

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO
FECAP
GRADUAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

ÉRIKA VIEIRA SCARDUA

**A IMPORTÂNCIA DO PROFISSIONAL DE RELAÇÕES
PÚBLICAS NA CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA O TERCEIRO
SETOR**

São Paulo

2021

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO
FECAP
GRADUAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

ÉRIKA VIEIRA SCARDUA

**A IMPORTÂNCIA DO PROFISSIONAL DE RELAÇÕES
PÚBLICAS NA CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA O TERCEIRO
SETOR**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Fundação Escola de
Comércio Álvares Penteado -
FECAP, como requisito parcial para
a obtenção do título de bacharel em
Relações Públicas.

Orientador: Prof. Dra. Helena Maria
Afonso Jacob

São Paulo

2021

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO

FECAP

GRADUAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

ÉRIKA VIEIRA SCARDUA

**A IMPORTÂNCIA DO PROFISSIONAL DE RELAÇÕES
PÚBLICAS NA CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA O TERCEIRO
SETOR**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Fundação Escola de
Comércio Álvares Penteado - FECAP,
como requisito parcial para a obtenção do
título de bacharel em Relações Públicas.

Orientador: Prof. Dra. Helena Maria
Afonso Jacob

BANCA EXAMINADORA

Prof. xxxxxx

Prof. xxxxxx

Prof. xxxxxx

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que acreditaram em mim.

RESUMO

No Brasil, parte dos serviços essenciais como educação, esporte e saúde são oferecidos por entidades sem fins lucrativos. O universo das Organizações Não Governamentais é amplo e diversificado. No entanto, aquelas que desenvolvem projetos sociais compartilham a característica de depender de subsídios da iniciativa privada, que são concedidos por meio de leis de incentivo fiscal. Tal concessão não é gratuita, ela é realizada mediante a oferta de contrapartidas publicitárias e de voluntariado. Para atrair empresas interessadas em suas causas e elaborar projetos alinhados com os valores e anseios da iniciativa privada, as ONGs precisam estabelecer estratégias de comunicação focadas na construção de um relacionamento profícuo com as empresas. O objetivo do presente estudo foi investigar de que modo a ação das relações institucionais pode contribuir com o relacionamento entre as ONGs e seus stakeholders. Para tanto, foi realizada uma revisão narrativa de literatura. Os resultados indicam que, no Brasil, a ação das relações internacionais em ONGs ainda é incipiente, na medida em que muitas ONGs não possuem recursos para financiar tais ações. No entanto, verifica-se que as relações públicas podem potencializar a ação das ONGs por meio de uma comunicação estratégica com empresas e a sociedade.

Palavras-chave: Relações Públicas. Terceiro Setor. Revisão de Literatura.

ABSTRACT

In Brazil, part of the essential services such as education, sport and health are offered by non-profit entities. The universe of Non-Governmental Organizations is wide and diversified. However, those that develop social projects share the characteristic of depending on subsidies from the private sector, which are granted through tax incentive laws. This concession is not free of charge, it is carried out through the offer of advertising and volunteering compensation. To attract companies interested in their causes and develop projects aligned with the values and aspirations of the private sector, NGOs need to establish communication strategies focused on building a fruitful relationship with companies. The aim of this study was to investigate how the action of institutional relations can contribute to the relationship between NGOs and their stakeholders. Therefore, a narrative literature review was carried out. The results indicate that, in Brazil, the action of international relations in NGOs is still incipient, as many NGOs do not have the resources to finance such actions. However, it appears that public relations can enhance the action of NGOs through strategic communication with companies and society.

Keywords: Public Relations. Third sector. Literature review.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
CAPÍTULO 1 – RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA	11
CAPÍTULO 2 - CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA PROJETOS	21
2.1 A HISTÓRIA DO TERCEIRO SETOR.....	21
2.2 EMPREENDEDORISMO SOCIAL	23
2.3 FORMAS DE FINANCIAMENTO	29
2.4 A LEI ROUANET	30
2.5 LEI DE INCENTIVO AO ESPORTE	32
2.6 O FUNDO DO IDOSO.....	33
2.7 FUNDO DA INFÂNCIA E ADOLESCÊNCIA	34
2.8 FUNDOS PATRIMONIAIS	34
3 - ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO E DE RELAÇÕES PÚBLICAS PARA AJUDAR NA CAPTAÇÃO DE RECURSOS	37
3.1 A PROFISSÃO DE RELAÇÕES PÚBLICAS NO BRASIL.....	37
3.2 O PAPEL SOCIAL DO PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS....	39
3.3 O PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS NA RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	41
3.4 O PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS NO TERCEIRO SETOR	42
CONCLUSÕES	47
REFERÊNCIAS	48

INTRODUÇÃO

A concepção de uma economia cada vez mais carente de elementos ideológicos ou éticos e a aceitação da racionalidade e do utilitarismo como critérios comportamentais fundamentais na tomada de decisões na economia cotidiana, supõem uma perda de consciência da responsabilidade do comportamento do *homo economicus* ou do *homo consumens* que o ser humano parece ter se tornado.

No entanto, responsabilidade e lucratividade podem andar juntas. Apesar da força e da dominação cultural desta forma de trabalho e consumo, têm surgido nos últimos tempos, em paralelo a um sistema excludente e injusto que cria diferenças entre ricos e pobres, entre aqueles que eles têm e aqueles que não têm, movimentos e iniciativas que tentam demonstrar com suas ações que a responsabilidade e a lucratividade podem caminhar juntas e que existem outras formas de produzir, consumir e poupar diferentes daquelas propostas pelo sistema de mercado.

Diante da linguagem do impossível e do complicado, que tenta nos convencer de que é inútil pretender modificar um mecanismo que se tornou tão complexo, a crescente preocupação com questões éticas no campo econômico e profissional responde a uma necessidade real por práticas empresariais mais sustentáveis. A importância de valores éticos, entre os quais transparência, integridade, veracidade ou confiança, é essencial para o desenvolvimento de relações econômicas efetivas e eficientes. Nesse contexto, a responsabilidade social corporativa, ação social da empresa, fundos de investimento ético e marketing com causa eles são termos atuais no mundo dos negócios e, exceto pelas nuances e críticas profundas que podem ser feitas a eles, ajudam a aumentar a conscientização e refletem essa preocupação com elementos intangíveis, como honestidade, cortesia, trabalho benfeito para a obtenção de um alto desempenho econômico.

A busca de valor acrescentado através de novos valores alinhados com a sustentabilidade dá uma vantagem competitiva para as empresas cujo posicionamento é baseado nos valores das pessoas.

Em um mundo no qual as empresas disputam certificações que legitimem seus compromissos com a responsabilidade social para certificar e garantir um comportamento socialmente responsável, por vezes as empresas também pretendem monopolizar o mercado de "clientes ideológicos," é necessário ter uma metodologia que verifique a coerência com os valores da economia solidária.

As empresas que buscam legitimar seus compromissos com a responsabilidade social precisam não somente estabelecer metas e programas orientados para a realização de ações que envolvam a comunidade. Para que tais programas contribuam com o aumento do prestígio e do valor das empresas, é necessário estabelecer uma comunicação assertiva com a sociedade e com o público-alvo dos projetos propostos.

Nesse contexto, emerge o questionamento: quais são as atribuições do profissional de Relações Públicas na gestão de projetos de responsabilidade social corporativa?

O objetivo geral do presente estudo é discutir o papel dos profissionais de relações públicas na construção de projetos de responsabilidade social empresarial.

Os objetivos específicos são caracterizar a responsabilidade social empresarial, discutir a relação entre responsabilidade social corporativa e políticas públicas e descrever os processos de captação de recursos existentes no Brasil, bem como o papel do profissional de relações públicas nesses processos.

A sociedade parece estar mudando sua maneira de pensar de forma importante nos últimos anos. Os valores sociais são cada vez mais importantes e o envolvimento de pessoas com diferentes causas e organizações do chamado terceiro setor. Como parte integrante dessa sociedade, empresas não podem ficar de fora e deixar de atender a essas mudanças produzidas nas expectativas e demandas dos consumidores.

O interesse mundial por essa ideia cresce, há organizações que tentam controlar e medir a responsabilidade social e iniciativas que querem incentivar

seu uso, entre elas o Pacto Global, promovido pelas Nações Unidas ou as Declarações Tripartidas da Organização Internacional do Trabalho (OIT).

Para o profissional de Relações Públicas, a atuação em projetos de responsabilidade social emerge como um segmento de atuação crescente a partir do começo do século XXI, de modo que se torna importante a realização de estudos que contribuam com a compreensão desse contexto de atuação.

CAPÍTULO 1 – RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

O conceito de Responsabilidade Social Corporativa é uma tradução literal da Responsabilidade Social Empresarial e tenta descrever, basicamente, como as empresas devem agir como membros responsáveis da sociedade. Existe uma ampla gama de definições de responsabilidade social corporativa que significam mais ou menos a mesma coisa ou abrangem diferentes aspectos. Milton Friedman, por exemplo, define como a obtenção o máximo benefício para os proprietários da empresa "a responsabilidade social de uma empresa é fazer um lucro" (FRIEDMAN, 2001).

De fato, as empresas já cobrem certa responsabilidade social por meio do pagamento de uma porcentagem de seus benefícios ao Estado na forma de impostos, bem como através da criação de emprego (CAMACHO et al., 2002). Outro argumento refere-se à responsabilidade social como a necessidade de a empresa se preocupar com os efeitos sociais de suas ações (DAVIS, 1967), ou seja, as consequências que traz ao seu ambiente e à população o tipo de decisões que elas tomam. No entanto, existem também certas vozes críticas a este termo.

Um ponto de vista interessante é aquele que estrutura diferentes níveis de responsabilidade de uma empresa. Assim, as chamadas responsabilidades primárias constituiriam deveres bem definidos em relação a pessoas específicas, isto é: respeitar a legislação vigente, evitar fraudes, pagar um salário justo e, finalmente, cumprir todas as obrigações contratuais contratadas. As responsabilidades referem-se a reduzir, tanto quanto possível, os efeitos colaterais negativos causados pelas atividades comerciais ou, pelo menos, compensar aqueles que sofrem. Um último passo envolve os acionistas, gerentes e funcionários na prosperidade da empresa. O benefício econômico é importante na medida em que é um meio (e não um fim em si mesmo) para alcançar outros fins de interesse social e ambiental. Tudo isso leva necessariamente a cobrar os processos de medição e certificação atuais através de instrumentos que integram de forma estruturada os diferentes

aspectos na gestão diária de uma empresa e manter atualizada uma contabilidade social.

Nos últimos anos, grande pressão tem sido exercida em todo o mundo para fortalecer os mecanismos de Governança Corporativa. Essa pressão se originou no início dos anos 90, quando os investidores precisavam de maior representação nos órgãos corporativos. Governança corporativa é o conjunto de práticas formais e informais que governam o relacionamento entre os administradores e todos aqueles que investem recursos na empresa, principalmente acionistas e credores. A governança corporativa também fornece a estrutura através da qual os objetivos da empresa são estabelecidos, os meios para alcançá-los, bem como a maneira de monitorar seu desempenho (OCDE, 2015).

Embora seja necessário enfatizar que, se apenas as empresas participantes do mercado de capitais aplicassem os princípios da boa governança corporativa, a ação dos demais agentes sociais poderia neutralizar os efeitos positivos, existem vários autores para os quais a reputação da governança corporativa uma empresa influencia positivamente a confiança do investidor nas informações contábeis divulgadas, por ter um impacto favorável na avaliação de que faz o mercado das empresas, bem como nas medidas macroeconômicas dos países. Portanto, parece importante identificar algumas ideias sobre o conceito de governança corporativa; Entre as diferentes definições, podemos destacar que a governança corporativa é a maneira pela qual as empresas são organizadas, dirigidas e controladas (GONZALEZ, 2012).

