizações assistenciais ligadas a Igreja Católica como as Santas Casas de Misericórdia, orfanatos e asilos, chegando aos dias de hoje com as organizações não governamentais. (NITS, 2011)

Um fato em comum, no entanto, persegue todas as organizações não governamentais ao longo do planeta: necessidade de captação de recursos de pessoas físicas e/ ou jurídicas

Nos dias de hoje, pode-se dizer que quase 100% da população brasileira já realizou uma contribuição ou se beneficiou de uma ação coordenada por uma entidade do Terceiro Setor. Deve-se ressaltar aqui, que no Brasil existe aproximadamente 338 mil fundações e associações sem fins lucrativos, distribuído nas regiões brasileiras quase que da mesma maneira que a população de cada região do país. Sabe-se que muitas delas não são confiáveis, denegrindo a imagem do Terceiro Setor. Deve-se considerar, no entanto, a presença, no território nacional, de organizações não governamentais que prestam importantes serviços à sociedade.

Este trabalho buscou avaliar qual a importância que a organização dispensa em relação à imagem transmitida à sociedade, e de que forma a sociedade percebe esta imagem de uma organização do Terceiro Setor. Procurou-se após esta primeira investigação, traçar um paralelo em relação ao volume de dinheiro captado pela organização. A partir da junção destas informações, pretende-se apresentar alternativas que possam ser implantadas na organização estudada.

As soluções apresentadas foram elaboradas, sempre no sentido de aumentar o volume do montante de valor captado, visando proporcionar uma sustentabilidade financeira, sem perder o foco na missão da organização.

Para desenvolver este trabalho foram aplicados questionários em pessoas físicas e jurídicas, com o intuito de entender o que as leva a fazer uma doação, firmar parcerias ou realizar outras formas de contribuição a organização à organização estudada. Além disso, foi realizada uma pesquisa sobre notícias positivas e negativas da organização, em diversas mídias nos últimos dez anos. Analisou-se também, as informações financeiras divulgadas nos relatórios de atividades e balanços patrimoniais, que ficam disponíveis no site da organização, visando correlacionar estes relatórios com o montante financeiro captado no mesmo período para, desta forma, traçar um paralelo entre as respostas coletadas com os questionários, as

notícias veiculadas e o montante total captado. Ao final avaliou-se se o investimento em melhoria de imagem pode causar impactos positivos na captação de recursos.

A procura por aumento de receita por Organizações do Terceiro Setor é constante. Entende-se, deste modo, que a elaboração de um estudo com este objetivo, focando na percepção que a sociedade possui sobre uma organização, pode ser uma das alternativas a serem utilizadas pelos gestores de tais organizações. Desta forma, espera-se que este trabalho possa contribuir no sentido de trazer novas alternativas para a incorporação da imagem organizacional nas estratégias de captação de recursos por Organizações do Terceiro Setor.

Além disso, para a academia, este trabalho pode contribuir como fonte de pesquisa e material para estudos de casos de empresas que atuam não só no Terceiro Setor, mas também, na área da saúde e pesquisa.

1 RELATÓRIO SITUACIONAL

1.1 A empresa

A Fundação Zerbini foi criada em 1978 pelo cirurgião Euryclides de Jesus Zerbini e seus colaboradores com a missão de dar apoio financeiro ao InCor – Instituto do Coração do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo de forma a mantê-lo como centro de referência na área de cardiologia, pneumologia e cirurgia cardíaca e torácica.

Para atingir sua missão a Fundação Zerbini que é uma instituição de direito privado e de utilidade pública, filantrópica, beneficente, sem fins lucrativos, se vale de vários mecanismos para arrecadar recursos que possibilitem a consecução de suas atividades.

Estes recursos advêm de doações e de serviços prestados pelo InCor, no que tange a assistência aos pacientes, no ensino e pesquisa e no desenvolvimento em saúde, áreas estas que muitas vezes obtêm subsídios (apoio financeiro) de agências de fomento ou órgãos governamentais nacionais e internacionais.

A organização recebe recursos provenientes de:

- doações de pessoas físicas e jurídicas com ou sem finalidade específica;
- receita proveniente de faturamento hospitalar referente ao atendimento de pacientes: Convênios, Particulares e SUS;
- receita proveniente de contrato com empresas privadas (nacionais e internacionais) para realização de pesquisa clínica;
- receita proveniente de cursos ministrados;
- valores provenientes de contratos, parcerias, convênios ou outros tipos de instrumentos que possam viabilizar a transferência de recursos por parte de órgãos das esferas: federal, estadual e municipal

O somatório destas contribuições perfazem um total de R\$ 249.263.329,67 provenientes da Esfera Federal e R\$ 2.664.983,00 resultantes da Esfera Estadual.

A população atendida pelo InCor/FZ é composta por pacientes provenientes de convênios, particulares e do SUS – Sistema Único de Saúde, sendo que 80% corresponde a pacientes provenientes do SUS.

Por se tratar também de um centro de ensino e pesquisa, o InCor tem sua gama de clientes formada por:

- pacientes e seus familiares;
- alunos nas áreas médica e multiprofissional nos mais diversos níveis;
- colaboradores: médicos, especialistas, multiprofissionais, administrativos e operacionais;
- parceiros: fornecedores, centro de pesquisas, empresas farmacêuticas e de desenvolvimento científico e tecnológico, agências de fomento;
- comunidade.

A média anual de atendimentos é:

- consultas: 270 mil;
- internações: 13 mil;
- cirurgias: 4 mil;
- exames de diagnóstico: 2 milhões e 900 mil.

Os pacientes do InCor recebem assistência médica e multiprofissional em programas de promoção, prevenção, diagnóstico, tratamento e reabilitação da saúde.

1.2 O problema

Estudando a história da organização notou-se que durante a primeira década do século XXI houve alternâncias de estratégia por parte da Diretoria em relação às formas de captação de recursos, porém não foram realizados estudos para avaliar o impacto destas mudanças perante a sociedade.

Percebe-se uma oscilação do montante captado entre os anos, com a inclusão de novos tipos de recursos em determinados períodos e a ausência em outros sem uma justificativa aparente para tal fato.

1.3 Os sintomas

Um dos primeiros sinais foi a diminuição no número de emendas parlamentares destinadas a Fundação Zerbini, além de não ocorrerem novas parcerias com as agências de fomento ou órgãos governamentais principalmente no auge da crise financeira, situação que ainda persiste no que tange as emendas parlamentares, mas com relação a agências de fomento e o governo do Estado de São Paulo, foram firmados novos contratos, para custeio e apoio a pesquisa.

2 DIAGNÓSTICO

Realizou-se, um levantamento por meio das demonstrações financeiras publicadas durante os anos de 2002 à 2010, dos valores captados durante o período, segregando por tipo de recurso/fonte ano a ano, conforme demonstrado no Apêndice A, com o objetivo de verificar se as fontes de captação se mantiveram as mesmas e se os volumes captados aumentaram ou diminuíram durante o período.

Paralelo a esta tarefa, foi realizada uma pesquisa sobre as noticiais veiculadas em todos os meios de comunicação, sobre a organização, pontuando um (1) para notícias positivas e zero (0) para negativas totalizando por ano e pela década conforme demonstrado no Apêndice B, com o objetivo de compreender se as noticiais propiciaram algum impacto no volume captado no período.

Considerou-se notícias positivas, as que mencionam ações realizadas pela organização, prêmios, publicações de artigos científicos, participações em eventos e negativas as relacionadas aos problemas enfrentados pela organização, manifestações de usuários/clientes ou outros órgãos.

A partir deste levantamento, procurou-se conhecer o perfil dos possíveis colaboradores, que foram classificados da seguinte forma:

- colaboradores doadores;
- colaboradores patrocinadores;
- agências de fomento;
- órgãos das esferas federal, estadual e municipal.

Para tanto, aplicou-se questionários distintos para pessoas jurídicas e físicas e no caso dos órgãos realizou-se um estudo dos manuais com as normas para a realização das parcerias. (Apêndice C e Apêndice D)

De posse de todas as informações, em um primeiro comparou-se os valores captados ano a ano com a pontuação obtida pelas notícias contidas no Apêndice B. Em seguida, as análises obtidas com os questionários e sobre o estudo dos manuais, permitiu que fosse traçado um paralelo que demonstrasse o impacto das mudanças de postura da Direção da Organização em

relação às formas de captação de recursos. Sendo assim, se teve o entendimento sobre quais frentes atacar.

Além das notícias sobre a organização, também foram consideradas notícias políticas e econômicas que de alguma forma pudessem influenciar na decisão de colaborar com a organização.

