

Artigo – Administração Brasileira.

## Arrecadação de Recursos das Entidades do Terceiro Setor na Região Sul do Brasil: Análise da Variável Contingencial Tecnologia

*Nome: Natália Carvalho Leme 1*  
*Universidade Estadual de Londrina*  
*e-mail: natalialeme@uel.br*  
*Nome: Cássia Vanessa Olak Alves Cruz 2*  
*Universidade Estadual de Londrina*  
*e-mail: cassiavanessa@uel.br*  
*Nome: Mayara Moretti 3*  
*Universidade Estadual de Londrina*  
*e-mail: mayara.moretti@uel.br*  
*Nome: Marcelo José Ferreira Gomes 4*  
*Universidade Estadual de Londrina*  
*e-mail: marcelo.contabeis@uel.br*  
*Nome: Patrícia Nascimento Zaramelo 5*  
*Universidade Estadual de Londrina*  
*e-mail: patricia.zaramello@uel.br*

### RESUMO

A captação de recursos é um dos principais desafios enfrentados pelas organizações do Terceiro Setor, nesse sentido a presente pesquisa tem como objetivo examinar a importância para a captação de recursos financeiros de organizações do 3º setor da variável tecnologia, tomando como referência a teoria contingencial. Para isso, foi realizado um levantamento de todas as entidades do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul cadastradas como OSCIPS- Organização da Sociedade Civil no Mistério da Justiça para envio de um questionário adaptado de Schulz (2014). A pesquisa é caracterizada como descritiva, com abordagem quanti-qualitativa, sendo aplicado o estudo de correlação (teste t de Student) para variáveis quantitativas (grau de tecnologia e de arrecadação) e o estudo de associação (teste Qui-Quadrado) para variáveis qualitativas (a percepção da entidade quanto ao uso das tecnologias). Por meio desse estudo, foi constatado que existe uma correlação positiva, embora fraca, da tecnologia com a arrecadação de recursos, tendo maior influência para a captação de recursos a forma com que a entidade executa a sua prestação de contas para a sociedade.

**Palavras chave:** Terceiro Setor; Teoria da Contingência; Tecnologia; Arrecadação de recursos.

### ABSTRACT

Fundraising is one of the main challenges faced by Third Sector organizations, in this sense the present research aims to examine the importance of technology variable for capturing financial resources from third sector organizations, taking contingency theory as a reference. To this end, a survey was carried out of all entities in Paraná, Santa Catarina and Rio Grande do Sul registered as OSCIPS - Civil Society Organization in the Mystery of Justice for sending a questionnaire adapted from Schulz (2014). The research is characterized as a descriptive, with a quanti-qualitative approach, being applied the correlation study (Student t test) for quantitative variables (degree of technology and collection) and the association study (Qui- Square) for qualitative variables (the entity's perception regarding the use of technologies). Through this study, it was found that there is a positive, albeit

<sup>1</sup> Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS (2017); Especialista em Gestão Orçamentária e Financeira pela Universidade Federal do Tocantins (2016); e Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Tocantins (2014).

<sup>2</sup> Doutora em Ciências Contábeis pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) da Universidade de São Paulo (USP), (2010); Mestre em Controladoria e Contabilidade pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) da Universidade de São Paulo (USP) (2005); Especialista em Contabilidade e Controladoria Empresarial pela Universidade Estadual de Londrina (2003); e Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Londrina (2000).

weak, correlation between technology and fundraising, with greater influence on fundraising being the way in which the entity performs its accountability to society.

**Keywords:** Third Sector; Contingency Theory; Technology; Fundraising.

[Submetido em 17-04-2023 – Aceito em: 06-12-2023 – Publicado em: 22-12-2023]

## INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas décadas, vários fatores contribuíram para o desenvolvimento das Entidades do Terceiro Setor no Brasil, como a redefinição do papel do Estado, a globalização e a mudança no perfil do mercado. Segundo Milani Filho, Corrar e Martins (2003), essas entidades têm como objetivo principal auxiliar os indivíduos e com isso, permitir um aperfeiçoamento público ou coletivo.

A constituição das Entidades do Terceiro Setor ocorre de forma voluntária, sendo o seu patrimônio pertencente à sociedade como um todo ou apenas a um determinado segmento dela, não cabendo aos seus membros quaisquer parcelas sobre ele, como ressalva Olak e Nascimento (2010). Outras características apontadas pelos autores é que essas entidades têm personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, com capacidade de garantir a sua continuidade.

Todavia permanecer em continuidade é um desafio para qualquer organização, visto que com o aumento da concorrência, o ambiente organizacional deverá adaptar sua estrutura, para tornar-se mais competitivo (Matos, 2010). Uma das teorias que busca compreender o comportamento organizacional em relação a diferentes estruturas e ambiente é a chamada teoria da contingência. A premissa dessa teoria é de que não existe uma única e melhor maneira de organizar, mas sim uma forma apropriada para cada situação técnica. Segundo Morgan (2007), na teoria contingencial as organizações são capazes de influenciar a natureza de seu ambiente, assim como sofrem influência dessa variável, desempenhando dessa forma um papel ativo na determinação do seu futuro, especialmente quando atuando em conjunto com outras organizações.

Dentro dessa perspectiva, diversas pesquisas foram executadas visando o desenvolvimento da teoria contingencial, e destacam-se os estudos realizados por: Woodward (1958), que tratou da variável tecnologia como fator de contingência; Burns & Stalker (1961), que estudaram o ambiente externo mecânico e orgânico; Chandler (1962), que relacionou a estratégia e a estrutura; Lawrence & Lorsch (1967), pesquisaram sobre ambiente e estrutura; e Perrow (1976), que tratou da tecnologia e da estrutura. Já na literatura do século XXI, Chenhall (2003) tem grande relevância por sua revisão sobre estudos da teoria contingencial, o autor utiliza-se desta teoria desde 1980, ressaltando a urgência de futuros trabalhos a serem desenvolvidos com abordagem qualitativa.