O governo corporativo socialmente responsável busca a satisfação não apenas dos acionistas, mas também das partes interessadas, garantindo o diálogo e o estabelecimento de relações com todas as partes. Seu objetivo é associar a criação de valor econômico ao compromisso social da atividade empresarial. Nesse sentido, a responsabilidade social corporativa vai além do mero cumprimento dos regulamentos legais estabelecidos e da obtenção de resultados exclusivamente econômicos no curto prazo. Envolve uma abordagem estratégica que afeta a tomada de decisão e as operações de toda a

organização, criando valor a longo prazo e contribuindo significativamente para a obtenção de vantagens competitivas duradouras (RADAELLI, 2010).

Por seu lado, para a OCDE (2015), a governança corporativa é um elemento essencial para aumentar a eficiência econômica e impulsionar o crescimento, além de aumentar a confiança dos investidores; abrange toda uma série de relacionamentos entre o órgão de administração de uma empresa, seu Conselho, seus acionistas e outras partes interessadas; e fornece uma estrutura para o estabelecimento de objetivos e determina os meios que podem ser usados para alcançar esses objetivos e monitorar seu cumprimento.

Segundo Alvares *et al.* (2008), os mecanismos de governança corporativa são entendidos como os métodos pelos quais a ordem é estabelecida nas empresas para garantir que as decisões sejam tomadas e que os interesses do grupo sejam representados. Assim, as estratégias e o desempenho das empresas são influenciados pelos mecanismos de governança corporativa, cuja principal função é separar a propriedade do controle de ativos para evitar conflitos de interesses.

O conselho de administração das empresas, que tem o papel de governá-las, deve assumir o controle interno, entendido como um processo que visa a garantir a consecução dos objetivos organizacionais. Assim, o controle interno é uma questão de responsabilidade social, a governança corporativa é a maneira como as organizações respondem a essa responsabilidade e o controle interno é um pilar da boa governança corporativa. Dessa forma, a relação responsabilidade social corporativa e transparência das informações demonstra o papel fundamental da governança corporativa na tomada de decisões sobre o tipo de informação, interna e externa, que deve ser divulgada publicamente, sua oportunidade, confiabilidade e comunicação e destaques adequados. o papel da transparência da informação como eixo norteador do bom funcionamento dos mercados nacionais e internacionais (RODRIGUES, 2021).

A boa governança corporativa é mais do que uma simples resposta aos problemas causados no mundo dos negócios por escândalos financeiros e torna-se um meio que busca estabelecer um equilíbrio entre os diferentes grupos de interesse da organização. De acordo com o Código de Boas Práticas

Corporativas do Conselho de Coordenação de Negócios, o trabalho do conselho de administração é definir a visão estratégica, monitorar a operação e aprovar a administração, enquanto o gerente geral é responsável pela administração, gestão e execução. negócios sujeitos às estratégias e diretrizes aprovadas pelo conselho de administração; enquanto essa distinção for mantida, será fácil determinar as linhas de autoridade e responsabilidade (IBGC, 2015). A OCDE considera que a governança corporativa é um conjunto de relações entre a administração da empresa, seu conselho, seus acionistas e terceiros interessados (OCDE, 2015).

O código sugere que, para alcançar um sistema eficiente de governança corporativa, os princípios e práticas devem ser adotados como parte da cultura da sociedade, supervisionando a aplicação da alta gerência da administração para permear todas as áreas que integra a organização (IBGC, 2015). Um bom governo, entre seus diferentes propósitos, procura obter informações financeiras verdadeiras e confiáveis. É a própria instituição que tem a responsabilidade de avaliar os riscos e, dentro da empresa, essa função corresponde ao comitê de auditoria do conselho de administração. Juntos, o comitê de auditoria e o controle interno devem garantir que as informações processadas na empresa sejam relevantes e confiáveis para usuários internos e externos de informações financeiras (DE LUCA, *et al.*, 2010).

As discussões inicialmente giram em torno da definição do termo "governança corporativa" e tentam aplicá-lo no contexto comercial e local. Consequentemente, muitas empresas se conscientizam de como a governança corporativa é um fator que afeta seus resultados. Depois que os níveis de conscientização da empresa são aumentados, o processo de definição de regras de negócios pode começar, o que também envolve problemas de conformidade (CORDEIRO, 2011).

Uma vez que um código de governança corporativa seja formalmente adotado, os padrões de conformidade devem ser claramente estabelecidos pela empresa. Uma vez estabelecida a estrutura de governança corporativa, há responsabilidades que incidem sobre executivos, diretores, secretários e outros. A etapa final do desenvolvimento da governança corporativa de uma empresa

ocorre quando a aceita como parte normal e útil da atividade comercial e quando as instituições que garantem sua conformidade estão firmemente estabelecidas.

A Governança Corporativa surge como resposta às necessidades dos negócios de implementar e consolidar sistemas de administração e tomada de decisão, a fim de estruturar empresas que se adaptam ao futuro econômico e a outros fenômenos sociais dessa nova era de empreendedorismo e Tecnológico Sendo viável afirmar que a definição de Governança Corporativa sofreu mudanças desde as primeiras vezes em que esse fenômeno começou a ser falado, até a contemporaneidade que expõe a ausência de barreiras geográficas e um mundo inteiro aberto a infinitas possibilidades de crescimento dos negócios (RADAELLI, 2010).

A crise de Wall Street, em 1929, foi o primeiro aviso da necessidade de transparência e de encontrar uma maneira de os gerentes responderem aos acionistas por suas práticas de negócios. No início da década de 1930, os primeiros princípios dos papéis que as empresas deveriam ter na sociedade se desenvolveram. Richard Eells foi o primeiro a usar a terminologia "boa governança empresarial ou governança corporativa" (MARTINS, 2018).

Um dos significados mais famosos, talvez por sua simplicidade, é o formulado pela Cadbury: "Governança corporativa é o sistema pelo qual o gerenciamento e o controle das empresas são exercidos" (CADBURY, 1992, p.12). Em um sentido mais amplo, o mesmo autor afirma que a governança corporativa nas empresas "consiste em manter o equilíbrio entre os objetivos econômicos e sociais e entre os objetivos individuais e da comunidade", a fim de promover o uso eficiente de recursos e, na mesma medida, exigem responsabilidade por parte da administração, para alcançar o mais alto grau possível de coordenação entre os interesses de indivíduos, empresas e sociedade. Ele mencionou que o incentivo para as empresas, seus proprietários e administradores adotarem padrões de gestão internacionalmente aceitos, é que eles os ajudarão a atingir seus objetivos e atrair investimentos, enquanto para os estados o incentivo é que esses padrões fortaleçam suas economias e promover a integridade das empresas (CADBURY, 2000).

A partir do proposto pela Cadbury, a governança corporativa pode ser concebida como um mecanismo que permite às empresas se organizarem para coordenar e controlar suas funções, a fim de otimizar seus recursos e alcançar seus objetivos e os de seus stakeholders.

Por sua vez, e em termos semelhantes, para Gonzalez (2012), a governança corporativa é um conjunto de princípios, normas e práticas, segundo as quais as empresas são direcionadas para o seu benefício e o de seus stakeholders, com o objetivo de fortalecer, aumentar e alcançar seus objetivos. Em outras palavras, é um conjunto de princípios, normas e práticas destinadas a garantir que a arquitetura de poder das empresas atenda a diferentes partes interessadas e garanta adequadamente a representação de seus interesses legítimos.

Devidos as crises corporativas sofridas no fim do século XX e os erros cometidos pelos gestores das empresas, os métodos da Governança corporativa tornaram-se um aliado para prevenir de problemas futuros. (ALVARES *et al.*, 2008).

Segundo o livro governança corporativa do autor Roberto Gonzalez:

Governança corporativa é todo o processo de gestão e monitoramento desta que leva em consideração os princípios da responsabilidade corporativa (fiscal, social, trabalhista, comunitária, ambiental, societária), interagindo com o ambiente e os públicos estratégicos, os chamados Stakeholders, em busca da sustentabilidade para ser longa. (GONZALEZ, 2012, p. 310).

Alvares et al. (2008) salientam que as regras de conduta aplicáveis às empresas, baseadas na boa fé, na transparência e no monitoramento ativo dos riscos, são conhecidas como "boa governança corporativa" e variam e devem ser apropriadas de acordo com as necessidades de cada grupo corporativo. fazer o grupo crescer de maneira sustentável, recompensar suficientemente seus acionistas e compensar outros grupos interessados em um bom progresso social.

A Governança Corporativa aponta para todas as diretrizes, processos e estruturas para a implementação do controle e gerenciamento dentro de uma empresa. Esse fenômeno pode assumir um papel fundamental, nas grandes empresas de capital já consolidadas, bem como nas sociedades emergentes que

necessitam urgentemente de estruturação e consolidação de todos os seus processos internos e produtivos (GRZYBOVSKI et al., 2013).

Em virtude do exposto, o paradigma de que somente empresas com amplo capital financeiro podem implementar políticas de Governança Corporativa pode variar, entendendo, de uma perspectiva empresarial, que a implementação das diretrizes de Boa Governança pode ser apresentada na realidade dos negócios das Micro, Pequenas e Médias Empresas no Brasil.

É importante que as empresas brasileiras busquem melhorar seu sistema administrativo e financeiro por meio de práticas e políticas que permitam estabelecer transparência tanto em suas operações quanto em seus órgãos administrativos de mais alto nível. É por isso que as empresas devem adotar os Códigos de Boa Governança Corporativa, através dos quais regulam especificamente os princípios de Governança Corporativa (RADAELLI, 2010).

Esses Códigos de Boa Governança devem estar em conformidade com a atividade comercial de cada uma das empresas e resultar em uma estrutura autorregulatória que garanta aos clientes, acionistas e outros contribuintes de capital, a transparência, objetividade e competitividade com as quais os Gestão de negócios no Brasil. Os Códigos de Boa Governança também devem incluir em sua estrutura regulatória, políticas ambientais, princípios éticos e comportamentais e responsabilidade corporativa, bem como políticas para gerenciamento de riscos e remuneração de administradores. Paralelamente, a aplicação efetiva desses princípios contidos nos Códigos deve ser gerenciada, para a qual os Métodos Alternativos de Resolução de Conflitos são recomendados (MARTINS, 2018).

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015), atuante desde 1995, a governança corporativa pode ser definida da seguinte forma:

sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da

organização, sua longevidade e o bem comum. (IBGC, 2015, ACESSO ELETRÔNICO).

Principal documento do IBGC, o Código das melhores práticas de governança corporativa, inclui recomendações de boas práticas de Governança com o objetivo de contribuir para a evolução da Governança Corporativa das empresas e outras organizações que atuam no Brasil (IBGC, 2015).

Segundo o livro de código de melhores práticas de governança corporativa do IBGC 5ª edição publicada no ano de 2015, existem quatro princípios de governança:

- **Transparência:** Disponibilizam aos sócios, fornecedores, investidores, colaboradores e as demais partes interessadas informações que sejam do seu interesse e não apenas as que são impostas por leis e regulamentos. Transparência nas organizações resulta em confiabilidade tanto internamente quanto para terceiros que estiverem interessados na empresa.
- **Equidade:** é o tratamento justo dos Stakeholders (sócios, fornecedores e demais interessados), onde devem ser levados em consideração os direitos, deveres, necessidades, interesses de cada um que estejam envolvidos.
- **Prestação de Contas (*accountability*):** é prestada por agentes de governança (sócios, administradores, conselheiros de administração e executivos/ gestores) sobre sua atuação na organização, onde eles são responsáveis por qualquer atos e omissões das informações prestadas.
- **Responsabilidade Corporativa:** os agentes de governança são responsáveis por cuidar da viabilidade econômico-financeira da empresa, visando o modelo utilizado para seus negócios no curto, médio e longo prazo. (IBGC, 2015, p.26).

Em geral, o que o Código de Boa Governança Corporativa do Brasil busca é atrair novos investidores com capital novo, além de garantir a adequada gestão e administração das empresas, especialmente aquelas que emitem títulos na bolsa de valores, também buscam proteger os direitos dos investidores e outros grupos de interesse. Fomentar a confiança nos mercados financeiro e de ações.