Com os resultados obtidos, verificou-se que não houve uma preocupação no sentido de trabalhar a imagem da organização junto à sociedade. Percebeu-se ainda que existe a possibilidade de implementar ações que permitam fortalecer a imagem da organização e garantam no futuro os resultados esperados pela instituição.

Sabe-se, contudo, que esta atividade é lenta e que seus resultados serão obtidos de forma gradativa.

2.1 As informações

As informações para análise foram colhidas tanto junto à organização quanto nos veículos de comunicação e portais de transparência do governo para que pudesse ser realizado um trabalho amplo e completo, com dados de várias fontes, principalmente de fontes que a Sociedade tivesse acesso.

Um dos primeiros levantamentos foi do montante e tipo de recursos arrecadados pela instituição no período de 2001 a 2010, dados estes disponíveis para consulta no site da instituição em seus relatórios das demonstrações financeiras anuais.

Percebe-se que até o ano de 2006 o total de recursos estava em movimento ascendente e a partir desta data o movimento passa a ser descendente e a principal queda pode ser percebida nos recursos provenientes de doações e subvenções.

No segundo levantamento, buscou-se nos portais de transparência dos governos: Federal, Estadual e Municipal, informações sobre o montante disponibilizado por cada esfera para a organização, obtendo-se o seguinte resultado:

- Total Esfera Federal: R\$ 249.263.329,67 – no período de 1995 a 2010
- Total Esfera Estadual: R\$ 2.664.983,00 – no período de 2005 a 2010

O portal da Prefeitura de São Paulo não disponibiliza estes dados para consulta aos interessados.

Um terceiro levantamento foi realizado nos meios de comunicação em busca das notícias veiculadas sobre a organização, buscando conhecer a opinião da sociedade, quais os tipos de informações são veiculados e se são positivas ou negativas, conforme mostrado no apêndice B.

As notícias veiculadas não permitem concluir qual a opinião da sociedade sobre a organização estudada, não foi localizado, nos veículos de massa, notícias sobre todos os projetos geridos pela organização e quais impactos estes projetos causaram na comunidade assistida.

O último levantamento foi o nível de *disclosure* da organização, visando entender se possui ou não um elevado grau de transparência e divulgação das informações. O apêndice C nos mostra qual o grau atingido pela Organização e em quais pontos a Organização pode melhorar, visando atrair mais recursos.

Além destes levantamentos, elaborou-se dois tipos de questionários a serem aplicados em públicos específicos: pessoas jurídicas e pessoas físicas, visando verificar qual o grau de conhecimento da sociedade sobre a organização.

O questionário destinado a pessoas físicas foi aplicado utilizando-se das redes sociais (Facebook, LinkedIn, Twitter) e envio de e-mails para rede de contatos e o questionário destinado a pessoas jurídicas foi enviado através do site de empresas de diversos ramos de atuação ou e-mail de contato.

2.2 Análise e diagnóstico

Com base nas informações levantadas pode-se perceber que na primeira década do século XXI, houve a captação de vários tipos de recursos, alguns aparecem em todos os anos outros não, principalmente os ligados as agências de fomento.

Baseando-se puramente nas demonstrações financeiras não se pode afirmar que não houve um trabalho de busca por recursos nas fontes costumeiramente utilizadas pela Organização, mas ao alinhar estas informações com as obtidas na pesquisa sobre as notícias veiculadas pode-se concluir, contudo, que estas notícias prejudicaram a captação, apesar de não haver aparentemente redução de receita, pois no final do ano de 2005 e durante o ano de 2006 houve um grande agravamento da situação financeira da instituição deflagrada na imprensa, com intervenção do governo estadual e demissão de um grande número de funcionários.

Além do que, houve uma diminuição do montante disponibilizado pelo Governo Federal a partir de 2006, com relação ao Governo Estadual, os dados disponíveis são a partir de 2005, sendo que houve praticamente uma liberação por ano o que se pode considerar baixo quando comparado aos anos anteriores, aumentando apenas no final de 2010.

Com relação às notícias pesquisadas têm-se cinquenta por cento (50%) positivas e cinquenta por cento (50%) negativas, sendo que não existem muitas notícias novas sobre a organização ou notícias divulgando como tem sido o trabalho da organização para se recuperar da crise.

Com as respostas obtidas com os questionários percebe-se que apesar de 56% dizer conhecer a Fundação Zerbini, nem todos conseguiram relacionar de forma correta a Fundação Zerbini como instituição mantenedora do InCor – Instituto do Coração do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, porém independente de conhecer ou não a Fundação Zerbini, obteve-se um percentual alto (65%) de pessoas que conseguiram relacionar corretamente a área de atuação.

Quando questionados sobre a qualidade do trabalho, obteve-se que 31% consideram que a instituição realiza um bom trabalho, mas 34% não conseguiram analisar a qualidade do trabalho.

Um dado que desperta a atenção é que mesmo a maioria ter mencionado que já realizou algum tipo de doação, apenas uma pessoa afirmou já ter efetuado alguma doação para a instituição e a grande maioria diz não ter conhecimento de que a instituição aceita doações.

Com relação ao questionário aplicado em pessoas jurídicas obteve-se apenas uma resposta, algumas empresas não manifestaram-se a solicitação para responder ao questionário e outras indicaram o site para pesquisa de informações sobre a política e ações praticadas pela empresa.

A empresa que retornou ao questionário conhece a Fundação Zerbini, mas nunca firmou parceria ou realizou doações a instituição, porém declara ter o hábito de realizar doações tanto financeiras quanto materiais e sugeriu que a instituição entrasse em contato com a área de Comunicação Social da empresa, área esta responsável por esta ação da empresa.

Pode-se ligar o montante de valor captado e o tipo de notícias veiculadas pela organização com seu nível de *disclosure* que é total para os itens obrigatório e muito baixo para os itens voluntários.

Percebe-se que não há um trabalho de imagem da organização junto a Sociedade, algo que poderia trazer grandes benefícios, pois a imagem da organização, quando transmite credibilidade, confiança e qualidade no serviço prestado podem atrair grandes patrocinadores além de estimular as doações.

3 APORTE TEÓRICO

A base teórica para desenvolvimento desta monografia iniciou-se com uma leitura para entendimento do Setor em que a organização está inserida de forma a fornecer subsídios para as soluções propostas ao problema de pesquisa.

3.1 Referencial Teórico

3.1.1 Organizações do Terceiro Setor

A organização é pertencente ao Terceiro Setor, que quando ouve-se está expressão, logo a associa a instituições sem fins lucrativos que promovem o bem comum, uma associação que pode ser considerada correta.

A expressão “instituições sem fins lucrativos”, conforme descreve Rampaso (2010), provém da tradução do termo *Non-Profit Institutions*, e não constitui um modelo de pessoa jurídica adotado pela legislação brasileira.

Ainda de acordo com a autora são consideradas Instituições sem Fins Lucrativos as pessoas jurídicas que apresentam as cinco características a seguir concomitantemente:

- Institucionalizadas: constituídas legalmente;
- Privadas: não integrantes do Estado;
- De fins não lucrativos: não distribuem lucros para seus administradores ou dirigentes;
- Auto-administradas: gerenciam suas próprias atividades;
- Voluntárias: podem ser constituídas livremente por qualquer pessoa ou grupo de pessoas.

Estes mesmos critérios foram utilizados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, e pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA em seu estudo divulgado em 2005 sobre as Fundações Privadas e Associações Privadas no Brasil.

Esta definição foi desenvolvida pela Divisão de Estatísticas das Nações Unidas em parceria com a Universidade John Hopkins, descrita no *Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts* (Manual sobre as Instituições Sem Fins Lucrativos no Sistema

Nacional de Contas) e permite análises estatísticas entre as organizações ao redor do mundo, porém não reflete a realidade brasileira por englobar instituições que estão preocupadas com os interesses privados ficando alheias ao bem comum, como as associações de lazer para um determinado grupo.

Isto posto, no decorrer da monografia foi utilizado o conceito complementado por Rampaso (2010, pg. 20):

“Terceiro Setor é aquele composto pelo conjunto de entidades que preenche os requisitos referidos e que tenha como objetivo e finalidade o desenvolvimento de ações voltadas à produção do bem comum”.