Neste trabalho, busca-se analisar a variável tecnologia, agregada ao ambiente interno do terceiro setor na região Sul do Brasil e verificar se a mesma influencia na captação de recursos sejam eles financeiros, ou mesmo de pessoas. Existem vários significados para a tecnologia na literatura, geralmente ela está relacionada com os processos de trabalhos das organizações, sendo eles a transformação de entradas e saídas, bens e serviços, materiais, softwares, hardwares, pessoas e seus conhecimentos (Chenhall, 2003). A tecnologia passou a ser considerada como uma variável contingencial após Woodward (1958) ter indicado que as organizações não dependem delas próprias, mas sim das circunstâncias ambientais e tecnológicas que elas utilizam.

Sendo as Entidades do Terceiro Setor organizações de sistemas abertos dependentes de recursos públicos e particulares para manterem as suas atividades, o presente trabalho

tem como problema de pesquisa a seguinte questão: Qual a correlação entre a variável contingencial tecnologia e a arrecadação de recursos das Entidades do Terceiro Setor no Brasil? Para responder essa questão, o artigo tem como objetivo geral analisar a correlação entre a variável contingencial tecnologia e os recursos arrecadados, trabalhos voluntários e outras receitas próprias das Entidades do Terceiro Setor, em específico na região Sul do Brasil. Dessa forma o trabalho primeiramente apresenta uma definição sobre a teoria da contingência, abordando os principais autores e estudos correlatos, seguindo da apresentação da metodologia utilizada no estudo, bem como a análise de dados para responder a questão a proposta.

A teoria contingencial aplicada no Terceiro Setor pode revelar onde e como a organização deve se adaptar para que sejam alcançados os resultados esperados. Dado o papel relevante da atuação dessas entidades na sociedade, bem como a pouca demanda de trabalhos acadêmicos direcionados a essa área, conforme apontado na pesquisa de Schulz (2014), esse estudo busca contribuir com dados para que as entidades melhorem seus processos, a fim de se tornarem mais sustentáveis e assertivas, assim como auxiliar na eficiência da captação de recursos, financeiros ou de pessoa.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Teoria da Contingência

A teoria da contingência surgiu a partir de várias pesquisas (Woodward, Burns & Stalker, Chandler) feitas para verificar os modelos de estruturas organizacionais mais eficazes em determinados tipos de empresas. Segundo Chiavenato (2003, p. 504) essas pesquisas pretendiam confirmar se as organizações mais eficazes seguiam pressupostos da teoria clássica, como divisão de trabalho, amplitude de controle, hierarquia de autoridade etc., mas os resultados conduziram para uma nova concepção de organização, ou seja, não há um único e melhor jeito de organizar. Foi constatado que a estrutura de organização e o seu funcionamento são dependentes da interface com o ambiente externo.

Morgan (2007 p. 63 e 64) resume as principais ideias em que se baseia a abordagem contingencial da organização em: (1) sistemas abertos, que precisam ser cuidadosamente administrados para satisfazer o equilíbrio das necessidades internas e se adaptar as circunstâncias ambientais (2); Inexistência de uma melhor maneira de organizar, a forma apropriada depende do tipo de tarefa e do ambiente em questão; (3) A administração precisa preocupar-se, acima de tudo, em atingir alinhamentos e “bons ajustamentos”; (4) Abordagens diferentes da administração podem ser necessárias para realizar diferentes tarefas dentro da mesma organização; (5) Diferentes tipos ou espécies de organização são necessários em diferentes tipos de ambientes. No complemento de Chiavenato (2003, p. 22) “[...] as empresas bem-sucedidas são aquelas que conseguem adaptar-se adequadamente às demandas ambientais”.

No trabalho de Schulz (2014), são abordados cinco fatores contingenciais:

- A variável ambiente faz sentido quando se presume que as organizações sejam sistemas abertos que interagem com o ambiente;
- A variável tecnologia refere-se às entradas e saídas, que incluem os materiais, hardware, software, pessoas e conhecimento;
- A variável tamanho, onde se pressupõe que quanto maior a organização, maior o controle sobre suas operações, e a melhoria de sua eficiência, tal como oportunidade de especialização e divisão de trabalho;

- A variável estrutura refere-se às especificações de diferentes regras formais para garantir que as atividades sejam executadas;
- E por último a variável estratégia, no que se refere a obtenção de recursos, doações, voluntários e o alcance dos indivíduos da sociedade que necessitam dos serviços fins da entidade. Dessa forma, este trabalho ao se tratar da captação de recursos, será associado a variável da estratégia.

### **Variável Contingencial: Tecnologia**

Considerada como uma das precursoras da teoria contingencial, Woodward (1958, apud Fagundes 2010) considerou a tecnologia como responsável por um papel tão ou mais importante do que a estrutura e os processos nas organizações. Woodward (1958), desenvolveu uma pesquisa com cerca de 100 empresas britânicas, de variados ramos de atividades, com tamanho que oscilava entre 100 a 8.000 empregados, classificando-as de acordo com 3 grupos distintos de tecnologia de produção: (1) Unitário e de pequenos lotes; (2) Grande quantidade e produção em massa e (3) Processo. Posteriormente desenvolveu uma escala para comparar a complexidade técnica dos sistemas de produção utilizados, indo desde a produção unitária de oficina à produção em massa e até a produção por processamento contínuo. O resultado verificado foi que as firmas mais bem-sucedidas eram justamente aquelas que mais se desviavam do modelo clássico de organização, e a conclusão, segundo Chiavenato (2003), é de não existe uma única e melhor maneira de organizar, mas sim uma forma apropriada para cada situação técnica.