O estabelecimento de padrões, normas e diretrizes alinhadas aos critérios globais em relação às bolsas de valores é essencial para promover a globalização, a troca de bens e serviços, a fim de diminuir as diferenças resultantes da reunião de diferentes sistemas jurídicos e econômicos. Transparência, qualidade e razoabilidade das informações financeiras é um fator extremamente importante na tomada de decisões de investimento em um mercado ou local, porque algumas empresas na América Latina estão atualmente fornecendo suporte financeiro, tecnológico e de pesquisa para que

os países que ainda permanecem foram dessa realidade implementem um sistema de Governança Corporativa nas sociedades (RADAELLI, 2010).

A Governança Corporativa busca que as sociedades entendam de maneira fácil e prática que ter um Bom Governo implica tomar a decisão de fazer bem as coisas; e que isso leva a empresa a realizar sua atividade econômica e a cumprir efetivamente seus objetivos corporativos. Além da maneira como o assunto é apresentado, pode-se garantir que a Governança Corporativa seja um modelo que inclua diretrizes lógicas sobre como administrar ou governar uma sociedade, independentemente de sua atividade ou tamanho.

A Governança Corporativa, além de proporcionar confiança aos associados, permite a proteção de ativos sociais, como a transparência corporativa, e a criação de uma cultura de mudança em nossa sociedade e, em particular, a adoção de padrões internacionais, não apenas em termos de princípios de governança corporativa, mas também em questões contábeis (LIMA, AGUIAR, 2012).

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) declara que “a governança corporativa fornece a estrutura através da qual os objetivos da empresa são definidos e os meios para alcançá-los e monitorar o desempenho são determinados” (OCDE, 2015). O conceito aportado pela OCDE é uma referência de grande importância e aceitação, porque esse órgão tem uma relevância especial no desenvolvimento da governança corporativa em todo o mundo.

A OCDE é talvez a organização internacional mais usada em governança corporativa em nível global, por seu trabalho e reputação na implementação de tais programas. Sua missão é "promover políticas que melhorem o bem-estar econômico e social das pessoas em todo o mundo" e seu trabalho tem sido de grande importância na promoção e promoção de bons programas de governança corporativa, uma vez que forneceu diretrizes e políticas a serem seguidas, aqueles que desfrutaram de grande recepção na esfera empresarial.

De acordo com a OCDE, a estrutura de Governança Corporativa especifica a distribuição de direitos e responsabilidades entre diferentes participantes (administração, diretoria, acionistas, outros agentes relacionados).

A boa governança corporativa ou as melhores práticas corporativas nada mais são do que uma série de diretrizes ditadas para uma administração e controle adequados de uma sociedade, a fim de permitir maior competitividade da mesma administração transparente e oferecer maior confiança aos investidores nacionais e estrangeiros (OCDE, 2015).

A governança corporativa pode ser aplicada em todos os tipos de empresas, independentemente de seu tipo ou tamanho corporativo, pois busca garantir o gerenciamento e a administração adequados das empresas, para proteger os direitos dos investidores e outros grupos de interesse, promovendo transparência e produtividade, competitividade e integridade.

Pressupondo que a comunicação corporativa envolve todos os aspectos comunicacionais do universo corporativo, ela se constitui em uma representação da organização diante de seus públicos de interesse, e é um modo de a empresa se relacionar com eles.

A comunicação está diretamente relacionada com o modo como os stakeholders receberão projetos de responsabilidade social. A primeira e das mais fundamentais comunicação a ser estabelecida é com os gestores legais. O projeto antes de ser iniciado precisa ter um escopo que se baseie nas determinações legais do país no qual será desenvolvido.

Para tanto, é necessário ouvir os gestores e departamentos locais em todas as fases do projeto, desde a escolha do local que cause menor impacto ambiental até as dimensões da construção. Não menos importante é a comunicação com os investidores, que devem ver no projeto a viabilidade econômica. Deve-se deixar evidente para eles que a sustentabilidade agrega valor ao projeto ao também promover uma comunicação com responsabilidade ambiental com a comunidade local e a sociedade.

Existe também a necessidade de comunicação com a comunidade. É importante uma comunicação que preze a identificação dos benefícios que o empreendimento trará para todos os atores envolvidos em sua construção, seja eles ativos ou passivos. Isso é possível por meio de uma escuta ativa da população, da comunidade local, dos gestores públicos e dos investidores, através de assembleias, reuniões abertas e recebimento de sugestões.

CAPÍTULO 2 - CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA PROJETOS

2.1 A HISTÓRIA DO TERCEIRO SETOR

Em meados da década de 1980, o descontrole fiscal causou uma crise no Estado que assumia a responsabilidade pelas receitas destinadas aos setores privados, como os hospitais gerenciados por organizações religiosas.

Segundo Bevilaqua (2013, p. 14), a Reforma do Estado necessitava de três estratégias:

uma reforma patrimonial, trazendo os conceitos de privatização e terceirização; uma reforma fiscal, visando à redução de despesas e aumento de receitas e uma reforma gerencial visando uma melhor eficiência dos serviços públicos.

Pereira (1997) diz que o Estado precisava delimitar suas funções para que houvesse a reforma, dividindo em: (a) as atividades exclusivas do Estado; (b) os serviços sociais e científicos; e (c) a produção de bens e serviços para o Mercado, conforme Figura 1.

(Pereira).

	Atividades Exclusivas de Estado	Serviços Sociais e Científicos.	Produção de Bens e Serviços p/ Mercado
Atividades Principais	ESTADO Enquanto Pessoal		
Atividades Auxiliares		Terceirização	

Figura 1: Delimitação da Área de Atuação do Estado.

Fonte: Bresser-Pereira (1997, p. 22).

Nas atividades exclusivas do Estado ficam as definições das leis que normatizam a arrecadação de impostos da produção de bens e serviços para o Mercado. Foram privatizadas as hidroelétricas, siderúrgicas e telecomunicações e os serviços sociais e científicos. Bresser-Pereira (1997) chamou o episódio de

publicização, para diferenciar de privatização com o objetivo de transferir para o Terceiro Setor as áreas de educação, cultura e saúde. Na visão de Deszazi (2006, p. 18)

instituições sem fins lucrativos são aquelas que não apresentam superávit em suas contas ou, caso o apresente em determinado exercício, destine o resultado, integralmente, à manutenção e ao desenvolvimento dos seus objetivos sociais.

A Lei Nº 9.532, de 1997, art. 12, § 2º, e Lei nº 9.718, de 1998, art. 10, auxiliam o Estado a suprir essas arestas. Administrativamente se trata de uma empresa, portanto existem responsabilidades, obrigações a serem cumpridas e prestações de contas ao Estado ou órgãos regulamentadores como uma empresa qualquer.

Entidades do terceiro setor buscam parceiros para estabelecer um tipo de patrocínio para angariar valores que permitam a realização de trabalhos e benfeitorias. Todos os valores que são utilizados por essas entidades são provenientes de patrocínios ou doações. As entidades não conseguem captar recursos de outra forma.

É importante salientar que as entidades nascem para cumprir uma obrigação que seria do Estado. Visando contribuir com a saúde financeira das empresas o Estado contribui com subsídios para o terceiro setor, com imunidades e isenções de alguns tributos. Sabe-se que os impostos pagos no Brasil são uma grande fatia do faturamento de qualquer empresa.

Sabe-se que, para uma empresa do Segundo Setor o que importa é a obtenção do lucro proveniente de suas atividades. Para tanto, a contabilidade tributária se torna extremamente relevante na busca deste objetivo. Todavia este não é o foco de uma organização do Terceiro Setor que preza pela prestação de serviços de caráter público não tendo como meta a geração de lucros.

O terceiro setor sofre com a ausência de legislação contábil específica direcionada às suas necessidades. Para auxiliar as entidades pertencentes a este segmento, a legislação brasileira faz uso da lei nº 6404/76, conhecida como lei das sociedades anônimas. A lei atualmente sofreu alterações com a promulgação das Leis nº11638/07 e lei nº 11941/09, que assessoram as

organizações no preparo e divulgação das demonstrações contábeis. Como Araujo (2005, p. 53).

Embora essa lei refira-se às Sociedade Anônimas, caracterizadas por terem seu capital social dividido em partes iguais e ideias denominadas ações e cujo os sócios têm a sua responsabilidade limitada ao valor das ações que subscreveram, ainda assim essa lei pode ser aplicada às demais sociedades ou organizações que se utilizem de recursos escassos no cumprimento de seus objetivos.

Muitas instituições sem fins lucrativos gozam de isenção e imunidade fiscal. Porém, para obterem estes benefícios tais organizações devem prestar serviços visando o bem-estar da sociedade, papel este que deveria ser de exclusividade do Estado. A partir do momento que o Estado não consegue suprir esta demanda, surge a necessidade da disponibilização de benefícios basicamente por meio de incentivos fiscais direcionados a estas instituições pertencentes ao terceiro setor.

2.2 EMPREENDEDORISMO SOCIAL

O ato de empreender vem sendo entendido como uma atividade inerente à vida, uma vez que o termo pode ser concebido como capacidade de agir, realizar projetos ou criar planos de ação. Essas características acabam por se tornar essenciais em um mundo de competição acirrada, onde pensar cada atitude, criar metas, objetivos e planos pode ser vital para atingir o sucesso tanto profissional como pessoal- que por vezes se misturam. Com isso o empreendedorismo se tornou parte de tantas áreas da vida humana, que se faz necessário distinguir entre diferentes tipos e conceituações desta tarefa.

Empreendedores sociais possuem as mesmas peculiaridades de empreendedores normais, como visão estratégica, inovação e praticidade. Aquele que encara a jornada de empreender socialmente deve, também, ter como aptidão a capacidade de ser um bom gestor de negócios. Pois são essas competências que o farão conseguir ser eficiente e eficaz, conquistando, com isso, mais resultados positivos com o mínimo de erros cometidos, conduzindo assim seu Projeto Social da melhor maneira possível para atingir seus objetivos (MARIANO; MAYER, 2011).

Elkington; Hartigan (2008) ressaltam que há uma aceitação sobre o que os empreendedores sociais fazem, por conta da natureza da atividade. É por meio de novas ideias e atitudes, proporcionando produtos e serviços que comumente não são apresentados ao campo social, que empreendedor social cria negócios que geram oportunidades diferentes dos habituais. De acordo com Nanus; Dobbs (2000, p. 75),

Uma das Características marcantes dos líderes de organizações do terceiro setor é que eles estão atuando na construção de pontos para o futuro de suas organizações. Realmente, pode-se dizer que eles estão encarregados de criar o futuro para suas organizações.

Não existe algo que possa ser chamado de características exatas de empreendedor, porém existe uma espécie de consenso sobre o que eles fazem. Criam empreendimentos que oferecem bens e serviços que não são ofertados nos mercados atuais. Empreendedores sociais muito parecem com todos os empreendedores, são inovadores, engenhosos, práticos e enxergam oportunidades em todos os lugares. O que os motiva é atingir um ideal, não apenas fazer um negócio. Como leva um tempo maior para atingir um objetivo perfeito- ou ideal- como muito deles almejam, esses empreendedores sociais costumam se dedicar por um longo período em um determinado nicho, não somente até vender seu produto pela maior oferta (HARTIGAN; ELKINGTON, 2009).

Conforme salienta Rocha; Freitas (2014), há evidencia de que existe um perfil empreendedor que deve ser considerado e estimulado. Há indícios de que além dessa atividade ser lucrativa, tem o potencial de oferecer desenvolvimento para a sociedade como um todo, sendo economicamente rentáveis e viáveis.

Empreendedores sociais são executivos do setor sem fins lucrativos que prestam maior atenção às forças de mercado sem perder de vista sua missão (social), e são orientados por um duplo propósito: Empreender programas que funcionem e estejam disponíveis às pessoas, tornando-as menos dependentes do governo e da caridade (OLIVEIRA, 2003, p.04).