Olak e Nascimento (2008) apresentam como são divididas a partir do novo Código Civil Brasileiro (CCB), em vigor desde 11 de Janeiro de 2003 as pessoas jurídicas:

Livro I, Título II Das Pessoas Jurídicas em seu artigo 40, as pessoas jurídicas são classificadas da seguinte forma: direito público interno, direito público externo e direito privado. São pessoas jurídicas de direito público interno (art. 41): a União; os Estados; o Distrito Federal e os Territórios; os Municípios; as Autarquias, inclusive as associações públicas; as demais entidades de caráter público criado por lei. Já as pessoas jurídicas de diretrizes privado são (art. 44): as associações; as sociedades; as fundações; as organizações religiosas e os partidos políticos. (Olak e Nascimento, 2008 pg. 14)

De acordo com o Código Civil Brasileiro em vigor as associações e as fundações são as pessoas jurídicas que representam o Terceiro Setor podendo receber títulos como OS (Organização Social), OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público), dentre outros, conforme o cumprimento dos requisitos legais.

Diniz (2009, p. 252) conceitua associação como “um contrato pelo qual certo número de pessoas, ao se congregarem, colocam, em comum, serviços, atividades, conhecimentos, em prol de um mesmo ideal, objetivando a consecução de determinado fim não econômico, com ou sem capital, e sem intuídos lucrativos”.

Diniz (2009, p. 248) entende como fundação privada “é um acervo de bens livres de ônus ou encargos e legalmente disponíveis, que recebe da lei a capacidade jurídica para realizar as finalidades pretendidas pelo seu instituidor, em atenção aos seus estatutos, desde que religiosas, morais, culturais ou assistenciais”.

De acordo com Rampaso (2010) a principal diferença entre associações e fundações esta no fato de que as associações podem ter alterado, sempre que for vontade dos integrantes seus objetivos ou finalidades, enquanto as fundações não, pois como são constituídas de forma diferente das associações, o instituidor, no momento da criação da fundação define o destino e a finalidade dos bens que ele está doando e esta vontade rege a fundação durante toda a sua existência.

Pesquisadores da John Hopkins University, dos Estados Unidos, realizaram um estudo e concluíram que o Terceiro Setor representa atualmente a oitava força da economia mundial, movimentando algo em torno de 1,1 trilhão de dólares por ano e gerando cerca 10,4 milhões de empregos. (Ambiente Brasil, 2011)

Esta pesquisa foi realizada em 22 países incluindo o Brasil e permitiu traçar o perfil do Setor em relação ao pessoal ocupado por área de atuação, conforme Quadro 1:

Quadro 1 – Distribuição Pessoal do Terceiro Setor

Área de atuação	Número de pessoas	%
Educação e pesquisa	381.098	34
Saúde	184.040	16,4
Cultura	175.540	15,7
Assistência Social	169.663	15,2
Associações Profissionais	99.203	8,9
Religião	93.769	8,4
Defesa dos direitos	13.721	1,2
Meio Ambiente	2.499	0,2

Fonte: John Hopkins University (Ambiente Brasil, 2011)

Olak e Nascimento (2008) basearam-se em Marcovitch (1997) para esclarecer a importância da prestação de contas à sociedade (*accountability*), tendo em vista as organizações de Terceiro Setor, serem constituídas para desempenhar funções de cunho social, ou melhor, interesse público, espera-se que possuam um determinado grau de transparência das informações para a sociedade, a fim de demonstrarem o trabalho realizado.

Esta apresentação pode ser realizada por meio de relatórios elaborados e distribuídos como forma de criar laços de comunicação e possibilitar a avaliação por parte da sociedade, esta prática pode ser considerada uma forma de prestação de contas a sociedade (*accountability*),

onde nos possibilita a evidenciação das informações (*disclosure*), buscando a credibilidade junto aos *stakeholders* (público interessado).

Nakagawa (1987, pg. 17) define o termo *accountability* como sendo a obrigação de prestar contas dos resultados obtidos, em função das responsabilidades que decorrem de uma delegação de poderes.

Segundo Olak e Nascimento (2008), esta delegação ocorre quando a sociedade contribui com estas entidades por meio de pagamento de uma infinidade de impostos ao Estado ou mesmo de forma direta através de doações diversas: pecuniárias, de bens, serviços prestados gratuitamente ou no pagamento por serviços prestados pelas organizações.

Diferente de uma entidade com fins lucrativos, as entidades sem fins lucrativos mantêm e ampliam seu patrimônio através de doações, contribuições e subvenções, podendo ainda aumentar este valor através de receitas financeiras ou lucro sobre a venda de produtos, serviços prestados e mercadorias, devendo sempre reverter os resultados obtidos para a manutenção das atividades da entidade, nunca distribuí-los.

Esta manutenção e ampliação do patrimônio é uma preocupação constante das entidades sem fins lucrativos, visto que, muitas estão sempre correndo atrás de novas fontes de recursos para cobrir suas despesas e manter suas atividades do dia a dia.

Pode-se citar três formas de captação de recursos:

- Por meio de suas ações habituais da organização;
- Por meio de doações privadas;
- Por meio de incentivos governamentais.

Baseado em Olak e Nascimento (2008) percebe-se que a filosofia, missão e objetivos das entidades estão inteiramente ligados a captação de recursos, pois pode-se dizer que declarar a filosofia da organização é definir clara e objetivamente por que (missão) e para que (objetivos fundamentais) a entidade existe, onde missão seria a razão de ser da entidade e exerce a função de direcionar, orientar e delimitar as ações dos dirigentes da organização.

Oliveira (1991, pg. 96, citado por Olak e Nascimento, 2008) define missão de uma empresa como “uma forma de se traduzir determinado sistema de valores em termos de crenças ou áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias da empresa”.

Desta forma, Olak e Nascimento (2008) acreditam ser totalmente aplicável a criação da missão para as organizações do Terceiro Setor, pois assim como nas empresas, as organizações do Terceiro Setor são constituídas por um conjunto de recursos humanos e materiais que influenciam direta e indiretamente na definição da missão.

E assim como as empresas não sobrevivem sem objetivos, o mesmo acontece com aquelas organizações inseridas no Terceiro Setor. Neste caso, com um diferencial, pois as empresas que visam lucro tem entre seus objetivos básicos a satisfação das necessidades dos clientes com a possibilidade de aumentar seus lucros, em contrapartida as organizações do Terceiro Setor tem entre seus objetivos básicos, fundamental o de provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade, sem exigir uma lucratividade econômica.

Segundo Carlini (2007) uma Organização do Terceiro precisa investir em sua imagem, pois assim como a apresentação de um produto é a sua embalagem, a imagem seria a apresentação da organização, pois a imagem da organização perante a sociedade pode atrair ou não as pessoas para a causa apoiada, de forma a propiciar um aumento ou diminuição do volume captado.

Esta imagem corporativa da organização pode ser definida, seguindo a linha de raciocínio de van Riel (op. Cit.) e, Davies ET AL. (2001, p. 113; 2003, p. 61 apud Thomaz, 2003), como “a visão da empresa do ponto de vista do *stakeholder* externo, especialmente aquela visão tida pelo cliente” ou ainda segundo Dichter (1985, p. 75 apud Thomaz, 2003) é a “impressão total que uma entidade (organização) faz na mente das pessoas”.

Cruz (2003) acredita ser importante para a organização o desenvolvimento de uma pesquisa de percepção para conhecer qual a imagem que a comunidade tem sobre ela, pois várias instituições são pouco conhecidas e isto pode acarretar desconfiança por parte dos possíveis doadores.

Estas entrevistas devem ser feitas com pessoas, empresas e instituições com o intuito de saber como a organização está inserida no imaginário da população, objetivando encontrar diferenciais que facilitem a busca de recursos e se a organização não for conhecida, a obtenção de recursos para a manutenção das atividades será dificultada.

Carlini (2007) fala que estes diferenciais podem acarretar um efeito positivo que é a presença na mídia, tornando, caso a notícia seja boa, uma imagem positiva para a organização perante a sociedade.

Cruz (2003) diz que no Terceiro Setor utiliza-se o termo congêneres para tratar aquelas instituições que realizam serviços semelhantes o que na iniciativa privada chama-se de concorrência. Este termo deve-se a esperança de que o ambiente seja mais cooperativo e em algumas ações sociais o trabalho seja feito neste conjunto.

Partindo desta ideia, a instituição precisa criar uma imagem diferenciada e, segundo Carlini (2007) a imagem construída apresenta três elementos ao qual o comunicador deve prestar atenção:

- Elemento racional: ligado às qualidades e características da instituição.
- Elemento emocional: relacionado às associações psicológicas (recordações, lembranças) de uma pessoa em relação à instituição.
- Elemento estrutural: promoção e publicidade, ações de imprensa, argumentos de comunicação e posicionamento.

Para Carlini (2007), a imagem de uma instituição é o resultado da soma de atividades, crenças, sentimentos, impressões, pensamentos, percepções, ideias e lembranças que as pessoas possuem dela, conceito este que é adotado para contribuir com a elaboração das soluções ao problema.