A tecnologia pode ser considerada sob dois ângulos diferentes: como uma variável ambiental e externa e como uma variável organizacional e interna (Chiavenato, 2003). Como variável ambiental, ela é um componente do meio ambiente à medida que as empresas adquirem, incorporam e absorvem as tecnologias criadas e desenvolvidas pelas outras empresas do seu ambiente de tarefa, sendo o ambiente de tarefa constituído pelas partes do ambiente que são relevantes ou potencialmente relevantes para a organização estabelecer e alcançar seus objetivos. Ainda segundo o autor, a tecnologia pode ser classificada também como incorporada e não incorporada. A tecnologia incorporada está presente nos bens de capital, matéria prima, sistemas de processamento de dados, já a não incorporada, são as pessoas, conhecimento intelectual, especialistas e a facilidade para execução de determinadas tarefas ou conhecimentos em determinados assuntos (Chiavenato, 2003).

Perrow (1976 apud Fagundes *et al*, 2010) deu continuidade aos estudos de Woodward chamando a atenção para duas dimensões importantes da tecnologia: a possibilidade de analisar a tecnologia e a previsibilidade ou variabilidade do trabalho:

[...] a análise da tecnologia se destaca na medida em que as atividades são desmembradas e altamente específicas. Já a variabilidade refere-se ao número de casos excepcionais ou imprevisíveis e à extensão em que os problemas são conhecidos. A combinação dessas duas dimensões pode propiciar um formato de tecnologia chamada de rotineiro e não rotineiro. Com a tecnologia rotineira, pode ser considerada uma estrutura burocrática, com critérios bem definidos tanto nos níveis tecnológicos quanto nos estágios de supervisão. Porém, caso a organização esteja mais propensa a ser uma estrutura orgânica, então ela pode ser considerada não rotineira. A combinação destas duas dimensões pode propiciar um formato de tecnologia chamados de rotineiro e não rotineiro. (Perrow, 1976 apud Fagundes *et al*, p.8, 2010).

A tecnologia rotineira pode ser classificada como uma estrutura burocrática, com critérios bem definidos tanto nos níveis tecnológicos quanto nos níveis supervisionais. Já se a organização está mais propensa a ser uma estrutura orgânica, então, pode ser considerada não rotineira.

### Arrecadação de recursos no Terceiro Setor

Sendo as organizações com fins lucrativos ou não, é preciso recursos para viabilizar as suas atividades, para que obtenham resultados positivos com a operação. A captação de recursos é um dos principais desafios enfrentados pelas organizações do terceiro setor, ela se faz necessária para garantir a continuidade e viabilidade dos projetos executados, a curto e longo prazo. Para Santos, Negrão e Saboya (2018, p. 176), a escassez de fontes de recursos se tornou tema relevante diante a crise econômica e política, gerando impacto também para as entidades do terceiro setor encontrando dificuldade na captação de recursos, tanto nos meios públicos como privados. No meio público, Santos *et al.* (2018) afirmam que as mudanças da gestão pública, tende a fazer com que os recursos repassados tendem a ficar desprovidos ou atrasados. Para Tenório (2008, p.142), quando um projeto é executado pautado em um bom planejamento e execução, a captação de recursos se torna diversificada, contribuindo para a sustentabilidade dos projetos, para que não dependa de variáveis externas, como mudanças políticas.

Segundo Tachizawa (2010, apud Santos *et al.*, 2018), a captação de recursos depende do relacionamento entidade versus doadores, que em suma são pessoas ou instituições que compartilham com a missão, valores e objetivos da entidade. As diversas fontes de captação de recursos do terceiro setor estão expostas na tabela 1.

Tabela 1: Fontes de Captação de Recursos do Terceiro Setor

Recursos	Descrição
Financeiros	<p>Pessoas jurídicas: por meio da elaboração de projetos em editais.</p> <p>Pessoas físicas: as pessoas precisam ser motivadas para fazer uma doação e essa, e é importante que as informações possam ser claras.</p> <p>Fundações e órgãos internacionais: esse tipo de doação se dá, normalmente, por meio da elaboração de projetos.</p> <p>Órgãos governamentais: são inúmeras as formas de parceria com o Governo, nas esferas Federal, Estadual e Municipal.</p> <p>Imposto de Renda (IR): outra prática comum é o estímulo a doações do imposto de renda feitas por pessoas físicas ou jurídicas. No Brasil, nas áreas social e cultural, as doações feitas a entidades de Utilidade Pública Federal (OSCIP), aos fundos de direitos da criança adolescente, às instituições de ensino e pesquisa e às atividades culturais e audiovisuais são passíveis de dedução do IR.</p>
Humanos	<p>O voluntário: é de extrema importância nas organizações do terceiro setor, pois são agentes de mudanças, de transformações, de promoção da cidadania estão ligados aos conceitos de responsabilidade social, ambiental e sustentabilidade.</p> <p>Estagiário: a importância dos estagiários no terceiro setor é fundamental, pois os estudantes têm a oportunidade de colocar em prática os fundamentos teóricos apreendidos no ensino superior e ao mesmo tempo contribuir com o crescimento da entidade.</p> <p>Colaboradores: os colaboradores são essenciais para o funcionamento das instituições do terceiro setor, mas precisam ser valorizados e reconhecidos pelo o que estão contribuindo com a organização.</p>
Materiais	<p>As diversas fontes de recursos matérias para o terceiro setor como: supermercados, lojas, ou fundações, que podem doar, máquinas, equipamentos, instalações,</p>

ferramentas e matérias-primas.
--------------------------------

Fonte: Santos *et al.* (2018).

## Estudos Correlatos

O principal ponto a ser considerado é que diferentes ambientes devem remeter a distintos tipos de estruturas organizacionais, partindo deste entendimento, as organizações devem se adaptar aos ambientes em que vivenciam. Camargo (2001), demonstrou que 71% das entidades, tinham como maior dificuldade a escassez de recursos, e 37% o baixo investimento do governo. O autor também levantou a questão da importância em se trabalhar com o marketing institucional, ferramenta essa para aperfeiçoar a captação dos recursos e ao mesmo tempo, realizar a manutenção dos colaboradores.