Os empreendedores sociais trabalham com diferentes tipos de empreendimentos, desde os puramente caritativos até aqueles com um lado

comercial, mas sempre visando alguma contribuição para sociedade. Os experimentos mais interessantes acontecem no meio do caminho entre o caritativo e comercial, onde organizações híbridas conseguem valor combinado quando outras – maiores – empresas criam valores de diversas formas, sejam elas econômicas, sociais ou ambientais. Com isto, o maior desafio dos empreendedores sociais será aumentar a atratividade de valores que criam, para todos os acionistas (HARTIGAN; ELKINGTON, 2009).

O empreendedor social deve gostar de pensar sempre na sociedade, é movido por ideias que transformam, é inconformado e constantemente tem críticas diante de injustiças que acontecem pelo mundo. Seu desejo maior é ajudar as pessoas, desenvolver a sociedade, criar coletividades e comunidades e vê-las crescendo e se fortalecendo, se tornando autossustentáveis para que possam se sustentar e estar sempre melhorando (MELO; NETO; FROES, 2009).

As características do empreendedor social são destacadas no quadro a seguir, elaborado por Oliveira a partir da pesquisa junto a organizações que participaram do Prêmio de Empreendedorismo Social da Ashoka/Brasil, 2000-2002.

No entanto, o empreendedorismo possui diferentes corrente teóricas que não estão associadas a um mesmo pensamento, e com isso, existem divergências teóricas que questionam se o empreendedorismo se constitui em uma área teórica ou um objeto de estudo acadêmico. (CRUZ JÚNIOR et al., 2006). Para Nanus; Dobbs (2000, p. 150)

A paixão de um líder pela potencialidade de uma organização sem fins lucrativos põe em funcionamento a energia social necessária para atingir a visão. Quando é amplamente compartilhada, a paixão eleva o espírito da diretoria e dos funcionários.

Conforme Dornelas (2008), o empreendedor é o indivíduo que detecta uma oportunidade e cria um negócio a fim de torná-las lucrativa ou, no caso do empreendedorismo social, a fim de que resolva um problema evidente. No entanto, para tal, assume seus riscos, e partindo dessa ótica, podemos claramente vislumbrar que ao nos referirmos ao conceito empreendedorismo

não estamos somente nos referenciando àqueles que abrem um negócio, como é comum no cotidiano.

O líder deve ter o papel de criar um clima organizacional criativo, é de extrema importância que ajam como empreendedores, contestando o convencional e buscando ideias novas, empenhando-se na busca constante pela inovação, como programas que incentivem as iniciativas empreendedoras, promovendo maior criatividade e aprendizado organizacional, valorizando o espírito empreendedor (NANUS; DOBBS, 2000).

A liderança do terceiro setor é movida com força, movimento que é adequado de acordo com a missão e valores da organização. Os pontos fortes de líderes de alta performance de organizações sem fins lucrativos são o caráter e humildade, sendo exemplos para todos os colaboradores, não pensando somente neles e sim no grupo como um todo, são equilibrados, buscam uma combinação de métodos de desempenho, tem personalidade, se adequam às funções e expectativas, são dispostos e visíveis, possuem autodisciplina para ouvir e produzir, são objetivos e se comunicam de forma eficaz, além do controle do curto e longo prazo com quadro geral da organização e os pequenos detalhes, em suma é um bom solucionador de problemas, criativo e inovador (DUCKER,2002).

O empreendedor social, para Ashoka (2010), é o indivíduo que não aguarda ações do governo ou de setores privados para resolver ou definir as necessidades da sociedade, realiza análise da situação social e move o restante da sociedade para solucionar, ou ao menos, pensar diferente. Além disso, é possível destacar diversos pontos que se referem às características de um empreendedor social como uma pessoa que influencia, possui otimismo, autonomia, autoconfiança, terem perseverança e tenacidade para vencer obstáculos (CRUZ JÚNIOR et al., 2006).

Ademais, o autor destaca ainda que o empreendedor social considera o fracasso um resultado como outro qualquer, é dedicado ao trabalho e sabe fixar metas e alcançá-las, e assume os riscos, mas faz tudo para minimizá-lo, tem alta tolerância à ambiguidade e a incerteza, e mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios.

Conforme salienta Silva; Oliveira (2017), o empreendedor social deve se ater à previsão de oportunidades (empreender), sendo diferente de aproveitar as vantagens competitivas (elaborar estratégias), compreendendo seus limites e possibilidades no âmbito financeiro.

O empreendedorismo social ocorre, não somente por meio da existência de oportunidades de lucro e de pessoas capazes de empreender para que essas oportunidades se desenvolvam, como também acontecem por meio dos vislumbres dos impactos sociais que uma atividade pode produzir.

Dessa forma, são construídos perfis de empreendedores, muitas vezes, de modo teórico, sem que estas teorias identifiquem, também, as oportunidades existentes para cada segmento de acordo com as especificidades populacionais. Para compreender o empreendedorismo como campo de pesquisa, deve-se investigar por quem e quais as consequências das oportunidades para que bens e serviços sejam criados, descobertos, avaliados e explorados (ROCHA; FREITAS, 2014).

Torna-se imprescindível reinventar o empreendedorismo, principalmente no campo acadêmico, considerando que ele pode estar preso a velhos paradigmas, resultantes de uma formação teórica pautada no neoclassicismo econômico. Por isso, a linha de abordagem social tornou-se uma das formas mais significativas de produzir capital e impacto social (ROCHA; FREITAS, 2014).

Segundo Nanus; Dobbs (2000, p. 20), “o líder de uma organização do terceiro setor é uma pessoa que organiza os recursos intelectuais, de pessoal e de capital da organização para movê-la na direção certa.”

De acordo com Bernardi; Guimarães (2008), na prática do empreendedorismo, o perfil do agente deve ser detalhado, considerando também outras variáveis. Tal avaliação considerou que suas características mais aparentes são a de inovação, facilidade em assumir riscos, postura de liderança, sociável e carismáticos.

Dessa forma, indivíduos empreendedores são criativos, capazes de criar e focar em objetivos, detentores de um elevado grau de consciência do ambiente

e que utilizam essa capacidade de entender o meio e produzir oportunidades de negócios (BERNARDI; GUIMARÃES, 2008).

O empreendedorismo é um fenômeno de ação que exige do empreendedor um protagonismo que faça com que os processos que movem uma organização sejam comandados por este sujeito. Não é mais possível pensar em produzir um bem ou oferecer um serviço isoladamente; é necessária uma rede de cooperação produtiva para que a atividade tenha progresso (ROCHA; FREITAS, 2014).

Conforme Melo Neto; Froes (2002), o perfil do empreendedor deve incluir características acentuadamente coletivas, com o propósito de produzir bens ou serviços para a sociedade, buscando principalmente a solução de problemas de caráter social, como ações de resgates de indivíduos em situação social grave, por exemplo. Já para alguns autores, o perfil de um empreendedor social deve contemplar as seguintes características:

Ser visionário; ter senso de responsabilidade; ter senso de solidariedade; ser sensível com os problemas sociais; ser persistente; ser consciente; ser competente; saber usar forças latentes e regenerar forças pouco usadas; saber correr riscos calculados; saber integrar vários atores em torno dos mesmos objetivos; saber interagir com diversos segmentos e interesses dos diversos setores da sociedade; saber improvisar; ser líder (OLIVEIRA, 2003, p. 420).

O entusiasmo do líder deve ser transmitido para todos os indivíduos, para isso, o mesmo deve usar suas qualidades persuasivas, saber se expressar, e mostrar sua visão, para inspirar as pessoas que querem conceder toda a sua lealdade e apoio, as pessoas querem fazer a diferença, baseado em uma causa que vale a pena, depende do líder instruir da maneira correta (NANUS; DOBBS, 2000). Para Melo Neto; Froes:

Não é qualquer um que pode ser um empreendedor social. O empreendedorismo social é um misto de ciência e arte, racionalidade e intuição, ideia e visão, sensibilidade social e pragmatismo responsável, utopia e realidade, força inovadora e praticidade (MELO NETO; FROES, 2002, p. 34).

E ainda:

O bem-estar da humanidade depende cada vez mais de uma ação cooperativa em nível local, regional, nacional e internacional. A participação do setor empresarial, por sua capacidade criadora, seus recursos e sua liderança, é crucial (CESAR, 2008, p. 252).

O empreendedorismo social é uma pessoa inovadora com a capacidade de auxiliar no desenvolvimento sustentável de uma sociedade, principalmente quando o Estado se demonstra impossibilitado de solucionar as questões de distribuição de recursos. Portanto, com o apoio financeiro e de visibilidade pelos governos, os agentes sociais serão complemento de uma política pública eficaz na área social, sendo imprescindível que este tenha uma forte tendência ao coletivo.

2.3 FORMAS DE FINANCIAMENTO

Entidades do terceiro setor contam com financiamentos de pessoas físicas e privadas, por meio de doações espontâneas ou renúncia fiscal. A renúncia fiscal atende à demanda constitucional pela construção de políticas públicas que assegurem serviços essenciais para a população. O financiamento dessas políticas pode ocorrer por meio do direcionamento dos impostos para áreas estratégicas ou pela renúncia fiscal, que corresponde ao direcionamento de parte dos impostos de pessoas físicas ou jurídicas diretamente para instituições da sociedade civil.

O governo deixa de arrecadar e, em contrapartida, os recursos subsidiam ações de interesse público. Os recursos não são enviados diretamente para as ONGs. Quando uma pessoa física ou jurídica decide direcionar os impostos de imposto de renda para a ação social, elas se tornam parceiras de fundos municipais ou estaduais responsáveis pelo cadastro de entidades interessadas em receber tais recursos. Eles possuem, também, o poder de não conceder o cadastro. Uma vez que a ONG é cadastrada, ela está apta a, de maneira independente, buscar editais de empresas que adotam o sistema de renúncia fiscal. As empresas decidem quais ONGs, dentro daquelas aprovadas pelos gestores dos fundos, serão beneficiadas com seus recursos. A escolha das instituições é realizada de maneira independente, pelas empresas, baseada no alinhamento da ONG com os valores e a missão da instituição.

No Brasil, existem o programa de incentivo à cultura (conhecido como lei Rouanet), Programa Nacional de Apoio à Atenção Oncológica (PRONON) e o Programa Nacional de Apoio à Atenção da Saúde da Pessoa com Deficiência (PRONAS/PCD), fundo de esportes e fundo da infância e adolescência (FIA). As empresas informam o fundo para o qual realizará a doação no momento de declaração do imposto de renda. Esses fundos são regulamentados pelas chamadas leis de incentivo. As empresas possuem um limite em relação ao percentual dos recursos de imposto de renda que podem destinar aos fundos de incentivo. Tais percentuais variam de acordo com o fundo.

Tanto as empresas como as pessoas físicas são, portanto, encorajadas a participar de forma ativa no financiamento desses fundos, de tal modo que elas mesmas podem escolher em quais projetos devem aplicar. Em troca, elas obtêm benefícios do processo, como a diminuição do valor dos tributos que pagam. As atividades sociais que geram o benefício da redução de impostos, de acordo com as leis de incentivo, são as áreas relativas à cultura, à proteção à criança e ao adolescente, à proteção ao idoso, ao esporte, ao combate ao câncer (oncologia), e à reabilitação de pessoas com deficiência GONÇALVES, 2017, p. 46).

Toda empresa ou pessoa física tributada via imposto de renda no Brasil pode destinar as deduções para um fundo de incentivo. As Ongs, por sua vez, precisam convencer as instituições de que o projeto para os quais desejam incentivo é exequível e alinhado com os interesses da empresa. É nesse contexto que se insere o trabalho do setor de Relações Públicas das ONGs.