Glaser (2003 apud Milani 2009) chama a atenção para uma questão importante para as organizações do Terceiro Setor que é o fato delas estarem inseridas em um ambiente totalmente competitivo por recursos financeiros e não financeiros e a transparência nas informações e a prestação de contas à sociedade podem exercer um papel importante, quase que essencial na sobrevivência das organizações, no que diz respeito ao atendimento das necessidades dos doadores por informações sobre os serviços prestados pelas instituições.

Os doadores que decidem qual organização do Terceiro Setor irão direcionar seus recursos, depositarão sua confiança nas atividades desenvolvidas ou melhor atenderão suas expectativas e a qualidade e quantidade das informações pode exercer um papel importante neste momento decisório.

No contexto exposto por Rampaso (2010, p. 161) captar recursos significa agir para gerar receitas ou recursos com o fim de implementar uma atividade ou ação propulsora da finalidade principal a que se dedica a instituição captadora.

Albuquerque (2006, p. 96), utiliza o termo “Mobilização de Recursos” onde mobilizar recursos não é apenas assegurar recursos novos ou adicionais, mas também otimizar os já existentes, aumentando a eficácia e eficiência dos planos, além de conquistar novas parcerias e obter fontes alternativas de recursos financeiros.

Para Albuquerque (2006), a captação de recursos não traz apenas recursos financeiros, se bem executada ela pode tornar mais público o trabalho desenvolvido trazendo algumas vantagens como:

- ampliação da base social ou do número de pessoas envolvidas;
- aumento do número de voluntários;
- aumento da credibilidade;
- alavancagem de projetos.

As organizações do Terceiro Setor, segundo Rampaso (2010), podem realizar a captação de recursos de três formas:

- por meio de suas ações habituais: venda de produtos, fornecer serviços, produzir eventos ou materiais dentre outras atividades habituais da entidade, em geral estas atividades são regidas pelo Código Civil e de Defesa do Consumidor;
- por meio de doações privadas: contrato em que uma pessoa, por liberalidade, transfere do seu patrimônio, bens ou vantagens para outras, conforme o artigo 538 Código Civil;
- por meio de incentivos governamentais: o governo incentiva atividades de organizações do Terceiro Setor e estimula as pessoas, individualmente, a participar, mediante o patrocínio, as subvenções sociais e auxílios.

Em pesquisa realizada por Landim e Beres em parceria com a The John Hopkins University (apud Cruz 2003), tem-se os seguintes dados:

- 81% das doações privadas provêm de indivíduos;
- 21% doam recursos financeiros;
- 29% doam recursos materiais;

- 50% realiza algum tipo de doação, seja financeira ou material, sendo que destes 44% doam através de igrejas ou grupos religiosos e 43% doam para a área de assistência social.

Estes números demonstram a importância do contribuinte individual, percebe-se então, que deve-se realizar uma estratégia focada nestes contribuintes.

Santacana, (apud Cruz, 2003), caricaturiza os doadores segundo alguns perfis, que possibilitam e facilitam a elaboração de estratégias de captação para cada público. São eles:

- Pró-ONGs – contribuem com várias instituições e o fazem de forma espontânea, mesmo sem serem solicitados, sendo geralmente sócios de uma ou mais instituições.
- Colaboradores – são pessoas que além de contribuírem participam ativamente da instituição.
- Livres de consciência – contribuem habitualmente com uma única organização, sendo sócio desta e se sentem liberados de contribuir com outras.
- Eventuais – só reagem perante grandes calamidades que os meios de comunicação divulgam e contribuem com qualquer organização que canalize a ajuda para esse fim.
- Telemaratonianos – parecem os eventuais mas só reagem a eventos na TV e no rádio, como Criança Esperança e Teleton, são movidos pela emoção transmitida nos programas e logo após esquecem sua ação.

Lembrando alguns conceitos propostos por Weber (1991) para Sociologia – uma ciência que pretende compreender interpretativamente a ação social e assim explicá-la causalmente em seu curso e em seus efeitos -; por “ação” entende-se neste caso, um comportamento humano sempre e na medida em que o agente ou os agentes o relacionem com um sentido subjetivo – e ação “social” – significa uma ação que, quanto a seu sentido visado pelo agente ou os agentes, se refere ao comportamento de outros, orientando-se por este em seu curso – chegamos aos valores sociais que basicamente são as crenças duradouras das pessoas, que neste sentido podem ser considerados as necessidades de manifestação humana socialmente aceitáveis, assim sendo, os valores são sempre fundamentados no que é socialmente aceito.

Atualmente, as organizações, sejam elas com ou sem fins lucrativos devem estar atentas não somente as responsabilidades legais e econômicas, mas também as responsabilidades éticas, morais e sociais.

Pode-se dizer que responsabilidade ética são as ações de membros da sociedade não especificados em leis, ações estas que agregam normas, padrões ou expectativas de comportamento, visando atender o que os *stakeholders*, que por definição é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelos objetivos desta empresa (Freemam, 1984, apud Lyra, Gomes e Jacovine, 2009), que se relacionam com a organização, entendem ser correto, justo ou em conformidade com seus direitos morais e expectativas.

Esta responsabilidade ética corresponde a valores morais específicos que dizem respeito as crenças pessoais sobre comportamento eticamente correto ou incorreto, independente se é por parte do próprio indivíduo ou em relação aos outros, desta forma complementam-se os valores morais e ética.

Em consequência, vê-se que as organizações estão em busca de pautarem suas atividades na ética e obedecendo a rigorosos valores morais de acordo com comportamentos que são universalmente aceitos como apropriados, assim pode-se caracterizar as atitudes e atividades da organização por:

- preocupação com atitudes éticas e moralmente corretas que afetam todos os *stakeholders*;
- promoção de valores e comportamentos morais que respeitem padrões universais de direitos humanos e de cidadania e participação na sociedade;
- respeito ao meio ambiente e contribuição para sua sustentabilidade em todo o mundo;
- maior envolvimento nas comunidades em que se insere a organização, contribuindo para o desenvolvimento econômico e humano dos indivíduos ou até atuando diretamente na área social, em parceria com governos ou isoladamente.

Toda esta questão ética, moral e valores sociais devem estar intrínsecos dentro da organização para que não seja apenas um discurso vazio e sim faça parte da alma que conduz as atividades da organização.

3.2 Conexão com o problema em questão

As abordagens teóricas apresentadas permitem verificar alguns aspectos da organização estudada que são importantes para manter a sustentabilidade da organização além de ser a base para a elaboração do elenco de alternativas de solução que servirão de base para a escolha das alternativas que serão objeto do plano de ações.

O conhecimento dos *stakeholders* da instituição e a opinião que eles possuem sobre as ações executadas, podem direcionar o trabalho de imagem da instituição em busca do aumento do valor captado e este trabalho de captação, se bem realizado, pode auxiliar em todo este processo e trazer a sustentabilidade financeira a instituição.

4 SOLUÇÃO

4.1 Elenco de alternativas

Baseado no diagnóstico e na revisão da literatura elenca-se alternativas de solução para o problema:

- Alinhamento da missão e objetivos da organização;

As Organizações de Terceiro Setor, diferentemente das empresas tem um objetivo de provocar transformações na sociedade e não gerar lucro para os acionistas ou proprietários das empresas, deste modo, a organização deve deixar claro sua filosofia através de sua missão e seus objetivos fundamentais, onde missão é por que ela existe, foi criada e objetivo é para que ela existe.

Dito isto é necessário uma análise profunda da missão declarada pela organização buscando ver se está alinhada com os objetivos descritos em seu estatuto, em suas atividades e principalmente com a causa apoiada.

- Levantamento e análise dos principais *stakeholders*;

Tomando por base o conceito mais amplo da palavra *stakeholder* e que uma organização do terceiro setor possivelmente gera um impacto, com suas ações, na sociedade é importante que a organização tenha conhecimento de quem são os principais *stakeholders* e quais são seus anseios.

Isto auxiliará no processo de definição de estratégias para captação de recursos.

- Melhoria na divulgação das informações;

Primando pelo princípio que as organizações de terceiro setor desempenham funções de interesse público, espera-se que haja transparência das atividades realizadas e que sejam divulgadas informações de forma que a sociedade possa avaliar o trabalho da organização, assim sendo, um relatório elaborado com este viés atenderia esta questão, demonstrando que a organização preocupa-se com o que entrega a sociedade.

- Busca por novas formas de captação de recursos;

Avaliando o volume captado e os mecanismos utilizados pela organização para captação de recursos, verifica-se que não é utilizado todas as opções de mercado disponíveis nos dias de hoje, prendendo-se a técnicas que já fazem parte da rotina, sem investimento na divulgação dos trabalhos realizados para a mídia como forma de atrair novos parceiros.