Lima (2018) verificou a relação entre a eficiência na aplicação de recursos, por meio dos níveis de overhead, e a captação de receitas através de doações das organizações brasileiras do terceiro setor, segundo o autor a relação entre receita pública e doação se mostrou positivamente associada, '[...] isso mostra que quanto maiores recursos a entidade recebe com o governo, elas são mais bem vistas pela sociedade logo recebe maiores contribuições'. Lima (2018) ressalta que os doadores podem enxergar que pelo fato do governo exigir prestações de contas dos recursos aplicados, elas são mais fiscalizadas, logo atribuem maior credibilidade.

Chenhall (2003) abordou a tecnologia relacionando aos softwares e hardwares a fim de verificar se existe constante atualização dessas tecnologias nas entidades. Outro ponto levantado foi à existência dentro das organizações de sistemas de gerenciamento de dados, o que facilitaria a gestão das informações das mesmas. Verificou-se a existência de site próprio, o que permitiria um contato maior com a sociedade no caso das Entidades do Terceiro Setor: doadores, usuários, a forma de prestação de contas, atraindo assim, recursos e novos usuários.

Fagundes *et al.* (2010) realizaram um estudo de caso qualitativo em uma empresa de montagem e fabricação de equipamentos industriais sob a ótica da teoria contingencial, fundamentada nos estudos de Burns & Stalker (1960) e Lawrence & Lorsch (1967). Os resultados confirmaram que o modelo de estrutura da organização classifica-se como uma estrutura mecânica ao se tratar da divisão do trabalho. Nos demais fatores, a pesquisa apontou indícios de dois modelos de estrutura, tanto mecânica quanto orgânica e concluíram que os demais achados corroboraram com a literatura acerca da teoria da contingência, onde se assegura que não há uma fórmula única para administrar uma empresa.

Schulz (2014) avaliou a relação entre as variáveis contingenciais de profissionalização e de aprendizagem organizacional nas Entidades do Terceiro Setor de Santa Catarina. O estudo teve como base 532 entidades cadastradas como Oscips e UPFS no Estado, onde foram enviados questionários eletrônicos, tendo 63 respostas ao todo. Através da correlação canônica, foi concluída a existência da relação de profissionalização com a aprendizagem organizacional, a autora buscou como variável do ambiente os aspectos de adaptação e competição dessas entidades e abordou a variável tecnologia como: software/ hardware, sistema de gerenciador de dados e site da entidade, chegando à conclusão que mesmo as entidades tendo preocupação com a atualização do sistema, não quer dizer que a entidade tenha site próprio e sistema integrado, mas quando a entidade tem sistema integrado, geralmente também possui site próprio.

Santos *et al.* (2018) abordaram a dificuldade da captação de recursos encontrados pelas ONGS, e buscou identificar as estratégias desenvolvidas pela APAE de Belém e

Barcarena para captação de recursos financeiros, humanos e materiais. O resultado qualitativo apontou que ambas as unidades possuíam de maneira geral boas estratégias, porém precisavam aprimorar os seus processos para alcançar um melhor resultado em longo prazo.

### Estudos Correlatos

Para responder à questão de pesquisa, o trabalho propõe, embasado na teoria da contingência, conhecer a correlação entre a variável tecnologia e a arrecadação de recursos nas Entidades do Terceiro Setor, desta forma o estudo é denominado como descritivo, visto que: “[...] as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (Gil, 2002 p.42). E quanto à abordagem do problema, o estudo é considerado como quanti-qualitativo, a primeira como a abordagem que recorre à estatística para explicação dos dados e a segunda que lida com as interpretações das realidades sociais (Souza e Kerbauy, 2017).

A coleta de dados ocorreu por meio de um questionário adaptado da pesquisa de Schulz (2014), que foi encaminhado por e-mail para todas as entidades do Sul do Brasil cadastradas no mapa das Organizações da Sociedade Civil do IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Marconi e Lakatos (2002, p. 98) definem o questionário e como uma “[...] série ordenada de perguntas, respondidas por escrito sem a presença do pesquisador”. O questionário é composto por 27 perguntas, abertas e fechadas, divididas em 04 blocos.

O primeiro bloco refere-se ao perfil da entidade, o segundo bloco busca investigar o uso da tecnologia nessa entidade, seguido então para o terceiro bloco, que trata da arrecadação de recursos e para finalizar, o último bloco refere-se ao perfil do respondente. Realizou-se um pré-teste deste questionário no dia 25 de janeiro de 2020, para então serem enviados por meio eletrônico no período de 01 de fevereiro a 26 de fevereiro. A população da pesquisa constitui-se de 1.225 entidades sem fins lucrativos qualificadas como OSCIPS na região Sul do Brasil, especificamente pelos Estados: Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul constantes no Cadastro Nacional de Entidades, de responsabilidade do Ministério da Justiça (conforme tabela 2).

Tabela 2– População das Entidades cadastradas como OSCIP na Região Sul do Brasil

<b>Estado</b>	<b>População</b>
Paraná	564
Rio Grande do Sul	344
Santa Catarina	317
<b>Total</b>	<b>1225</b>

Fonte: Cadastro Nacional de Entidades – Ministério da Justiça (2019).

Realizada a triagem dos e-mails cadastrados, evidenciou-se que 35,43% das entidades, não possuem e-mails informados na plataforma, conforme tabela 3:

Tabela 3– Possíveis Respondentes

<b>Estado</b>	<b>População</b>	<b>E-mails não cadastrados</b>	<b>Possíveis Respondentes</b>
Paraná	564	205	359
Rio Grande do Sul	344	112	232
Santa Catarina	317	117	200
<b>Total</b>	<b>1225</b>	<b>434</b>	<b>791</b>

Fonte: Os próprios autores.

A tabela 4, porém, evidencia que mesmo com as informações completas na plataforma do Ministério da Justiça, não significa que a mesma esteja atualizada, pois cerca de 18% dos e-mails enviados foram devolvidos:

Tabela 4– Respostas Obtidas

<b>Possíveis Respondentes</b>	<b>791</b>
Entidades Não Alcançadas	142
Total da Amostra	649
<b>Respostas Recebidas</b>	<b>19</b>

Fonte: Os próprios autores.