2.4 A LEI ROUANET

Existem diferentes leis de incentivo à cultura no Brasil. Todas elas surgiram a partir da reivindicação de sindicatos representantes de artistas, pelo incentivo dos governos para o fomento à cultura no Brasil. Embora exista uma crença, no senso comum, de que as leis de incentivo à cultura são meios que os governos encontram para financiar artistas ideologicamente alinhados com o seu mandato, tais leis transcendem o financiamento de eventos culturais. Os recursos podem ser utilizados na manutenção de instituições artísticas e em

eventos comunitários, como festas juninas. Trata-se de um meio pelo qual as instituições promotoras de atividades culturais conseguem obter financiamento de parcerias com a iniciativa privada (GONÇALVES, 2017).

O processo de obtenção do recurso inicia na aprovação, pelos governos, de projetos que foram enviados pelas ONGs. Aqueles que forem aprovados podem solicitar financiamento junto às instituições da iniciativa privada, as quais terão os benefícios fiscais equivalentes. Pressupõe-se que o setor privado se engajaria de maneira mais ativa em projetos culturais ao obter o benefício fiscal. As empresas também são financiadas com a publicidade positiva.

Gonçalves (2017) destaca, no entanto, que apesar de ter existido um desejo de mudança na cultura das instituições privadas em favor do fomento aos eventos culturais, as leis contribuíram com a construção de um amplo mercado de marketing cultural. As empresas que financiam eventos por meio da renúncia fiscal não possuem interesse em pequenos projetos, os quais não oferecem a visibilidade desejada. Os eventos que mais contam com o fomento privado acabam sendo aqueles promovidos por grandes instituições e artistas conhecidos. Além disso, tais empresas buscam estabelecer um relacionamento com o público-alvo, concentrando seus investimentos em regiões metropolitanas e capitais.

Parece, portanto, uma lógica que se retroalimenta: os proponentes com maiores informações e acesso estão nos grandes centros, que aglomeram os maiores investidores em projetos culturais, que são as grandes corporações, e que por sua vez, concentram o público consumidor desses projetos culturais e das marcas dessas empresas. E se tal lógica é percebida na lei federal de incentivo à cultura, parece ser mais concentrada ainda nas leis estaduais, em que pese o menor volume de recursos a serem oferecidos como renúncia fiscal. O desenvolvimento deste trabalho busca identificar este efeito, a partir de uma análise referente à lei de incentivo à cultura no estado do Rio de Janeiro (GONÇALVES, 2017, p. 48).

Este contexto estimula a crença de que as leis de incentivo à cultura são ineficazes ou atendem somente a interesses de grandes artistas que querem se apropriar do erário. Entretanto, tais leis promovem a cultura e asseguram ingressos acessíveis ao público como contrapartida. A Lei Rouanet foi aprovada em 1991 (Lei nº 8.313, de dezembro de 1991), durante o governo de Fernando

Collor. As comissões de avaliação da época dificultavam o credenciamento de projetos, de modo que a lei não tinha expressividade. A partir do governo de Fernando Henrique Cardoso, os projetos passaram a ter maior abrangência, permitindo a submissão durante todo o ano. Em 2020, o limite que as empresas podiam investir em projetos aprovados na Lei Rouanet era de 4% do imposto de renda. A Lei Rouanet ficou conhecida por esse nome em homenagem ao seu criador, o então secretário de cultura Sérgio Paulo Rouanet (GONÇALVES, 2017, p. 48).

2.5 LEI DE INCENTIVO AO ESPORTE

A Lei nº 11.438/06, ou Lei de Incentivo ao Esporte (LIE) permite o direcionamento de recursos provenientes da renúncia fiscal para projetos esportivos e paraesportivos que ocorram no Brasil. Foi criada durante o governo do presidente Lula. Os projetos são selecionados de maneiras semelhante a aqueles patrocinados pela Lei Rouanet. Eles são submetidos a comissões municipais e estaduais que são responsáveis pela aprovação dos projetos para captação de recursos. Observa-se que projetos aprovados na LIE são distintos daqueles que solicitam patrocínio estatal. Um evento de surf ou de futebol pode solicitar patrocínio do Banco do Brasil ou do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). No entanto, o patrocínio via leis de incentivo prioriza projetos sociais que envolvam aspectos relacionados ao combate à pobreza, educação comunitária, emancipação de jovens e desenvolvimento econômico comunitário. ONGs que oferecem aulas de futebol gratuita ou profissionalização para o esporte, por exemplo, são os tipos de ações financiadas via renúncia fiscal (CARNEIRO et al., 2020).

A renúncia fiscal tem sido a principal fonte de financiamento de instituições não lucrativas voltadas para o esporte. Até o ano de 2021, 91% dos recursos para projetos aprovados na LIE eram provenientes de doações de pessoas jurídicas e 9% de doações de pessoas físicas. Tal contexto indica que, no terceiro setor, as ONGs que atuam na oferta de projetos sociais de cunho esportivo são financiadas majoritariamente por recursos oriundos do imposto de

renda das empresas privadas, de modo que é necessário que elas mantenham um bom relacionamento com tais instituições (CARNEIRO et al., 2020).

2.6 O FUNDO DO IDOSO

Os fundos nacional, estadual e municipal do idoso foram aprovados na Lei nº 12.213 de 20 de janeiro de 2010. Tais fundos são destinados ao financiamento de ações focadas no desenvolvimento de atividades que promovam a autonomia e integração social de idosos. As doações para o fundo do idoso podem ser de até 1% do imposto de renda de pessoas físicas e jurídicas.

O financiamento de projetos, serviços e instituições é um instrumento decisivo para o direcionamento de políticas direcionadas para segmentos específicos da população. Pela via da formação e alocação de recursos financeiros se decide no que investir e, com isso, que rumos dar à vida daqueles que compõem o público-alvo de programas, serviços, benefícios e outras garantias e proteções asseguradas juridicamente e implementadas pelo Estado. Nesse sentido, o Fundo do Idoso pode ser entendido como instrumento adicional ao Estatuto capaz de viabilizar as modelações sociais da velhice (ROZENDO; JUSTO, 2012, p. 285).

A destinação de recursos do imposto de renda para financiar projetos sociais não implica somente em uma mudança no pagamento de tributos. Ela cria uma relação de parceria entre a sociedade civil e a iniciativa privada. As empresas privadas não passam a somente financiar os projetos sociais. Elas também acabam orientando a formulação dos projetos que serão desenvolvidos pelas ONGs. As ONGs, cientes de que precisam do financiamento privado para executarem seus projetos, produzem propostas consonantes com o que as empresas desejam financiar. Temas como educação ambiental, educação financeira e combate ao racismo, por exemplo, estão presentes em grande parte dos editais que empresas privadas divulgam para financiamento de projetos. Cientes dessa oferta, as ONGs se adaptam as condições de financiamento (ROZENDO; JUSTO, 2012, p. 285).

Em relação ao fundo do idoso, existe ainda o fato de muitas entidades não se interessarem pelo desenvolvimento de projetos voltados para a população da

terceira idade, na medida em que a destinação de recursos é de somente 1% do IR das empresas, enquanto fundos de cultura podem arrecadar até 4%.

2.7 FUNDO DA INFÂNCIA E ADOLESCÊNCIA

O Fundo da Infância e Adolescência (FIA) é destinado ao financiamento de projetos sociais focados em crianças e adolescentes do Brasil. Cada município tem a competência de administrar os recursos, por meio da criação de comissões capazes de avaliar projetos que podem ser financiados pelos recursos do fundo. O FIA deveria ser alimentado por recursos públicos e privados. No entanto, as verbas destinadas pelos governos são escassas e as entidades que oferecem projetos focados na infância e na adolescência precisam obter recursos da iniciativa privada.

Apesar de o princípio constitucional da *prioridade absoluta* ter sido reforçado pela *destinação privilegiada e preferencial de recursos públicos* para políticas públicas voltadas à população infanto-juvenil, a realidade, em matéria orçamentária, tem sido (des) figurada na ótica da "(des) consideração absoluta". Tais premissas ainda são muito mais palavras (falsas promessas, típicas dos "discursos de palanque") do que números (rubricas orçamentárias). Nesse campo, a prática desmente a retórica, a realidade trai o discurso: o diagnóstico é de *sombra*, no qual só o que não *sobra* são recursos públicos! (BERCIAZ; MOURA, 2008, p. 18).

Municípios pobres possuem dificuldades na arrecadação de recursos públicos e privado, na medida em que a maioria das empresas que financiam projetos sociais por meio de leis de incentivo escolhe financiar aqueles que estão em localidades próximas as suas sedes ou nas quais mantêm operação.

2.8 FUNDOS PATRIMONIAIS

O objetivo do governo federal quando formulou as leis de incentivo foi estimular as empresas privadas a adotarem o hábito de investirem espontaneamente em projetos sociais, sem qualquer contrapartida do Estado. A ideia buscava tornar os projetos sociais brasileiros financiáveis pela parceria entre a sociedade civil e a iniciativa privada, com base no modelo já existente nos Estados Unidos de fundos patrimoniais.

Os fundos patrimoniais são estruturas criadas para dar sustentabilidade financeira a uma organização sem fins lucrativos. Em sua maioria, os fundos patrimoniais nascem com a obrigação de preservar perpetuamente o valor doado (chamado de principal), utilizando apenas seus rendimentos para a manutenção da organização. (FABIANI, PAULA, 2012, P. 26)

Referindo-se a fundos patrimoniais, temos o investimento de grandes quantias doadas por pessoas/empresas de bom coração que muitas das vezes já fizeram parte da instituição ou se solidarizam com a causa. Sendo este dinheiro investido e apenas seus rendimentos utilizados para a subsistência. Endowment é o termo original em inglês para o que convenciamos definir, no Brasil, como fundo patrimonial.

Pereira (2006) explica que, em países como Estados Unidos, os Fundos Patrimoniais são fortíssimos nas instituições de ensino superior, devido a cultura da doação e por enxergarem na educação uma base essencial para a construção de sociedade. O *Harvard College* é a instituição que melhor trabalha com captação de recurso para investimentos em educação mediante fundos patrimoniais:

Em 1641, o Harvard College elaborou o que se pode considerar o primeiro esforço sistemático para angariar fundos para a educação superior nos Estados Unidos, quando enviou três pregadores norte-americanos à Inglaterra com essa especial missão. Quando lá estavam, sentiram a falta de uma brochura que desse suporte aos apelos, informando Harvard dessa necessidade. Em resposta, veio o *New England's First Fruits*, divulgado em Massachusetts, impresso em Londres, em 1643, o primeiro panfleto e brochura para relações públicas e captação de recursos (PEREIRA, 1950, p.8).

Em todo o mundo várias instituições de ensino superior utilizam esta forma de captação de recursos, pois em um país que venha a sofrer por cortes devido à falta de dinheiro, desemprego isso não irá afetá-lo, caso exista um fundo. Ou até mesmo pensando em alunos de baixa renda que não possuam condições de se manter, isso pode ser uma forma de prover seus estudos.

É possível utilizar esse dinheiro para diversas coisas como: melhorias físicas, pesquisas, patrocínios de estudantes, expansão dentre outras coisas. Sendo um universo infinito a ser explorado, pois a falta de dinheiro impossibilita tudo. Um país que não pesquisa não possui tecnologias e precisa comprar de

outros países, sua população sofre por exemplo na área da saúde em busca da solução de novas doenças, ou até mesmo remédios paliativos.

O Brasil caminha a passos lentos na implementação de Fundos Patrimoniais em Instituições de Ensino Superior. A Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP) possui dois fundos. Um deles foi criado por iniciativa de ex-alunos bem-sucedidos. A Universidade Presbiteriana Mackenzie também utiliza fundos arrecadados por doadores presbiterianos e a Fundação Getúlio Vargas (FVG) criou, em 2005, um fundo para prover recursos para alunos de baixa renda.