- Aplicação de pesquisa para acompanhar a satisfação do cliente e a percepção que a sociedade tem das atividades da organização, buscando sempre trazer novos doadores ou parceiros;

Mesmo sendo uma organização com mais de trinta anos, pelo menos na primeira década do século 21, não foi realizada nenhum tipo de pesquisa para avaliar os clientes (internos e externos) tanto na satisfação quanto no conhecimento das atividades que a organização realiza.

Para uma organização de terceiro setor isto é importante, afinal está em seu conceito causar transformações na sociedade, então se ela não procura conhecer, saber o que pensam dela seus usuários, fica difícil saber se ela está trabalhando alinhada com a sua missão ou se a imagem que a sociedade possui condiz com a realidade.

Um trabalho maior junto aos meios de comunicação sobre os rumos e estratégias adotadas para controlar e sair da crise poderia trazer credibilidade de novo a organização e aumentar o volume de recursos captados junto aos órgãos do governo.

4.2 Alternativas eleitas

Dentre todas as alternativas elencadas, algumas não permitem a implementação neste primeiro momento, em virtude de necessitarem serem incluídas na estratégia da organização para os anos vindouros e necessitarem um conhecimento anterior sobre as expectativas dos *stakeholders* em relação às ações da instituição.

Dito isto, apresenta-se as alternativas eleitas que fornecerão subsídios para direcionar o desenho da imagem da instituição à sociedade:

- levantar e analisar os principais stakeholders;
- melhorar a divulgação das informações;
- percepção da sociedade sobre as ações da Organização.

5 PLANEJAMENTO

A partir da revisão da literatura e, conseqüentemente das ações elencadas, elaborou-se o seguinte plano de ações:

5.1 Plano de ações

- Objetivo: Levantar e analisar os principais *stakeholders*;

Esta ação busca conhecer de forma detalhada todas as atividades da instituição, os envolvidos e o grau de envolvimento, para ao final elaborar uma lista de todos os *stakeholders*, com suas principais expectativas e possibilitem a elaboração de estratégias focadas nestas expectativas.

Quadro 2 – Conhecendo os *stakeholders*

Ação Detalhada	Prazo para finalização / Implantação	Responsável (área / indivíduo)
Solicitar aprovação para executar a ação	Novembro/2011	Diretoria
Levantar e detalhar os processos da Organização (Mantenedora e Mantida)	Fevereiro/2012	Diretoria Gerentes das áreas: Administração, Financeiro, Controladoria e Jurídico Representantes do InCor
Analisar os processos descritos buscando apontar e descrever a participação de cada envolvido, seja ela direta ou indiretamente, interno ou externo a Organização	Março/2012	Diretoria Gerentes das áreas: Administração, Financeiro, Controladoria e Jurídico Representantes do InCor
Avaliar e validar todos os envolvidos apontados de forma a fechar a relação dos principais <i>stakeholders</i>	Abril/2012	Diretoria Gerentes das áreas: Administração, Financeiro, Controladoria e Jurídico Representantes do InCor

Fonte: Elaborado pelo autor

- Objetivo: Melhorar a divulgação das informações;

Esta ação busca atender alguns anseios da sociedade em ter mais conhecimento sobre as ações de organizações do Terceiro Setor, além de fornecer material para o trabalho de imagem da instituição perante a Sociedade, pois além de informações consideradas obrigatórias, haverá a possibilidade de disponibilizar informações de real interesse da sociedade.

Quadro 3: Transparência para com a Sociedade

Ação Detalhada	Prazo para finalização / Implantação	Responsável (área / indivíduo)
Solicitar aprovação para executar a ação	Novembro/2011	Diretoria
Avaliar a divulgação das informações nos últimos 10 anos, utilizando-se dos conceitos de <i>Accountability</i>	Maio/2012	Projetos
Aplicar questionários nos stakeholders apontados na ação anterior visando identificar as principais necessidades	Maio/2012	Projetos
Tabular e elencar os principais pontos da pesquisa	Junho/2012	Projetos
Elaborar um esboço de divulgação das informações baseado no resultado da pesquisa	Junho/2012	Diretoria Projetos

Fonte: Elaborado pelo autor

- Objetivo: Percepção da Sociedade sobre as ações da Organização:

Esta ação visa estabelecer o grau de conhecimento e contentamento que a sociedade possui das atividades realizadas pela instituição, para que em conjunto com o resultado obtido na ação dos *stakeholders* possa ser relacionada ao trabalho de imagem da organização mais focado as expectativas da sociedade.

Quadro 4 – Grau de conhecimento da sociedade

Ação Detalhada	Prazo para finalização / Implantação	Responsável (área / indivíduo)
Solicitar aprovação para executar a ação	Novembro/2011	Diretoria
Definir público a ser estudado	Setembro/2012	Diretoria
Elaborar questionário de acordo com o perfil do público a ser aplicado e definir o método de aplicação.	Setembro/2012	Diretoria
Aplicação do questionário	Setembro/2012 a Novembro/2012	Administração
Tabular e apresentar os resultados	Dezembro/2012	Administração
Propor ações de melhoria nos pontos necessários	Dezembro/2012	Diretoria

Fonte: Elaborado pelo autor

REFERÊNCIAS

AMBIENTE BRASIL. Disponível em: http://ambientes.ambientebrasil.com.br/gestao/ongs_e_oscips/informacoes_sobre_o_terceiro_setor.html. Acesso em 16 Outubro 2011.

ALBUQUERQUE, Antonio Carlos Carneiro de. **Terceiro Setor: história e gestão de organizações**. São Paulo: Summus, 2006.

ANTUNES, Bianca e POMAR, Pedro Estevam da Rocha. Fundação Zerbini Procura Superar Turbulência Financeira. **Revista Adusp**, São Paulo, n. 24, p. 83_92, Dez. 2001. Disponível em: http://www.adusp.org.br/revista/24/p83_92.PDF. Acesso em 22 Abril 2011.

ASHLEY, Patricia Almeida, coordenação. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS E MCKINSEY & COMPANY, INC. **Empreendimentos Sociais Sustentáveis: como elaborar planos de negócio para organizações sociais**. São Paulo: Peirópolis, 2001.

CARLINI, Airton. **Marketing Aplicado às ONG's: Como Captar Recursos e Valorizar a Marca da sua Instituição**. Airton Carlini & Juan Renedo. São Paulo: Editora Canal Certo, 2007.

CRUZ, Célia Meirelles, **Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos** / Célia Meirelles Cruz, Marcelo Estrativiz. 2ª Ed. São Paulo: Global, 2003.

FUNDAÇÃO ZERBINI. **Estatuto**. Disponível em: http://www.zerbini.org.br/quemsomos/docs/estatuto_fz_2009.pdf. Acesso em 29 Maio 2011.

GOLDSTEIN, Ilana Seltzer. **Responsabilidade social: das grandes corporações ao terceiro**. São Paulo: Ática, 2007.

HOSPITALAR.COM. **Fundação Zerbini lança prêmio para cardiologistas**. Disponível em: http://www.hospitalar.com/arquivo_not/not958.html. Acesso em 22 Abril 2011.

INSTITUTO ETHOS. **Parcerias para uma Sociedade Sustentável**. Trabalho apresentado na Conferência Internacional Empresas e Responsabilidade Social, 2005, São

Paulo, Brasil. Disponível em: http://www.ethos.org.br/CI/apresentacoes/apresetacoes_10-06/BeatGruninger-GestaoDeDialogos.pdf. Acesso em 15 Maio 2011.

LIRA, Mariana Galvão, GOMES, Ricardo Correa, JACOVINE, Laércio Antônio Gonçalves, **O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa**: Contribuições para construção de um modelo de análise. 2009. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552009000500004&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt . Acesso em: 28 Outubro 2011.

MILANI FILHO, Marco Antonio F. **Eficiência Produtiva no Terceiro Setor**: Um Estudo Comparativo de Desempenho entre Organizações Filantrópicas Asilares. 2009. Dissertação (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

NÚCLEO INTERDISCIPLINAR DE ESTUDOS SOBRE O TERCEIRO SETOR – NITS. Disponível em: <http://www.nits.ufpr.br/terceirosetor.php>. Acesso em 16 Outubro 2011.

OLAK, Paulo Arnaldo; NASCIMENTO, Diogo Toledo. **Contabilidade para entidades sem fins lucrativos** (Terceiro Setor). 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PONTA GROSSA. **Noticias**. Disponível em: <http://www.pontagrossa.pr.gov.br/node/314>. Acesso em 22 Abril 2011.