Entende-se como entidade não alcançada, aquela que embora tenham registro eletrônico cadastrado no Ministério da Justiça, o endereço eletrônico encontra-se inválido. Para atingir o objetivo deste trabalho, que é identificar a correlação entre a variável contingencial tecnologia e a arrecadação de recursos das Entidades do Terceiro Setor (itens dos blocos 2 e 3 do questionário) será utilizado o estudo de correlação (teste t de Student) para variáveis quantitativas (grau de tecnologia e de arrecadação) e o estudo de associação (teste Qui-Quadrado) para variáveis qualitativas (a percepção da entidade quanto ao uso das tecnologias).

### Análise de Correlação Quantitativa

No caso de variáveis quantitativas, é indicado o estudo de correlação, através da estimativa do Coeficiente de Correlação de Pearson. O cálculo do coeficiente de correlação de Pearson é dado por:

$$\rho = \frac{cov(X,Y)}{\sqrt{var(X) \cdot var(Y)}}$$

Em que *cov* e *var* indicam, respectivamente, covariância e variância. Aplica-se esse conceito aos dados amostrais, obtendo a estimativa “r de Pearson”, cuja interpretação está exposta na tabela 5:

Tabela 5– Coeficiente de Correlação de Pearson

<b>Valor de r (+ ou -)</b>	<b>Interpretação</b>
0	Correlação Nula
0,01 a 0,19	Correlação bem Fraca
0,20 a 0,39	Correlação Fraca
0,40 a 0,69	Correlação Moderada
0,70 a 0,89	Correlação forte
0,90 a 0,99	Correlação Muito Forte
1	Perfeita

Fonte: Lopes (2016).

Segundo Lopes (2016), este coeficiente tem como objetivo encontrar e mensurar o grau de relação entre duas variáveis, onde quanto mais próximo *r* estiver de 1 ou -1, mais forte é a associação linear entre as duas variáveis. Por outro lado, quanto mais próximo de 0 estiver esse valor, mais fraca é a associação linear entre as variáveis. Uma vez que foi estimada a correlação entre as variáveis, é adequado aplicar um teste para verificar se de fato essa correlação é significativa, para tanto será utilizado o teste t de Student para a

correlação, ao nível de 5% de significância. O teste de t de Student para a correlação é composto de duas hipóteses:

$$\begin{cases} H_0: \rho = 0 \\ H_1: \rho \neq 0 \end{cases}$$

Ou seja, a hipótese nula ( $H_0$ ) de que não há correlação entre as variáveis, contra a hipótese alternativa ( $H_1$ ) de que a correlação entre as variáveis é sim significativa. A estatística do teste é dada por:

$$t_c = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Caso  $H_0$  seja verdadeira, segue uma distribuição t de Student com  $\nu = n - 2$  graus de liberdade. A conclusão desse teste de hipóteses se baseia na análise do p-valor associado à estatística  $t_c$ . Definido o nível de significância  $\alpha = 10\%$ , se o p-valor for menor que  $\alpha/2$ , rejeita-se  $H_0$ . Por outro lado, se o p-valor for maior que  $\alpha/2$ , não se rejeita  $H_0$ . No caso de  $H_0$  ser rejeitada, conclui-se que existe uma correlação linear significativa entre as variáveis, e pode-se proceder com uma análise de regressão linear para explicar essa relação. Caso  $H_0$  não for rejeitada, não há evidências suficientes que apontem correlação entre as variáveis, portanto, não faz sentido estudar a relação entre essas duas variáveis.

### **Análise de Correlação Qualitativa**

Pretende-se saber se quanto mais estruturada a entidade em níveis tecnológicos, maior é a captação de recursos dessa entidade, dessa forma para as variáveis qualitativas, será utilizado o teste Qui-Quadrado de independência, que testará as seguintes hipóteses:

H0: as variáveis são independentes; não existe nenhuma associação entre variáveis de tecnologia e arrecadação de recursos.

H1: as variáveis não são independentes; existe uma associação entre variáveis e as variáveis são dependentes.

Para testar essas hipóteses a um nível  $\alpha = 5\%$  de significância, calcula-se a estatística de Qui-Quadrado ( $\chi_c^2$ ), através da fórmula:

$$\chi_c^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Onde se  $H_0$  for de fato verdadeira, tem distribuição Qui-Quadrado com número de graus de liberdade definidos por  $\nu = (L - 1)(C - 1)$ , em que  $L$  é o número de 'possíveis respostas' para a variável  $X$  e  $C$  é o número de 'possíveis respostas' para a variável  $Y$ . Para conclusão do teste é feita comparando-se a estatística calculada ( $\chi_c^2$ ) com a estatística tabelada ao nível de significância  $\alpha$ , e número de graus de liberdade  $\nu$  ( $\chi_{tab}^2$ ). Caso  $\chi_c^2 \geq \chi_{tab}^2$ , rejeita-se  $H_0$  e conclui-se que as variáveis são dependentes. Se, por outro lado,  $\chi_c^2 < \chi_{tab}^2$ , então não há evidências que apontem dependência entre as variáveis em estudo.

## **RESULTADOS**

### **Perfil das Entidades e dos Respondentes**

O terceiro setor desempenha um importante papel na sociedade e sua atuação geralmente são nas áreas mais afetadas como: saúde, educação, meio ambiente, assistência social, cultura, entre outros (Santos *et al.*, 2018). As entidades participantes desta pesquisa possuem áreas diversas como destacado por Santos *et al.* (2018), entre elas: assistencial, saúde, educação e cultura. Os respondentes/participantes da pesquisa encontram-se nas seguintes localizações:

Tabela 6– Localização das Entidades Respondentes

<b>Estado</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Paraná	10	53%
Santa Catarina	7	37%
Rio Grande do Sul	2	11%
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fonte: Os próprios autores.

Para conhecimento e credibilidade das respostas obtidas, foi questionado, inicialmente, o cargo do respondente da pesquisa, conforme evidencia a tabela 7.