3 - ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO E DE RELAÇÕES PÚBLICAS PARA AJUDAR NA CAPTAÇÃO DE RECURSOS

3.1 A PROFISSÃO DE RELAÇÕES PÚBLICAS NO BRASIL

A reflexão sobre a situação e o papel das relações públicas é um exercício que pode ser realizado de diversos ângulos. O primeiro é tão interessante quanto fundamental. É a persistente falta de consenso. Isso é evidenciado, em particular, pelo fato de que ainda existem dezenas de definições da prática.

Algumas dessas definições foram formuladas em sua maior parte durante a segunda metade do século XX, período durante o qual as noções de comunicação e relacionamento bidirecionais começaram a emergir com termos como recíproco, mútuo e entre uma organização e seus públicos.

Relações públicas é a disciplina que zela pela reputação, com o objetivo de obter compreensão e apoio e influenciar a opinião e o comportamento. É o esforço planejado e sustentado para estabelecer e manter a boa vontade e o entendimento mútuo entre uma organização e seus públicos.

Além dos conceitos de comunicação bidirecional e entendimento mútuo, duas outras noções se enquadram no arcabouço conceitual de relações públicas: as de "relações" e "função gerencial". Assim, a dinâmica relacional entre uma organização e seus diferentes públicos (ou seus *stakeholders*) está no cerne da maioria das definições da prática. Ao mesmo tempo, é o desejo da organização construir relacionamentos.

Bem conhecido no mundo profissional das relações públicas, o Código de Atenas é apresentado como o "Código Internacional de Ética para Relações Públicas", com seu ambiente que se propõe como desencadeador para a prática de relações públicas.

O valor de uma organização deriva do valor total de suas atividades, ou seja, do valor das relações que as regulam: as relações com seus funcionários, seus acionistas, seus fornecedores ou qualquer outro grupo interessado por essas atividades. Nesse contexto, o objetivo das relações públicas é aumentar esse valor intangível das empresas e instituições.

As décadas de 1960 e 1970 viram o surgimento de um bom número de definições que baseariam sua concepção de relações públicas em uma base gerencial. A indústria usará essa base para posicionar a prática no mundo organizacional e, podemos razoavelmente supor, para afirmar sua credibilidade e a legitimidade de seu papel junto às organizações.

Grunig acrescentou, em 1992, que os gestores de relações públicas deveriam participar do processo de tomada de decisão. Gestores que controlam a organização, entendendo-se, porém, que mesmo que tenham voto nas decisões relativas às suas políticas, seu papel nesse processo é o de comunicador.

Um bom número de definições oferece pouca informação quanto ao objetivo das relações públicas, limitando-se a afirmar, em uma perspectiva que poderia ser qualificada como técnica, que elas têm o papel de estabelecer e manter relações mutuamente benéficas entre uma organização e seus públicos, sem explicar o motivo ou propósito de tal exercício.

Embora a maioria das definições de relações públicas pareça determinada a incluir a prática como parte das funções de gestão da organização, o conceito de gestão em questão nunca é muito explícito. Em outras palavras, quando se trata de teorias de administração, está se mostrando difícil determinar a qual escola de pensamento os teóricos de relações públicas pertencem. A insistência no planejamento, monitoramento e avaliação sugere que muitos praticantes colocam sua prática dentro do paradigma funcionalista das teorias organizacionais, nas quais a organização é vista como uma estrutura objetiva onde planejamento, gestão e controle de recursos materiais, financeiros e humanos, que desejamos para ser o mais previsível possível, almeje alcançar resultados específicos. As relações públicas seriam, portanto, chamadas a participar plenamente na realização do propósito organizacional, cujo efeito teórico é, em vários graus, subordinar o ambiente interno e externo da organização à única busca de seus objetivos.

Essa concepção seria diferente, por sua vez, de uma concepção construtivista da organização, sendo esta última vista como um conjunto de

relações vivenciadas entre *stakeholders* internos e externos e cujas vozes contribuem para construir a organização de maneira colaborativa.

A razão de ser de qualquer atividade de relações públicas é servir ao interesse público, e não simplesmente obter benefícios para a organização. Idealmente, a atividade de relações públicas é mutuamente benéfica para a organização e o público; é o alinhamento dos interesses próprios da organização com as preocupações e interesses do público. A melhor maneira de compreender relações públicas não é como os profissionais tentam definir seu trabalho, mas pelo que eles fazem.

3.2 O PAPEL SOCIAL DO PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS

A questão da finalidade das relações públicas não é trivial, uma vez que coloca, de fato, a de seu papel social. Há uma infinidade de pontos de vista sobre o assunto, o que pode depender da concepção de relações públicas das organizações e, em outro nível, de considerações que dizem respeito aos profissionais. Dependendo da concepção que os profissionais têm de seu papel, as relações públicas podem ter um papel social pragmático, conservador, radical, idealista, neutro ou crítico (NASCIMENTO, 2013).

Um processo de relações públicas visa essencialmente influenciar as opiniões, atitudes e comportamentos de um público no âmbito da gestão das relações entre uma organização e o seu ambiente. As relações públicas ajudam a criar e manter um vínculo de confiança com os públicos interno e externo e, assim, ajudam a organização a cumprir sua missão e objetivos (NASCIMENTO, 2013). É nesse contexto que surgem as relações públicas comunitárias.

as Relações Públicas comunitárias assumem um papel fundamental no processo de legitimação do poder do homem para marcar e ampliar seu espaço na sociedade. Logo, as Relações Públicas atuam para que os esforços da comunicação sejam direcionados para a produção de sentidos e mobilização, levando os indivíduos a ação, buscando transformar a realidade em um papel efetivamente proativo (NASCIMENTO; TAVARES, 2013, p. 23).

Convém que seja possível identificar os grupos que fazem parte do ambiente da organização, caracterizar suas atitudes, apreender os fatores que

estão na sua origem e determinar os elementos que podem modificá-los. A tarefa do comunicador é então projetar, levando em consideração o perfil dos destinatários, uma mensagem que pode ser compreendida de forma fácil e clara. como estranhos, eles teriam um duplo papel de “tradutor” a desempenhar: traduzir a realidade organizacional para as partes interessadas e traduzir a realidade ambiental para a organização. Essa dupla função, na base do estabelecimento de relações mutuamente benéficas, iria além do mero processo de comunicação, para concretizar a construção da postura discursiva da organização no espaço público (NASCIMENTO, 2013).

As ações planejadas de um profissional como o de relações públicas na gestão da comunicação tendem a beneficiar não somente àquela instituição, mas todo público ligado diretamente a ela, como a sociedade e empresas privadas socialmente responsáveis. O profissional de relações públicas tem a função de criar transparência na relação do terceiro setor e sociedade, buscando alcançar os diversos públicos das organizações sociais e empresas socialmente responsáveis já existentes, tal como a várias outras que estão se manifestando em diversos segmentos (NASCIMENTO; TAVARES, 2013, p. 25).

É possível realmente alegar orquestrar um processo que visa influenciar as opiniões, atitudes e comportamentos de um grupo e, ao mesmo tempo? Fatores como atitudes, percepções, ideias pré-concebidas, predisposições, fidelidade ao grupo, níveis de educação, idioma, origem étnica, fé religiosa e nível de renda podem ter um impacto sobre a eficácia da mensagem veiculada. Nesse contexto, há uma relação bidirecional entre o profissional de relações públicas e o público-alvo, na medida em que os receptores reagem de maneira positiva ou negativa à mensagem recebida, em uma relação dialógica. Verifica-se, assim, que o papel das relações públicas é a realização dos objetivos “privados” da organização e da consideração simultânea dos interesses de terceiros. A dinâmica do trabalho poderia gerar trocas verdadeiramente benéficas para ambas as partes, ao permitir a construção compartilhada de relações baseadas no respeito mútuo (NASCIMENTO, 2013).

3.3 O PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS NA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Parte significativa dos profissionais de gestão acreditam que as instituições estão inseridas em um contexto cultura que modifica e é modificado pelas suas ações internas, mas entendem as organizações como algo separado da sociedade. No entanto, em relações públicas é necessário admitir que a relação entre as empresas, as instituições, a cultura e a sociedade é intrínseca. Os profissionais de relações públicas precisam se comunicar com públicos internos e externos de modo a desenvolver relacionamentos positivos e criar consistência entre os objetivos organizacionais e as expectativas da sociedade (PERUZZO, 2013).

Pode-se pensar, no entanto, na intenção de estabelecer relações mutuamente benéficas, mas a partir da consecução dos objetivos únicos da organização, bem como na pretensão de servir tanto a interesses particulares como ao interesse público. Essa preocupação com as expectativas do público só se expressaria no sentido de melhorar a imagem dos assessores de relações públicas, que estão engajados em uma estratégia de persuasão. Essa atenção ao interesse público serviria apenas para mascarar as intenções estritamente propagandistas. Qual seria, então, o papel que as relações públicas devem desempenhar na relação entre as organizações e seus stakeholders para que os atores presentes concordem em se engajar em um diálogo autêntico, centrado no desenvolvimento e na busca de objetivos organizacionais mutuamente aceitáveis?

As empresas do século XXI possuem uma preocupação maior com a imagem social que possuem. Em uma sociedade na qual pautas identitárias emergem com frequência no debate social, a inclusão ou exclusão de determinadas identidades das representações associadas à empresa pode gerar crises no relacionamento com seus investidores e consumidores. Esse contexto gera o risco de muitas empresas utilizarem as relações públicas para promover projetos de sustentabilidade que cubram algumas práticas questionáveis e minimizem o impacto negativo na mídia (PERUZZO, 2013).

No entanto, o RP é o principal veículo para incentivar os funcionários a adotar iniciativas de responsabilidade social e informar as comunidades sobre como a empresa trabalha para melhorar suas vidas. Também é um meio de construir uma comunicação assertiva entre a empresa e os projetos que ela financia (PERUZZO, 2013).

Por outro lado, muitas ONGs são geridas por líderes apaixonados pelas causas que defendem, mas com poucas habilidades gerenciais e de comunicação. Nesse sentido, o profissional de relações públicas pode contribuir com processos de captação de recursos e comunicação no terceiro setor (PERUZZO, 2013).

3.4 O PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS NO TERCEIRO SETOR

Com a globalização e a proliferação de ONGs, sua visibilidade e poder de influência estão aumentando. Na verdade, no início, afastados dos lugares de poder, eles se tornam um parceiro essencial. Além disso, são um dos agentes em que os cidadãos mais confiam. Essa ascensão das ONGs as obriga a evoluir, se adaptar e se profissionalizar. Além disso, em uma sociedade globalizada onde as Novas Tecnologias da Informação e Comunicação (NTIC) contribuem com a divulgação de informações cada vez mais rápidas, a comunicação torna-se um importante tema estratégico para eles. A imagem é essencial. É essencial para eles se diferenciarem da concorrência de outras ONGs. Eles também são obrigados a diversificar suas fontes de financiamento e buscar o maior número possível de doadores.

A comunicação é, portanto, uma ferramenta essencial para a promoção do desenvolvimento sustentável e para que a ONG cumpra adequadamente sua missão. Atende a dois objetivos principais: promover a conscientização e a ação em prol da causa que defende e para aumentar a reputação da ONG (LANG, 2017).

As ONGs, como parte interessada na sociedade civil, são hoje consideradas como verdadeiros atores do desenvolvimento sustentável. Sua comunicação é essencial e diferente da de outros atores institucionais pela

especificidade do objeto ambiental e do ator particular da ONG. Além disso, é uma comunicação plural que varia de acordo com a ONG (LANG, 2017).

Associar comunicação e ONGs pode parecer contraditório à primeira vista, se compararmos comunicação com propaganda, marketing empresarial, o objetivo de vender no mercado. No mundo associativo em geral, existe uma desconfiança em relação à comunicação, que pode ser sinônimo de manipulação. As ONGs representam o interesse geral, a defesa de grandes causas que estão, portanto, no espaço público sem fins lucrativos. Destinam-se aos cidadãos e não aos consumidores. No entanto, em uma sociedade onde a comunicação e a cobertura da mídia são onipresentes, as ONGs tiveram que se adaptar, mesmo que inicialmente essa não fosse sua função principal. Tornou-se imprescindível, também pelo aumento da competição e pela necessidade de buscar recursos financeiros. Com efeito, constitui um meio para a associação cumprir as suas missões e os seus objetivos (LANG, 2017).