RAMPASO, Renata Favero. **Entendendo o Terceiro Setor** – Osasco, SP: Novo Século Editora, 2010.

THOMAZ, José Carlos. **Reputação corporativa de organizações hospitalares**: Influência da cultura, da identidade, da imagem e da comunicação corporativas. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2003.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva; tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa; revisão técnica de Gabriel Cohn - Brasília, DF: Editora de Brasília, 1991.

APÊNDICE A – TIPOS DE RECURSOS

Tipo de Recurso	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Total Geral
Subvenções e Doações											
Doações para custeio do InCor e unidades apoiadas recebidas de órgãos públicos e privados	1.639	10.732	1.100	2.301	7.712	583	145	7	0	0	24.219
Subvenções para custeio do Qualis recebidas de órgão público	23.915	26.031	30.765	27.798	32.460	38.171	5.478	0	0	0	184.618
Senado Federal e Câmara dos Deputados	0	2.032	6.569	11.681	5.840	7.236	4.647	0	0	0	38.005
Programa Família Saudável - DF	0	0	1.038	28.567	39.496	38.734	0	0	0	0	107.835
Agência Zerbini - Ministério Extraordinário e Segurança Alimentar	0	0	844	2.153	432	0	0	0	0	0	3.429
Assistência Médica Ambulatorial - AMA SP	0	0	0	0	0	4.914	1.651	0	0	0	6.565
InCor Osasco SP	0	0	0	0	0	714	1.077	0	0	0	1.791
Fundo Nacional de Saúde - FNS	0	0	0	0	0	0	24.530	2.513	406	194	27.643
Secretaria Estadual de Saúde	0	0	0	0	0	0	0	0	581	2.153	2.734
Doações FAPESP	0	0	0	0	0	0	0	0	266	375	641
Fundação Faculdade de Medicina - FFM	0	0	0	0	0	0	16.858	0	0	0	16.858
Doações recebidas de empresas privadas para compra de equipamentos e materiais	636	477	16	698	1.293	1.593	232	341	56	299	5.641
Outros	366	1.067	450	487	334	162	240	251	62	97	3.516
	26.556	40.339	40.782	73.685	87.567	92.107	54.858	3.112	1.371	3.118	423.495

Assistência Médico-Hospitalar	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Total Geral
Receita Assistência Médica Hospitalar - Convênios Diversos	54.463	57.770	65.299	74.457	80.470	81.739	81.466	79.959	75.999	70.420	722.042
Receita Assistência Médica Hospitalar - Convênio SUS	56.555	67.095	73.840	78.255	76.583	90.130	96.653	135.879	118.565	102.131	895.686
Receita Assistência Médica Hospitalar - Particulares	5.199	5.752	6.812	7.702	9.350	9.408	8.435	8.576	11.652	9.608	82.494
	116.217	130.617	145.951	160.414	166.403	181.277	186.554	224.414	206.216	182.159	1.700.222
Serviços Prestados e Outras											
Centro de Formação e Aperfeiçoamento - CEFACS	0	585	801	1.354	2.331	3.781	2.582	2.086	2.328	2.466	18.314
Condicionamento Físico	0	570	680	812	902	896	973	911	931	886	7.561
Pesquisas Científicas	0	1.016	2.870	5.744	5.206	3.321	3.009	2.500	2.717	2.762	29.145
Laboratório Treinamento Simulação Emergencial Cardiovascular	0	246	521	574	709	354	792	1.282	1.099	1.350	6.927
Produção Materiais Cirúrgicos - Unidade Biofísica	0	1.162	977	929	403	199	0	0	0	0	3.670
Cessão de Espaço	0	0	0	0	585	346	640	870	1.168	1.098	4.707
Fundação Faculdade de Medicina - FFM	0	0	0	0	0	0	12.420	0	0	0	12.420
Recuperação de Despesa	0	0	0	0	0	0	3.150	286	1.565	456	5.457
Outras Receitas	4.944	908	2.135	1.937	2.003	1.671	1.452	1.491	1.514	1.298	19.353
	4.944	4.487	7.984	11.350	12.139	10.568	25.018	9.426	11.322	10.316	107.554
Total por ano	147.717	175.443	194.717	245.449	266.109	283.952	266.430	236.952	218.909	195.593	2.231.271

APÊNDICE B: QUADRO DE NOTÍCIAS

	Data	Notícia	Meio	Pontuação
1	dez/01	Fundação Zerbini procura superar turbulência financeira	Revista Adusp nº 24	0
2	13/2/2003	Fundação Zerbini: prêmio para cardiologistas do Brasil e do Exterior	Mais Comunicação - Press Releases	1
3	17/2/2003	Fundação Zerbini lança prêmio para cardiologistas	Hospitalar.com - notícias do setor	1
4	10/9/2003	Mesa assina parceria com a Fundação Zerbini	Site: Agência Brasil - Empresa Brasil de Comunicação	1
5	jan/05	Aluguel do Umberto Primo e mais uma medida de saneamento	Boletim online Previ nº 103 - Janeiro/Fevereiro/2005	1
1	25/10/2005	Município assina Convênio com a Fundação Zerbini	Publicado em Prefeitura Municipal de Ponta Grossa - Paraná	1
2	12/12/2005	São Paulo: Esquenta a briga entre InCor e HC	Artigo disponível no site FEHOSPAR - fonte: O Estado de São Paulo	0
3	nov/06	Fundação Zerbini demite 50% e pede R\$ 120 mil para o InCor	Site Lustosa.net - fonte: http://www.estadao.com.br/ultimas/nacional/noticias/2006/nov/15/171.htm?RSS	0
4	8/11/2006	Crise no InCor não vai prejudicar o atendimento, afirma Governo	G1 - edição São Paulo	0
5	12/11/2006	Lula dá 48 horas para ministros proporem solução à crise no InCor	G1 - edição São Paulo	1
6	13/11/2006	Governos estatizam prejuízos da Fundação Zerbini	Informativo Adusp nº 224 (online)	0
7	13/11/2006	Ministério da Saúde analisa liberação de R\$ 20 milhões para o InCor	RD Online - Repórter Diário	1

	Data	Notícia	Meio	Pontuação
8	16/11/2006	Fundação Zerbini: uma caso de administração perdulária	Blog A Marvada Pinga	0
9	20/12/2006	Fundação Zerbini ou InCor ?	Site Deputado Ivan Valente sobre artigo publicado no Jornal Folha de São Paulo	0
10	28/2/2007	Fundação Zerbini acata medidas para recuperar instituição	Site Partido PSDB - Partido da Social Democracia Brasileira	1
11	19/9/2007	Justiça determina penhora de bens da Fundação Zerbini	Artigo disponível no site Medplan - fonte: O Estado de São Paulo - Edição: F.C.	0
12	dez/08	Involução de artérias colaterais aneurimásticas após a correção da coarctação da aorta	Revista Brasileira de Cirurgia Cardiovascular - vol 23 nº 4 - Out/Dez.2008 - Relato de Caso	1
13	7/1/2010	Fundação Zerbini.Hospital das Clínicas. Dupla Contratação. Adicional Insalubridade	Jornal Jurid online - Fonte: Tribunal Regional do Trabalho - TRT 2ª Região	1
14		Auditoria coordenada pelo MPDFT aponta irregularidades em contratos da Fundação Zerbini	MPDFT Notícias online	0
15		Corte afeta projeto para catadores de lixo	Reciclaveis.com.br - notícias e Destaques - Fonte: Gabriela Antias (Folha de São Paulo)	0
		Total Pontuação das Notícias		10

APÊNDICE C: QUESTIONÁRIO APLICADO A PESSOA FÍSICA

Percepção da Sociedade em relação a uma Instituição

Olá, sou pós graduanda e neste momento estou realizando uma pesquisa para meu trabalho de monografia, visando verificar qual o conhecimento da sociedade em relação a uma determinada instituição. Agradeço a contribuição em meu trabalho.

***Obrigatório**

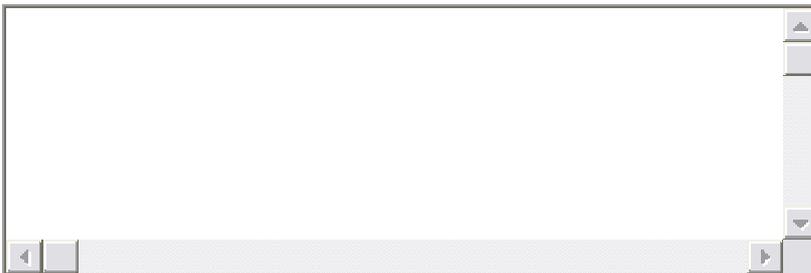
Se você tivesse que escolher qual a área de atuação da Fundação Zerbini

- Saúde
- Inclusão Social
- Educação
- Crianças
- Idosos

Você conhece a Fundação Zerbini? *

- Sim
- Não

Você tem o hábito de realizar doações para empresas ou entidades que possuam ações voltadas para a Sociedade? Nesta questão, se você dizer sim, especifique se a doação é financeira ou material se a sua resposta for não, coloque o motivo.