Tabela 7– Função do Respondente dentro da Entidade

<b>Função dentro da Entidade</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Diretor	6	32%
Presidente	6	32%
Gerente	2	11%
Administrador	1	5%
Assessor de Comunicação e Articulação	1	5%
Auxiliar Administrativo	1	5%
Conselheiro Gestor Administrativo	1	5%
Técnico educacional	1	5%
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fonte: Os próprios autores.

Além da função exercida, é de suma relevância o seu tempo de atuação dentro da organização, pois o respondente deve ter amplo conhecimento da entidade para colaborar com maior transparência a situação da organização, desta forma também foi questionado o tempo de atuação do respondente dentro da entidade, e foi verificado que 79% já estão a mais de 4 anos na entidade. Já na tabela 8 buscou-se também evidenciar o nível de instrução desse respondente:

Tabela 8– Nível de Instrução do Respondente

<b>Nível de Instrução</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Pós Graduação	8	42%
Graduação	8	42%
Ensino Médio	2	11%
Ensino Fundamental	1	5%
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fonte: Os próprios autores.

O questionário investigou o grau de instrução dos demais colaboradores dessas entidades, tal como do gestor principal, porém, essa informação será mais bem explorada na seção 4.2 tecnologia, pois o conhecimento dentro das variáveis contingenciais faz parte da variável tecnologia (Schulz, 2014).

## Tecnologia

Sendo a tecnologia não incorporada, evidencializada pelas pessoas e seu conhecimento intelectual, as tabelas 9 e 10 explanam sobre o grau de conhecimento dos gestores e colaboradores atuantes nessas entidades.

Tabela 9– Grau de Instrução do Gestor Principal

Formação do Gestor Principal da Entidade	Quantidade	%
Superior Completo	10	52,63%
Pós Graduação	7	36,84%
Doutorado	1	5,26%
Ensino Médio	1	5,26%
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fonte: Os próprios autores.

Na tabela 9 é possível verificar que 42,10% (36,84% + 5,26%) dos gestores possuem um grau ou mais da educação continuada (pós-graduação, doutorado), e instigada a área dessa especialização foi constatado que 25% é no terceiro setor. Na tabela 10 consta o grau de instrução da maioria dos colaboradores dessas entidades:

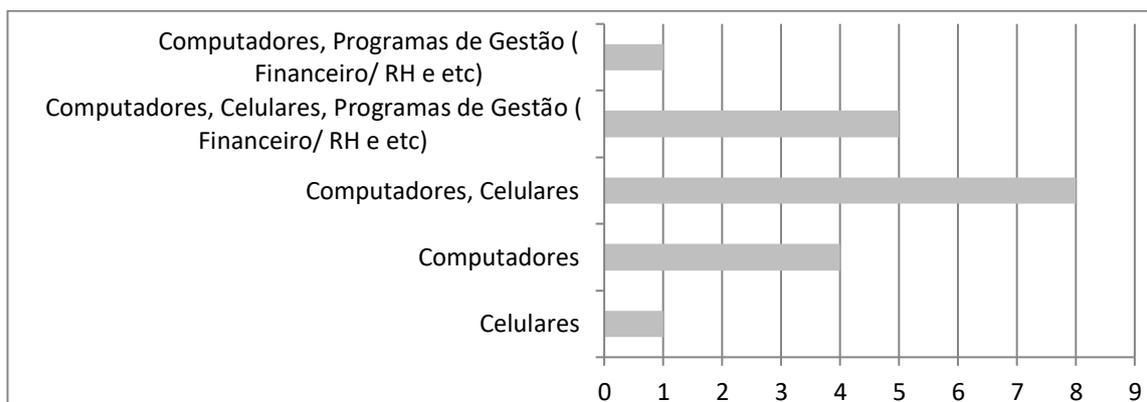
Tabela 10– Grau de Instrução da maioria dos Colaboradores

Formação da maioria dos Colaboradores da Entidade	Quantidade	%
Graduação	10	52,63%
Pós - Graduação	5	26,32%
Ensino Médio	4	21,05%
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

Fonte: Os próprios autores.

Quanto à tecnologia incorporada, em suma todas as entidades utilizam uma ou mais tecnologia, conforme exposto na figura 1:

Figura 1– Tecnologias utilizadas



Fonte: Os próprios autores.

Chenhall (2003) abordou a tecnologia relacionando aos softwares e hardwares, e foi verificado que embora todas as entidades utilizem de diversas tecnologias, a pesquisa constatou que apenas 68,42% a atualizam, e um número menor ainda oferece treinamentos para que esses colaboradores se adequem (42,11%).

### Arrecadação de Recursos

A tabela a seguir reflete a principal origem da captação dos recursos financeiros das entidades participantes da pesquisa:

Tabela 11– Principais Meios de Arrecadação de recursos Financeiros

Fontes de Captação de Recursos	Quantidade	%
Indivíduos (Pessoas Físicas), Empresas privadas ( Pessoa Jurídica)	5	26%
Governo	3	16%
Governo, Empresas privadas ( Pessoa Jurídica)	3	16%
Governo, Indivíduos (Pessoas Físicas), Empresas privadas ( Pessoa Jurídica), Editais	2	11%
Empresas privadas ( Pessoa Jurídica)	1	5%
Governo, Indivíduos (Pessoas Físicas), Empresas privadas ( Pessoa Jurídica), Convênios	1	5%
Indivíduos (Pessoas Físicas)	1	5%
Indivíduos (Pessoas Físicas), Empresas privadas ( Pessoa Jurídica), editais de projetos	1	5%
Notas Paraná, rifas, Brechó, doações.	1	5%
Provém do governo, (BNDES), porém é empréstimo, com juros.	1	5%
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

Fonte: Os próprios autores.

As entidades ainda foram questionadas se possuíam um departamento ou setor apenas para cuidar da arrecadação de recursos e 68% responderam que não. Quanto ao planejamento dessas instituições para realizar a arrecadação de recursos, foi constatado que 42% delas direcionam os recursos conforme a necessidade, 26% planejam no ano anterior, 16% planejam no ano corrente, 11% apenas conforme a arrecadação desses recursos e outros 5% informaram que não há planejamento. Ademais, 89% das organizações pesquisadas informaram que fazem a prestação de contas para seus doadores.