A ascensão do desenvolvimento sustentável e do meio ambiente na sociedade civil explica o fortalecimento da comunicação das ONGs. No entanto, isso permanece específico em relação à comunicação de outros atores (MELLER, 2007).

A comunicação das ONGs é complexa por sua finalidade, específica pelas peculiaridades de uma ONG. Também é plural, na verdade não existe um modelo único de comunicação, os alvos e os meios utilizados são diferentes (MELLER, 2007).

A comunicação visa valorizar a sua imagem, dar credibilidade à sua eficácia. Também é usada para provar sua transparência e para mobilizar atores da área e parceiros. Em suma, a comunicação das ONGs tem três objetivos principais: aumentar a reputação da associação, assegurar o seu financiamento e promover a sensibilização e ação a favor da causa que defende (MELLER, 2007).

A comunicação ambiental e das ONGs envolve fortemente a participação. É antes de tudo uma comunicação próxima, relacional é fundamental porque procuramos envolver o indivíduo, dialogar com o cidadão. Visa mudar comportamentos, hábitos, é um elemento de avaliação da eficácia de uma

comunicação. Para tal, a comunicação deve ser construída a longo prazo com um compromisso real. Isso pode levar a dificuldades de comunicação sobre um assunto que pode parecer tão distante. Há também uma grande parte da pedagogia, conscientização e responsabilidade (MELLER, 2007).

A comunicação não é apenas informativa ou apenas de cima para baixo, não deve apenas fornecer números e, portanto, contar com habilidades específicas. Deve ser corporificada, dar ações concretas em uma linguagem acessível a todos. Os diferentes atores devem discutir uns com os outros. Na verdade, discursos globais, abstratos e muito distantes não surtem efeito. A comunicação deve permitir a identificação e estimular a ação (PERUZZO, 2007).

Os alvos da comunicação são muito diversos: cidadãos, políticos e empresas. Cada alvo tem um método de comunicação. Mas em todos os casos, a comunicação realizada por ONGs tem orçamento limitado. Algumas nem sequer possuem departamentos de comunicação. Na verdade, as associações geralmente não têm recursos para anunciar. Mas elas podem usar outros meios e, portanto, são obrigadas a serem criativas (PERUZZO, 2007).

A comunicação interna também desempenha um papel importante nas estratégias de comunicação das ONGs. Os funcionários já têm uma motivação forte, são sensíveis à causa da ONG e trabalham lá não por acaso. Porém, é preciso trabalhar a imagem, a adesão e a mobilização interna. Isso permite convencer os funcionários, a estabelecer um clima favorável (PERUZZO, 2007).

As ONGs enfrentam desafios referentes à percepção pública a respeito de sua reputação. Além disso, elas precisam investir na mobilização e motivação dos voluntários, delegando-lhes certas responsabilidades e organizando reuniões. A comunicação externa é obviamente a mais importante. Tem uma função de notoriedade, de incitamento, de divulgação. No entanto é necessário levar em consideração as diferentes identidades da associação, aquela física que pode ser observada através do resultado de suas ações, seu relatório anual.

Depois, vem a identidade psicológica, mais visual através do seu logotipo, do seu slogan; relacional por meio de seu trabalho de conscientização e arrecadação de fundos; e, por fim, o cultural vinculado à sua história. A ação de comunicação deve ser consistente em todos os casos (PERUZZO, 2007).

As relações públicas para as ONGs são importantes. O objetivo é desenvolver uma relação de confiança com seus públicos. Elas exercem muito lobby e defesa, especialmente em políticas. Com efeito, querem influenciar, intervir nos lugares de nos quais visam modificar práticas, para colocar em prática soluções (PERUZZO, 2007).

O marketing direto foi fortalecido com novas técnicas de arrecadação de fundos. No caso de captação de recursos, as ONGs Veremos na última parte. As ONGs, para incentivar a doação, podem passar pela mídia, ou por carta de solicitação, pelo correio. A arrecadação de fundos nas ruas e os telefonemas também aumentaram muito. As ONGs que se beneficiam de incentivos fiscais precisam, necessariamente, estabelecer uma boa comunicação com aqueles que podem investir em seus projetos. Existe, no Brasil, um grande mercado de marketing para o terceiro setor, focado na elaboração de projetos que apresentem as ONGs para possíveis investidores. No entanto, os profissionais de relações públicas ainda não constituem um número significativo entre aqueles que se dedicam ao terceiro setor e seus processos de comunicação. As ONGs potencializam as suas ações quando são capazes de prospectar novos doadores e estabelecer uma boa comunicação com aqueles que já investem em seus projetos (NASCIMENTO, 2013).

Dentre esses diversos meios de comunicação, o uso da mídia é fundamental. Na verdade, as ONGs necessariamente precisam disso. Essa é uma característica dos novos movimentos sociais. Isso também se explica pela nossa sociedade midiaticizada, pela competição entre as ONGs e pela sua profissionalização (NASCIMENTO, 2013).

A amplificação do quadro consiste em esclarecer ou desenvolver um esquema interpretativo que já existe nos indivíduos, enfatizando valores ou crenças que já existem, mas que não resultaram em um desejo de compromisso; é também permitir que o indivíduo recrutado relacione suas preocupações do dia a dia com os objetivos da organização. A extensão do quadro ocorre quando os indivíduos não compartilham os valores ou objetivos da organização; deve então ampliar seu discurso integrando elementos que a priori não fazem parte dele, mas que são relevantes para seu potencial alvo de adesão. Isso ocorre com a

relação entre ONGs e investidores, mas também no relacionamento com voluntários (NASCIMENTO, 2013).

Os registros das ações das ONGs permanecem múltiplos. No entanto, é possível verificar que as ONGs passaram de uma “mobilização de consenso”, onde a informação é o mais importante, para uma “mobilização de ação”, onde as campanhas são mais ativas e onde os meios de comunicação são importantes (NASCIMENTO, 2013).

CONCLUSÕES

As ONGs brasileiras dependem de maneira significativa de investimentos da iniciativa privada para financiarem suas ações. Nesse sentido, elas precisam estabelecer um processo de comunicação com as empresas e a sociedade, que lhe atribua credibilidade e boa reputação.

A empresa pode beneficiar de uma melhor imagem, externa, mas também internamente, o que lhe permite mobilizar os seus colaboradores. A sociedade já não se satisfaz com enunciados gerais em defesa de pautas importantes para a coletividade. Os cidadãos esperam resultados concretos, pelo que devem utilizar indicadores de desempenho precisos para comprovar as suas ações.

Além disso, as empresas, para praticar sua política de desenvolvimento sustentável, precisam de competências que não necessariamente possuem. Portanto, eles precisam de ajuda e conselhos de ONGs. A ONG também pode se beneficiar dessas parcerias, por meio de melhor financiamento e maior influência.

Para que a parceria seja bem-sucedida, são necessárias algumas condições. Deve ser estável e real para motivar os colaboradores da empresa, para mediar uma nova imagem. Ambos os parceiros precisam estar envolvidos e confiar um no outro, mas permanecer independentes. A ONG mantém sua autonomia instituições, bem como em relação aos seus valores. Isso pode ser visto como uma forma de rotular as empresas, mas também de influenciá-las.

Mas, acima de tudo, é um meio que responde à necessidade da ONG de diversificar e aumentar seus recursos. O papel do profissional de relações públicas, nesse contexto, é de mediar as tensões que podem decorrer do relacionamento entre diferentes atores sociais, bem como de demonstrar para empresas e sociedade que a ONG executa uma função importante em relação à causa que defende.

Esse processo é profícuo na medida em que exige das organizações do terceiro setor a transparência no fornecimento de informações para a sociedade.

Contudo, também cria uma dependência dos desejos da iniciativa privada em relação aos projetos sociais que devem ser desenvolvidos no país.

Destaca-se que esse contexto de dependência da iniciativa privada é consequente das políticas públicas voltadas para financiamento do terceiro setor, que transfere para a iniciativa privada o poder de decidir se deseja ou não investir em projetos sociais, bem como em quais projetos irá investir.

Embora a profissão de relações internacionais exerça uma função importante em qualquer empresa, inclusive no terceiro setor. No entanto, tal função poderia transcender a atividade de prospecção de *stakeholders* para atividades de estreitamento da relação entre as entidades e a sociedade em geral, bem como na própria investigação, junto à comunidade, de projetos que sejam passíveis de desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

ABONG. **ONGs no Brasil: perfil e catálogo das associadas à ABONG.** São Paulo 2013.

ALAYDE PERSEGUINI, organizadora / **Responsabilidade social.** - São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. - (Coleção Bibliografia Universitária Pearson)

ALFREDO, L. H. P. 9. **Empreendedorismo: origem e desafios para o Brasil do século XXI,** 23 fev. 200Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/empreendedorismo-origem-e-desafios-para-o-brasil-do-seculo-xxi>. Acesso em fevereiro de 2021.

ALVARES, Elismar *et al.* **Governança corporativa um modelo brasileiro.** rio de janeiro: Elsevier, 2008. 254 p.

AMARAL, A. V. **Terceiro Setor e políticas públicas.** Revista do Serviço Público, Ano 54, n. 2, p. 35-59, abr-jun 2003.

ARANTES, ELAINE CRISCINA. **Empreendedorismo e responsabilidade social** [livro eletrônico] /Elaine Criscina Arantes, Zélia Halicki, Adriano Stadler (Org.)- 2. ed. rev.- Curitiba: InterSaberes, 2014.- (Coleção Gerdo empresanal, v. 4)

ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS; MACKISEY E CIA. INC. **Empreendimentos sociais sustentáveis**. São Paulo: Peirópolis, 2001.

ASHOKA. **Innovators for the Public**. Disponível em: <www.ashoka.org>. Acesso em: 20 out. 2021.

BAGGENSTOSS, Salli; DONADONE, Júlio Cesar. Empreendedorismo social: reflexões acerca das organizações e do estado. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, p.112-131, mar. 2013.

BARROS, I. C.; MADRUGA, L. R.; ÁVILA, L.; BEURON, T. (2014). Atitude Empreendedora Na Percepção De Empreendedores Individuais E Sociais. **Revista De Contabilidade E Organizações**, 8(21), 36-45.

BERNARDI, M. M. E.; GUIMARÃES, T. B. **Empreendedores públicos**: uma experiência de gestão estratégica de pessoas na administração pública do governo do estado de Minas Gerais. In XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, de 4 a 7 nov. 2008.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009. 511 p.

BORGES, A., RODRIGUES, A., & MORGADO, J. **Contabilidade e Finanças para a Gestão**. 2ª Edição, Áreas Editora, 2004.

CADBURY, INFORME. The financial aspects of corporate governance: The code of best practice. **Rapport du groupe de travail**, 1992.

CADBURY, Sir Adrian. The corporate governance agenda. **Corporate Governance: An International Review**, v. 8, n. 1, p. 7-15, 2000.

CAMACHO, Reinaldo. **Evidenciação das informações sociais alinhadas aos compromissos estabelecidos pelo Instituto Ethos**. Disponível em <http://www.poisson.com.br/livros/sustentabilidade/volume4/Sustentabilidade%20vol4.pdf>. Acesso em maio de 2018.