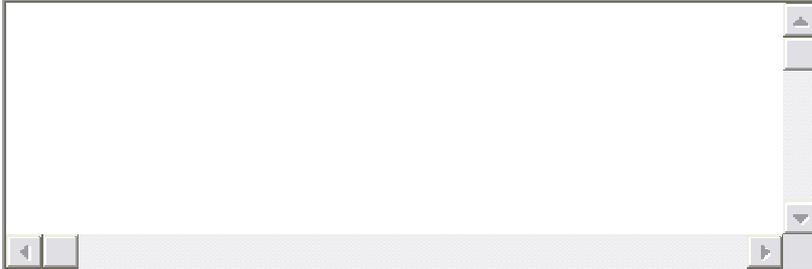


Escolha qual a instituição a Fundação Zerbini exerce o papel de mantenedora *

- Hospital Dante Pazzanese
- Faculdade de Ciências Médicas da Santa Casa de São Paulo
- Instituto de Oncologia Pediátrica – IOP/GRAACC/UNIFESP
- Universidade Católica de São Paulo

- InCor - Instituto do Coração
- Lar Santo Antonio

Você já efetuou algum tipo de doação para a Fundação Zerbini? Nesta questão, se você dizer sim, especifique se a doação é financeira ou material se a sua resposta for não, coloque o motivo.



Qual a sua opinião sobre o trabalho realizado pela Fundação Zerbini.

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim
- Péssimo
- Não se aplica

Enviar

Tecnologia [Google Docs](#) [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

Resumo das Respostas

Total de questionários respondidos: 62 no período de 24/09/2011 à 24/10/2011

Questão: Você conhece a Fundação Zerbini?

Respostas	Quant.	%
Sim	35	56%
Não	27	44%

Questão: Se você tivesse que escolher qual a área de atuação da Fundação Zerbini

Respostas	Quant.	%
Saúde:	40	65%
Inclusão Social:	7	11%
Educação:	5	8%
Crianças:	3	5%
Idosos:	6	10%

Questão: Escolha qual a instituição a Fundação Zerbini exerce o papel de mantenedora

Respostas	Quant.	%
Hospital Dante Pazzanese	9	15%
Faculdade de Ciências Médicas da Santa Casa de São Paulo	2	3%
Instituto de Oncologia Pediátrica – IOP/GRAACC/UNIFESP	9	15%
Universidade Católica de São Paulo	4	6%
InCor - Instituto do Coração	32	52%
Lar Santo Antonio	6	10%

Questão: Qual a sua opinião sobre o trabalho realizado pela Fundação Zerbini

Resposta	Quant.	%
Ótimo	9	15%
Bom	19	31%
Regular	6	10%
Ruim	0	0%
Péssimo	0	0%
Não se aplica	21	34%

Analítico das Respostas

	1	2	3	4	5	6
	Você conhece a Fundação Zerbini?	Se você tivesse que escolher qual a área de atuação da Fundação Zerbini	Escolha qual a instituição a Fundação Zerbini exerce o papel de mantenedora	Você tem o hábito de realizar doações para empresas ou entidades que possuam ações voltadas para a Sociedade?	Você já efetuou algum tipo de doação para a Fundação Zerbini?	Qual a sua opinião sobre o trabalho realizado pela Fundação Zerbini.
1	Sim	Saúde	InCor - Instituto do Coração	sim, financeiro em campanhas estilo teleton (cofres com crianças) e mc dia feliz, comprando sanduíche	não, nem sabia que era possível fazer doação à Fund Zerbini	Regular
2	Sim	Saúde	InCor - Instituto do Coração	Não. Não me sobra dinheiro	Não. .Minhas ações filantrópicas são voltadas a ajudar pessoas que conheço.	Bom
3	Sim	Saúde	Faculdade de Ciências Médicas da Santa Casa de São Paulo	não, pois ainda sou estudante universitário e não tenho condições para contribuir financeiramente, mas contribuo com participações em entidades como voluntário.	não, pois sou estudante.	Regular
4	Sim	Educação	InCor - Instituto do Coração	Sim, contribui mensalmente para um instituto voltado a crianças com câncer.	Não, talvez falta de conhecimento ou incentivo.	Ótimo
5	Não	Inclusão Social	Lar Santo Antonio	Sim, faço pequenas doações em dinheiro por telefone.	Não. Não conheço.	
6	Não	Saúde	Hospital Dante Pazzanese	Não.	Não.	
7	Sim	Saúde	InCor - Instituto do Coração	Não por motivos financeiros.	Não por motivos financeiros.	
8	Não	Saúde	Instituto de Oncologia Pediátrica – IOP/GRAACC/UNIFESP	Não, pois não trabalho...	Não, pois nunca ouvi falar a instituição...	Regular

	1	2	3	4	5	6
9	Sim	Saúde	InCor - Instituto do Coração	No momento não.	Não.	Ótimo
10	Não	Crianças	Lar Santo Antonio	Não. Não tenho condições financeiras de contribuir.	Não. Eu não conheço essa Instituição.	Regular
11	Não	Saúde	InCor - Instituto do Coração	Nao	Nao	Regular
12	Sim	Saúde	InCor - Instituto do Coração	Sim. Fizemos um trabalho de doação de sangue e brinquedos.	Não, para esta entidade.	Bom
13	Não		Instituto de Oncologia Pediátrica – IOP/GRAACC/UNIFESP	Sim, doamos roupas, tenis e brinquedos para as Casas André Luiz		
14	Sim	Saúde	InCor - Instituto do Coração	nao	nao	Bom
15	Não	Crianças	Lar Santo Antonio	Não. Já pago impostos.	Não. Não fui solicitado e também por não ter o hábito de fazer este tipo de doação.	Bom
16	Não	Inclusão Social	Instituto de Oncologia Pediátrica – IOP/GRAACC/UNIFESP	Não	Não	Bom
17	Não	Saúde	Instituto de Oncologia Pediátrica – IOP/GRAACC/UNIFESP	Sim, na forma de trabalho voluntário. Faço isso nos últimos 16 anos.	Não. Não conheço a fundação nem seus projetos.	
18	Não	Saúde	InCor - Instituto do Coração			Não se aplica
19	Sim	Saúde	InCor - Instituto do Coração	Sim, quando posso faço doação financeira.	Não, talvez por falta de oportunidade.	Bom

	1	2	3	4	5	6
20	Sim	Saúde	InCor - Instituto do Coração	Sim, doação financeira.	Não, conheci a instituição recentemente	Ótimo
21	Não	Saúde	Hospital Dante Pazzanese	sim, financeira	não...não conheço tal fundação	Não se aplica
22	Não	Saúde	InCor - Instituto do Coração	Sim, tanto material quanto em ações voluntárias	não. desconheço fundação	Não se aplica
23	Não	Idosos	Hospital Dante Pazzanese	Sim. Geralmente em formato de serviços, tenho empresas de comunicação oferecemos ajuda com peças e mídia ou criação publicitária.	Não	Não se aplica
24	Não	Idosos	Lar Santo Antonio	Sim, mas antes preciso conhecer o trabalho que é realizado, se é sério e de fato está ajudando na melhoria daquela comunidade, por exemplo.	Não, pois como citado anteriormente, não conheço o trabalho desta fundação.	
25	Não	Idosos	Lar Santo Antonio	Sim, financeira, para quatro instituições sem fins lucrativos.	Não	Não se aplica
26	Sim	Saúde	InCor - Instituto do Coração	Faço doação um dinheiro para uma entidade que cuida de crianças cujas maes tem aids e transmitem apra criança ao nascer. O objetivo deles é negativar o virus nos primeiros dias de vida e propiciar uma melhor qualidade de vida para as crianças infectadas.	Nao.	Não se aplica
27	Não	Crianças	Instituto de Oncologia Pediátrica – IOP/GRAACC/UNIFESP	Nao.	Não	Não se aplica