### Análise da Correlação entre Tecnologia e Arrecadação de Recursos

A tabela 12 apresenta os coeficientes da correlação de Pearson para as variáveis estudadas. Observa-se que o coeficiente entre o grau de tecnologia e a fonte de captação de recursos financeiros é de aproximadamente 0,21, representando uma correlação positiva, porém fraca entre as variáveis, conforme os critérios expostos na tabela 5 (vide metodologia), já o coeficiente de correlação entre a captação de recursos financeiros e a captação de voluntários foi de 0,44, aproximadamente, representando uma correlação positiva e moderada entre essas variáveis, como era esperado.

Tabela 12– Correlação entre o Grau de Tecnologia e Fonte de Captação de Recursos

	Grau de Tecnologia	Fonte de Captação de Recursos Financeiros	Captação de Voluntários
Grau de Tecnologia	1		
Fonte de Captação de Recursos Financeiros	0,206288997	1	

Captação de Voluntários	0,234812158	0,435439178	1
-------------------------	-------------	-------------	---

Fonte: Os próprios autores.

Dessa forma, verifica-se que existe a correlação positiva embora em pontos graduais dos níveis tecnológicos como realmente influentes para maior captação de recursos. Para isso, foram abertas as especificações das variáveis analisadas na tabela 13:

Tabela 13– Correlação entre as variáveis tecnologia e Captação de Recursos

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1- Escolaridade do Gestor	1,00								
2- Tecnologia Utilizada (Redes Sociais, Sites e Sistemas)	-0,27	1,00							
3- Atualização Tecnológica	0,23	0,29	1,00						
4- Redes de Divulgação	0,10	0,67	0,19	1,00					
5- Formas de Divulgação	-0,26	0,10	0,07	0,10	1,00				
6- Prestação de Contas	-0,02	0,26	0,09	0,27	0,09	1,00			
7- Pessoas Atendidas	-0,08	0,47	0,52	0,41	0,49	0,01	1,00		
8- Fonte de Captação de Recursos financeiros	-0,01	-0,17	-0,07	-0,04	0,32	0,55	0,09	1,00	
9- Captação de Voluntários	-0,20	0,04	0,17	0,27	0,27	0,01	0,38	0,44	1,00

Fonte: Os próprios autores.

Nota-se, na tabela 13, que há dois grupos de variáveis: (a) 1 a 6 representam as variáveis de tecnologia; e (b) 7 a 9 as variáveis de captação. Constata-se que as variáveis mais correlacionadas estão dentro de um mesmo grupo (tecnologia), e é importante discutir as variáveis com maior correlação entre os grupos das variáveis tecnologia com a captação de recursos. Repare que a variável de arrecadação (7) número de pessoas atendidas tem correlação moderada com 3 variáveis de tecnologia: 2, 4 e 5. Já a variável de arrecadação 8, tem correlação moderada com prestação de contas 6. Para verificar se de fato tais variáveis são correlacionadas, realizou-se um teste t para correlação. Os resultados do teste t de Student para a correlação, estão apresentados na tabela 14;

Tabela 14– Teste t

Variáveis	r de Pearson	p-valor
Fonte de captação de recursos com a prestação de contas	0,55	0.01467
Número de pessoas atendidas com a tecnologia utilizada (redes sociais, sites e sistemas);	0,47	0.04166
Número de pessoas atendidas com as redes de Divulgação	0,41	0.08066
Número de pessoas atendidas com a forma de divulgação	0,49	0.03288

Fonte: Os próprios autores.

Os respondentes foram questionados sobre a percepção dessas entidades quanto à influência da tecnologia dentro da instituição, verificou-se que apenas 8 (42%) percebiam essa influência, (9) 47% não percebiam e outros (2) 11% não tinham opinião sobre o assunto.

Tabela 15– Percepção da Influência da Tecnologia dentro da Entidade

<b>Grau de Tecnologia</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Não soube Opinar</b>	<b>Total</b>
Fraco			1	1
Moderado	5	6	1	12
Alto	3	3		6
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>19</b>

Fonte: Os próprios autores.

Através da tabela de percepção (15), foi calculado o Qui-Quadrado, levando em consideração o grau de tecnologia presente em cada uma dessas entidades, onde foi constatado que  $\chi_c^2(11,27) \geq \chi_{tab}^2(9,49)$ , assim, se pode concluir que embora não seja tão visível a associação do grau de tecnologia com a captação de recursos, as variáveis são sim dependentes.

## CONCLUSÃO

A captação de recursos dentro das organizações do terceiro setor é muito mais do que a arrecadação financeira própria, ela está diretamente ligada aos seus usuários internos e externos, ao alcance dos indivíduos da sociedade que necessitam dos serviços-fim da entidade, seus voluntários, doadores e medidas governamentais e, em suma, acaba sendo dependente daqueles que se sensibilizam pela sua causa, pois de forma contrária muitas dessas organizações seriam obrigadas a reduzir suas atividades por falta desses recursos. O objetivo geral proposto nesta pesquisa foi analisar qual a correlação entre a variável contingencial tecnologia e a arrecadação de recursos arrecadados, sendo eles financeiros ou não, de um modo a identificar se a tecnologia dentro das entidades exerce influência sobre essa captação de recursos. Tecnologia essa, muitas vezes, vista apenas como sistemas e softwares, sendo ignoradas as entradas e saídas, materiais, as pessoas e também o seu conhecimento.