CANECA, R. L. **Oferta e Procura de Serviços Contábeis para Micro, Pequenas e Médias Empresas: Um Estudo Comparativo das Percepções dos Empresários e Contadores**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade de Brasília/ Universidade Federal da Paraíba/ Universidade Federal de Pernambuco/ Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 2008

CARMO, C. H.S.; RIBEIRO, A. M. ; CARVALHO, L. N.G. C. Convergência de fato ou de direito? A influência do sistema jurídico na aceitação das normas

internacionais para pequenas e médias empresas - **R. Cont. Fin. – USP**, São Paulo, v. 22, n. 57, p. 242-262, set./out./nov./dez. 2011

CARNEIRO, Fernando Henrique Silva et al. A disputa pelo fundo público no financiamento e gasto com esporte nos governos Lula e Dilma. **Movimento [online]**. 2020, v. 26 [Acessado 27 Novembro 2021] , e26056. Disponível em: <<https://doi.org/10.22456/1982-8918.99241>>. Epub 18 Nov 2020.

CAVALCANTI (Org.). **Gestão Social, Estratégias e Parcerias: Redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidades para o Terceiro Setor**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006

CESAR, M. J. **Empresa Cidadã: uma estratégia de hegemonia**. São Paulo: Cortez, 2008.

CORDEIRO, Claudio Marcelo Rodrigues. **Auditoria e Governança corporativa**. IESDE BRASIL SA, 2011.

CORREA, Rúbia Oliveira; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Redes sociais empreendedoras para obtenção de recursos e legitimação organizacional: estudo de casos múltiplos com empreendedores sociais. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo , v. 16, n. 1, p. 62-95, Feb. 2015 .

CRUZ JÚNIOR, J. B. et al. **Empreendedorismo e educação empreendedora: confrontação entre a teoria e prática**. Revista de Ciências da Administração – v.8, n.15, 2006.

CRUZ, Rosane. **Valores dos empreendedores e inovatividade em pequenas empresas de base tecnológica**. Tese (Doutorado em Administração), FA-URGS, Porto Alegre, 2005.

DAVIS, Keith. Five Propositions for Social Responsibility. **Business Horizons**, 18(3):19-24, June 1975.

DE LUCA, Márcia Martins Mendes et al. Os mecanismos de auditoria evidenciados pelas empresas listadas nos níveis diferenciados de governança corporativa e no novo mercado da Bovespa. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 21, n. 1, p. 101-130, 2010. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/817>. Acesso em 10 de nov. de 2021.

DEES, J. Gregory. **The Meaning of “Social Entrepreneurship”**. 1998. Disponível em: <https://entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship/>. Acesso em: 29 fev 2020.

DEGEN, RONALD JEAN. **O empreendedor empreendedor como opção de carreira** / Ronald Jean Degen. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DELOITTE. **IFRS para PMEs ao seu alcance: Um guia para o amadurecimento dos conceitos do padrão contábil global**. 2011. Disponível em: <http://www.deloitte.com.br/publicacoes/2011/pocket_PME.pdf>. Acesso em: 18 set. 2021.

DOMINGUES, Luciana Madureira; MURITIBA, Patricia Morilha; MURITIBA, Sergio Nunes. Boa governança corporativa em micro e pequenas empresas leva à internacionalização?. **Contextus–Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 14, n. 3, p. 53-78, 2016. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/contextus/article/view/32275>. Acesso em: 18 set. 2021.

DORNELAS, J. C. A. **O processo empreendedor nas empresas incubadas de base tecnológica**. In: Seminário Nacional De Parques Tecnológicos e Incubadoras De Empresas, 12, 2002. São Paulo. Anais. São Paulo: Anprotec, 2002.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ELKINGTON, J; HARTIGAN, P. **Empreendedores Sociais: o exemplo incomum das pessoas que estão transformando o mundo**. São Paulo: Campus, 2009.

FABRETE, TERESA CRISTINA LOPES. **Empreendedorismo** / Teresa Cristina Lopes Fabrete. - 2, cd.-São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2021.

FARFUS, DANIELE. **Empreendedorismo social e desenvolvimento local: um estudo de caso no SESI Paraná**. / Daniele Farfus; Centro Universitário Franciscano do Paraná - Unifae.- Curitiba, 2008.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa**. São Paulo: Penso, 2013.

FRIEDMAN, M. **The social responsibility of business is increase its profits**. New York: New York Times Magazine, 1970.

GONÇALVES, Avalone Daniel. **A renúncia fiscal como fonte de receita no Conselho Estadual da Criança e do Adolescente de Minas Gerais**: regras, atores e recursos recebidos (2006-2014). Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal de Minas Gerais. Curso de Gestão Pública. Belo Horizonte: UFMG, 2017.

GONZALEZ, Roberto souza. **Governança corporativa**. 1. ed. São Paulo: Trevisan, 2012.

GRZYBOVSKI, Denize et al. Governança de pequenas empresas familiares brasileiras: aspectos a considerar no modelo adotado. **Revista de Ciências da Administração**, v. 1, n. 1, p. 198-210, 2013. Disponível em <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/25784>. Acesso em: 18 set. 2021.

HITT, M. A. *et al* (2011). Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society. **Academy of Management Perspectives**. 25(2): pp. 57-75.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. São Paulo. IBGC, 2015. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138> Acesso em 10 de set. de 2021.

IRELAND, D. R.; WEBB J. W. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. **Business Horizons**. 50.1: pp. 49-59.

KOBAL, F.V.G. *et al*. A visão empreendedora e o planejamento estratégico: uma pesquisa de campo em uma editora gráfica e escola de idiomas. 2008. In: **Anais Do Congresso Internacional De Administração**, 2008, Universidade Estadual de Ponta Grossa, Ponta Grossa, PR, 2008.

KOTLER, P. **Marketing 3.0 As forças que estão definindo o novo marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KURATKO. D.F.; AUDRETSCH, D.B. (2009). Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept. **Entrepreneurship, Theory and Practice**. 33(1), pp. 1-17. Disponível em: . Acesso em: 28 out. 2015.

LANG, Bárbara Heiger. **As relações públicas como agente de transformação através de ações de empreendedorismo social: o estudo da ONG Infância Ação em Santa Maria/RS**. Monografia. Faculdade de Relações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria. Porto Alegre: UFSM, 2017.

LIMA, Bianca Guaracy Carvalho da Cruz; AGUIAR, Virgínia do Socorro Motta. A governança corporativa em PME's que buscam a internacionalização. **TEMA-Revista Eletrônica de Ciências (ISSN 2175-9553)**, v. 12, n. 17, 2012.

MARIANO, Sandra; MAYER, Verônica Feder. **Empreendedorismo Fundamentos e Técnicas para Criatividade**. Rio de Janeiro: Grupo Editorial Nacional, 2011. 197 p.

MARTINS, Adriano de Oliveira. **Gestão de risco de compliance—principais entraves para as empresas brasileiras atingirem maior maturidade.** Dissertação de Mestrado em gestão de Negócios. UNISINOS. Porto Alegre. 2018. Disponível em:

<http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/7339> Acesso em 10 de set. de 2021.

MELLER, Rafaela Suzan. **A persuasão social na atividade de relações públicas em organizações do terceiro setor.** Monografia. Curso de Relações Públicas. Universidade Federal do Paraná. Curitiba: UFPR, 2007.

MELO NETO, F. P. e FROES, C. **Empreendedorismo social: a transição para uma sociedade sustentável.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

NASCIMENTO, Rafaella Bernardes Costa; TAVARES, Viviany Rodrigues de Souza. **Relações públicas e terceiro setor: o caso do Abrigo dos Idosos São Vicente de Paulo.** Trabalho de Conclusão de Curso. Faculdade de Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais: Belo Horizonte: UFMG, 2013.

OLIVEIRA, E. M. Empreendedorismo social, combate à pobreza e desafios para geração de emancipação social no Brasil. **Revista Expectativa**, Edunioeste, Cascavel-PR, v. 3, n. 3, p. 57-66, 2004.

OLIVEIRA, Edson Marques. **Empreendedorismo social: da teoria à prática, do sonho à realidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

OLIVEIRA, Edson Marques. **Empreendedorismo Social no Brasil: fundamentos e estratégias.** 2003. 538 f. Tese (Doutorado em Serviço Social) – Faculdade de Direito, História e Serviço Social da UNESP, Franca, 2003

OLIVEIRA, Adna Priscila et al. **Empreendedorismo Social: os desafios e benefícios inerentes à implantação de projetos comunitários de ação.** **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 3, n. especial, p. 37-59, dez, 2018.

PACHECO, Luis Otavio; MARQUES, José Augusto Veiga da Costa. Aspectos Relacionados à Aplicação das Normas do IFRS e à Governança Corporativa em Pequenas e Médias Empresas. **VII EGEPE—Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, 2012.

PEREIRA, J. C. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2016

PERUZZO, Cicilia Krohling M. Fundamentos teóricos das Relações Públicas e da Comunicação Organizacional no terceiro setor: perspectiva alternativa. **Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia**, vol. 20, núm. 1, enero-abril, 2013, pp. 89- 107.

PERUZZO, Cicilia M. Krohling. Relações Públicas no Terceiro Setor: tipologia da comunicação e conceitos de público. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação **XXX CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO** – Santos – 29 de agosto a 2 de setembro de 2007.

PRANDO, R. A. Empreendedor e empreendedorismo: história e sociedade – trajetórias sociais de empreendedores brasileiros de sucesso. **Revista de Negócios**, v. 15, n. 4, p. 97-112, 2010.

RADAELLI, Suzana Catarine. **Governança corporativa nas pequenas e médias empresas**. Trabalho de Conclusão de Curso da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2010. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/27198> Acesso em 10 de set. de 2021.

RICO, E. M. A filantropia empresarial e sua inserção no Terceiro Setor. In: ROCHA, E. L. C.; FREITAS, A. A. F. **Avaliação do ensino de empreendedorismo entre estudantes universitários por meio do perfil empreendedor**. Revista de Administração Contemporânea, v. 18, n. 4, p. 465-486, 2014.

RODRIGUES, Leandro. Governança corporativa nas médias empresas com potencial de crescimento listadas no Bovespa Mais. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 10, n. 1, p. 1-13, 2021. Disponível em: <http://sustenere.co/index.php/rbadm/article/view/2796> Acesso em 10 de set. de 2021.

RODRIGUES, M. C. P. O marketing e o Terceiro setor: contribuições recíprocas. In: CAVALCANTI (Org.). **Gestão Social, Estratégias e Parcerias: Redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidades para o Terceiro Setor**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

SANTOS, F. M. A Positive Theory of Social Entrepreneurship. **Journal of Business Ethics**, 111(3), 335-351, 2012.

SANTOS, M.B., LOPES, C.P., CLARO, J.C. Processo de inovação e empreendedorismo no Brasil: o caso Mauá. **Revista de Administração e Inovação – RAI**, 6(1), 66-82, 2009.

SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1982.

SERTEK, Paulo Empreendedorismo [livro eletrônico]/ Paulo Sertek. - Curitiba InterSaber, 2012.

SILVA, J. W. F.; OLIVEIRA, S. M. **Perfil do empreendedor social: Uma contribuição dos gestores de instituições sem fins lucrativos.** Empreendedorismo, Gestão e Negócios, v. 6, n. 6, p. 164-183. 2017.

SOUZA, Edileusa Godói-de; BUENO, Juliana Moro; SOUSA, Márcia Gomes de; SANTOS, Lucas Tech dos. O Perfil do Empreendedor Social e suas Dimensões de Atuação: Seis Casos no Município de Uberlândia. **RIGS revista interdisciplinar de gestão social.** v.3 n.1 jan. / abr. 2014, v.3n.1 p . 33- 56.

SOUZA, Michele Souza; MACHADO, Cristiani Vieira. Governança, intersetorialidade e participação social na política pública: o Conselho Nacional dos Direitos da Pessoa Idosa. **Ciência & Saúde Coletiva [online].** 2018, v. 23, n. 10 [Acessado 26 Novembro 2021] , pp. 3189-3200.

TARCHIZAWA, Takeshy. **Organizações Não Governamentais e Terceiro Setor: Criação de ONGs e Estratégias de Atuação.** 6. ed. São Paulo: Editora Atlas S.a, 2014. 351 p.

ZAHRA, S ET al. A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. **Journal of Business Venturing**, 24(5), 519-532, 2009.