	1	2	3	4	5	6
28	Sim	Saúde	InCor - Instituto do Coração	não	não	Ótimo
29	Não	Educação	Universidade Católica de São Paulo	Não trabalho atualmente de forma remunerada em uma organização sem fins lucrativos	Não	Não se aplica
30	Sim	Saúde	Hospital Dante Pazzanese	sim, material para o Bazar São Francisco na Rua França Pinto, Vila Mariana, SP.	Não	
31	Sim	Saúde	Faculdade de Ciências Médicas da Santa Casa de São Paulo	não	não	Ótimo
32	Sim	Idosos	InCor - Instituto do Coração	Não... já pago muito imposto e pouco sobra para minha própria família.	Não. poucos recursos	Bom
33	Não	Educação	Universidade Católica de São Paulo	Não!	Não	Não se aplica
34	Não	Saúde	InCor - Instituto do Coração	Sim financeira	Não	Não se aplica
35	Sim	Saúde	InCor - Instituto do Coração	sim - financeira	não - nunca vi uma campanha nacional	Bom
36	Não	Inclusão Social	InCor - Instituto do Coração	Sim.	Não.	Não se aplica
37	Não	Inclusão Social	Instituto de Oncologia Pediátrica – IOP/GRAACC/UNIFESP	Não. Ainda não tenho condições de doar, mas quando tiver, certamente o farei	Não, não conheço a Fundação.	Não se aplica
38	Sim	Saúde	Hospital Dante Pazzanese	Sim. Doação financeira e material.	Não.	Bom

	1	2	3	4	5	6
39	Sim	Saúde	Instituto de Oncologia Pediátrica – IOP/GRAACC/UNIFESP	Não, já tive algumas surpresas não tão boas no passado, optei por não doar	Não nunca	Não se aplica
40	Sim	Saúde	InCor - Instituto do Coração	Sim, doação financeira e material.	Não. Sem motivo.	Ótimo
41	Não	Inclusão Social	Hospital Dante Pazzanese	Para a cultura sim. saude ou outros ainda não.	Não.	Não se aplica
42	Sim	Saúde	Hospital Dante Pazzanese	Não.	Não.	Não se aplica
43	Não	Saúde	Hospital Dante Pazzanese	Sim, material, como cobertor, roupas e brinquedos.	Não, não conheço a entidade	Não se aplica
44	Sim	Saúde	InCor - Instituto do Coração	Sim, adoto uma criança da creche O Visconde.	Não	Bom
45	Não	Educação	Universidade Católica de São Paulo	Sim. Financeira ou material.	Não. Desconheço a entidade	Não se aplica
46	Sim	Saúde	InCor - Instituto do Coração	Sim, ambas.	Não. Costumo doar para uma entidade a qual também participo como voluntário.	Bom
47	Sim	Idosos	InCor - Instituto do Coração	Não	Não	Bom
48	Não	Inclusão Social	Instituto de Oncologia Pediátrica – IOP/GRAACC/UNIFESP	Não. Não acredito nelas.	Não. Não a conheço.	Não se aplica
49	Não	Saúde	Hospital Dante Pazzanese		nao	Não se aplica

	1	2	3	4	5	6
50	Sim	Saúde	InCor - Instituto do Coração	NÃO	NÃO	Ótimo
51	Sim	Educação	InCor - Instituto do Coração	Sim, Material	Não,	Ótimo
52	Sim	Idosos	Universidade Católica de São Paulo	Muito pouco.Pois como estamos sempre vendo nos noticiários (televisão e mídia eletrônica) no setor da saúde a imagem sempre negativa com isso, neste caso a minha pessoa sempre fico com receio.	Não	Bom
53	Sim	Saúde	InCor - Instituto do Coração	Doações em espécie não.	Não.	Ótimo
54	Sim	Saúde	InCor - Instituto do Coração	Não.	Não.	Não se aplica
55	Sim	Saúde	InCor - Instituto do Coração	Sim. Doação material	Não. A Fundação, na minha opinião, tem condições de se manter através dos diversos projetos de pesquisas que a mesma gerencia.	Bom
56	Sim	Saúde	InCor - Instituto do Coração	Não.	Sim.	Regular
57	Sim	Saúde	Instituto de Oncologia Pediátrica – IOP/GRAACC/UNIFESP			Bom
58	Sim	Saúde	InCor - Instituto do Coração	não. pago meus impostos em dia e sem sonegação: essa é a minha contribuição.	não.	Bom
59	Sim	Saúde	InCor - Instituto do Coração	Sim. Financeira.	Não. Nunca fui solicitada e também não tive interesse.	Bom

	1	2	3	4	5	6
60	Sim	Saúde	InCor - Instituto do Coração	Sim - material	Não	Bom
61	Não	Inclusão Social	Lar Santo Antonio	não disponho de muitos recursos e não confio na destinação do dinheiro	não	Não se aplica
62	Sim	Saúde	InCor - Instituto do Coração			Bom

APÊNDICE D: QUESTIONÁRIO APLICADO A PESSOA JURÍDICA

1 – A empresa conhece, ouviu falar ou leu algo a respeito da Fundação Zerbini?

Sim Não

2 – A empresa conhece, ouviu falar ou leu algo a respeito do InCor?

Sim Não

3 – A Empresa já firmou alguma espécie de parceria, contrato com a Fundação Zerbini?

Sim Não

4 – Se sim, qual a opinião sobre o trabalho prestado durante a vigência da parceria/contrato ?

Ótimo Bom Regular Ruim Péssimo

5 – A empresa tem o hábito de fazer doações para instituições de cunho social?

Sim – Qual tipo: Financeiro Material

Não

6 – A Empresa já realizou alguma espécie de doação para a Fundação Zerbini?

Sim – Qual tipo: Financeiro Material

Não

7 – A Empresa já realizou alguma espécie de doação para a InCor?

Sim – Qual tipo: Financeiro Material

Não

8 – Caso a empresa não tenha, até o momento, firmado alguma espécie de parceria/contrato ou realizado doação para a Fundação Zerbini, o que seria necessário para que esta situação mudasse?

APÊNDICE E: NÍVEL DE *DISCLOSURE* DA ORGANIZAÇÃO

Itens Obrigatórios					
n°	Sigla	Descrição	Sim	Não	Pontos
1	DISP	Disponibilização das demonstrações contábeis	1		1,00
2	PUBL	Publicação na imprensa oficial ou privada	1		1,00
3	REME	Remessa das demonstrações contábeis a todos os interessados		0	0,00
4	COMU	Comunicação de que as demonstrações contábeis estão à disposição		0	0,00
5	NOTA	Publicação de Notas Explicativas	1		1,00
6	SEGR	Segregação de contas de receitas e despesas por atividades	1		1,00
7	CRIT	Informações sobre os critérios de apuração das receitas e despesas	1		1,00
8	ISEN	Demonstração das isenções previdenciárias (INSS)	1		1,00
9	SUBV	Montante das subvenções recebidas	1		1,00
10	OBLP	Descrição das condições (taxas, prazos etc) das obrigações de L. Prazo	1		1,00
Total Itens Obrigatórios (IDO)					8,00
Itens Voluntários					
n°	Sigla	Descrição	Sim	Não	Pontos
1	HIST	História da entidade	1		1,00
2	SERV	Descrição dos serviços prestados	1		1,00
3	META	Metas e objetivos		0	0,00
4	FCSU	Fatores críticos de sucesso		0	0,00
5	EVEN	Eventos importantes no ano		0	0,00
6	ESTR	Estrutura organizacional	1		1,00
7	RELA	Relatório de atividades	1		1,00
8	INHR	Investimentos em recursos humanos		0	0,00
9	SUMA	Sumário dos resultados históricos		0	0,00
10	CCAP	Custos da atividade de captação de recursos		0	0,00
11	RECB	Evidenciação dos recursos com finalidade exclusiva	1		1,00
12	FUNC	Número de funcionários remunerados	1		1,00
13	VOLU	Número de voluntários e horas dedicadas por período		0	0,00
14	SATU	Satisfação dos usuários dos serviços		0	0,00
15	SATF	Satisfação dos funcionários		0	0,00
16	PINV	Políticas e Projetos e Investimentos		0	0,00
17	PROJ	Resultados e desempenhos projetados		0	0,00
18	WEBS	Informações gerais disponíveis em website	1		1,00
19	MISS	Declaração da missão da organização		0	0,00
Total Itens Voluntários (IDV)					7,00
Regras de Pontuação					
Obrigatórios:			Voluntários:		
Não = 0,00			Não = 0,00		
Sim = 1,00			Sim = 1,00		
Incompleto = 0,50			IDV = 7,00		
IDO = 8,00					
IDG=IDO+IDV 15,00					
IDO=No/10 80,00%					
IDV=Nv/19 36,84%					
IDG=Ng/29 51,72%					