Na pesquisa de Chenhall (2003) foi abordada a tecnologia relacionando aos softwares e hardwares a fim de verificar se existe constante atualização dessas tecnologias nas entidades, e neste estudo foi constatado que embora todas as entidades utilizem diversas tecnologias, apenas 68,42% atualizam as tecnologias utilizadas, e que uma porcentagem ainda menor fornece treinamento aos seus funcionários 42,11%. Será que quanto mais estruturada a entidade em níveis tecnológicos, maior a sua captação de recursos? Para responder a questão da pesquisa foi utilizado o método de estimativa do coeficiente de correlação de Pearson, o que revelou que, de forma genérica, existe uma correlação positiva, embora fraca, da tecnologia com a arrecadação de recursos. Sendo assim, foram abertas cada uma dessas variáveis para saber qual dessas exercia com maior influência, e foi constatado que exercem maior influência: a forma da prestação de contas e como essa entidade se divulga também (sites próprios, redes sociais, boca a boca, jornais), e isso afeta inclusive o número de pessoas de pessoas atendidas por essa entidade.

Foi verificado que 89% das entidades desta pesquisa realizam a prestação de contas aos seus doadores, dentre eles 49% o governo. Conforme a literatura exposta na seção 2.3, os doadores podem enxergar que pelo fato do governo exigir prestações de contas dos recursos aplicados, elas são mais fiscalizadas, logo atribuem maior credibilidade (Lima, 2018).

A luz da teoria da contingência, verifica-se que não existe uma única e melhor maneira de organizar, mas sim uma forma apropriada para cada situação técnica, que no caso das entidades do Terceiro Setor, e se tornarem cada vez mais transparentes com a sua gestão e visíveis para a sociedade (maior exposição). Nesse sentido, os resultados mostram informações relevantes tanto aos doadores quanto, principalmente aos gestores dessas entidades de que poderão rever sobre o uso da tecnologia e seus benefícios em suas organizações.

Dentre as dificuldades da pesquisa, destaca-se o levantamento das 1.225 entidades de forma manual e individual de cada uma delas, o que demandou tempo elevado, mas também permitiu verificar que embora se tenha esse número de entidades cadastradas, a maioria delas (64,57%) estava com cadastro incompleto, incluindo endereço eletrônico. Dos endereços eletrônicos cadastrados, cerca de 20% estavam desatualizados, incluindo falta de baixa da entidade. Para futuras pesquisas, sugere-se uma abordagem qualitativa do ponto de vista dos doadores, quais os critérios que os mesmos utilizam para a escolha da entidade, para verificar o contraponto da questão de pesquisa apresentado em face ao doador.

## REFERÊNCIAS

- Burns, T., Stalker, G. (1961). *The management of innovations*. London: Tavistock.
- Camargo, M. F. (2001). *Gestão do terceiro setor no Brasil*. São Paulo: Futura.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure – chapters in the history of American industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Chendall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, v. 28, n. 2-3, p. 127-168, Fev./abr. Disponível em <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.475.4352&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 02 jul. 2020.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Fagundes, J. A., Petri M., Lavarda, R. B., Rodrigues, M. R., Lavarda, C. E. F., Soller, C. C. (2010). Estrutura Organizacional e gestão sob a ótica da teoria da contingência. *Gestão & Regionalidade*. Disponível em: <https://doi.org/10.13037/gr.vol26n78.792>. Acesso em 02 nov. 2019.
- Gil, Antônio Carlos. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisas - 4. ed.* - São Paulo: Atlas.
- Lawrence, P. R., Lorsch, J. W. (1976). *Organization and environment. Managing differentiation and integration* Boston: Harvard University Press, 1967. Versión castellana: *Organización y ambiente*. Barcelona: Labor.
- Lima, M. D. X. (2018). *Um estudo sobre a Influência dos Níveis de Overhead na Captação de Recursos de Entidades do Terceiro Setor*. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Universidade Federal de Pernambuco, Recife. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/31721>. Acesso em 10 jul. 2020.
- Lopes, L. F. D. (2016). *Métodos Quantitativos*. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria.
- Matos, E. R. J. (2010). *Perfil do sistema de controle gerencial sob a perspectiva da teoria da contingência*. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, doi:10.11606/T.12.2010.tde-10052010-143511. Acesso em: 05 jul. 2020
- Marconi, M. A., Lakatos, E. M. (2002). *Técnicas de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Milani Filho, M. A. F., Corrar, L., Martins G. A. (2009). O voluntariado nas entidades filantrópicas paulistanas: O valor não registrado contabilmente. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*. Disponível em: <https://www.revistacgg.org/contabil/article/view/200>. Acesso em: 05 jul. 2020.
- Morgan, G. (2007). *Imagens da organização*. 2. Ed. São Paulo: Atlas.
- Olak, P. A., Nascimento, D. T. (2010). *Contabilidade para entidades sem fins lucrativos (Terceiro Setor)*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Perrow, C. (1976). *Organizational analysis: a sociological view*. Califórnia: Wadsworth Publishing Company.
- Santos, Y. C., Negrão, K. R. M., Saboya, S. M. P. (2018). *Estratégias para Captação de Recursos no Terceiro Setor: Um estudo Multicaso Aplicado na APAE Belém e APAE*

Barcarena. Revista de Administração e Contabilidade - RAC, [S.l.], v. 5, n. 10, p. 175-213, dez. 2018. Disponível em: <<http://revistasfap.com/ojs3/index.php/rac/article/view/236>>. Acesso em: 02 jul. 2020.

Souza, K. R., Kerbauy, M. T. M. (2017). Abordagem quanti-qualitativa: Superação da dicotomia quantitativa-qualitativa na pesquisa em educação. Revista Educação e Filosofia. V.31. n.61 p. 21-44. Disponível em: DOI: <http://dx.doi.org/10.14393/REVEDFIL.issn.0102-6801.v31n61a2017-p21a44>. Acesso em: 10 jul. 2020.

Schulz, S. J. (2014). Relação entre variáveis contingenciais, profissionalização e aprendizagem organizacional em Entidades do Terceiro Setor. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Fundação Universidade Regional de Blumenau, Blumenau.

Tenório, F. G. (2008). Gestão comunitária: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: FVG, 2008.

Woodward, J. (1958). Management and technology. London: H. M. Stationary Office.