

*A CAPTAÇÃO DE RECURSOS
E GESTÃO DE PROJETOS NO
TERCEIRO SETOR: O CASO
DA TV OVO*

*PROJECT MANAGEMENT
AND RESOURCE
MANAGEMENT IN THE THIRD
SECTOR: THE CASE OF TV
OVO*

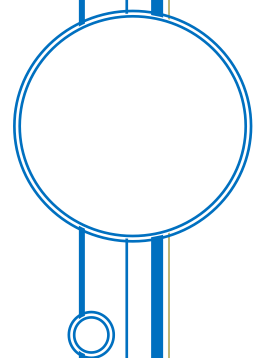
Ariane Fernandes da **Conceição***, Faculdade Santa Rita (FASAR).
Brasil. | E-mail: arianeezinha@yahoo.com.br

Ana Paula Hoffmeister **Silva**, Centro Universitário Franciscano
(UNIFRA). Brasil. | E-mail: hoffmeister.anapaula@gmail.com

Submetido: Julho 2017

Aceito: Outubro 2017

*Contato para correspondência



Resumo

O presente trabalho busca apresentar como ocorre a captação de recursos financeiros para a realização de projetos propostos pelos participantes da *TV OVO*, que é uma tv comunitária surgida no ano de 1996, no município de Santa Maria (RS), cujo principal propósito é mostrar a realidade dos jovens das comunidades periféricas do município por meio de produções audiovisuais. Desse modo, analisou-se como ocorre a captação de recursos e gestão de projetos da *TV OVO*. Como abordagem de pesquisa, foram utilizadas técnicas qualitativas de coleta de dados, a partir de entrevistas com informantes chaves da *TV OVO* por meio de questionário semiestruturado, além de análises documentais do material disponibilizado por estes informantes. Assim, pode-se perceber que, por se tratar de uma organização sem fins lucrativos, grande parte do financiamento das atividades surge de projetos submetidos a editais de subsídios e incentivos à cultura. Os envolvidos nos trabalhos realizados pela tv o fazem de modo voluntário; nesse sentido, também pelo de planejamento e administração da *TV OVO*, é que se torna possível considerá-la como uma instituição informal com claros traços de formalidade.

Palavras-chave: TV Comunitária. Organização do terceiro setor. Gestão financeira. Gestão de projetos. *TV OVO*.

Abstract

The present work seeks to present how the fundraising for the projects proposed by *TV OVO* participants, which is a community TV that emerged in 1996, in the municipality of Santa Maria (RS), has the main purpose of showing the young people of the peripheral communities of the municipality through audiovisual productions. In this way, we analyzed how fundraising and project management of *TV OVO* occurs. As a research approach, qualitative data collection techniques were used, based on interviews with key informants of *TV OVO* through a semi-structured questionnaire, as well as documentary analyzes of the material made available by these informants. Thus, it can be seen that, because it is a non-profit organization, a large part of the funding of the activities comes from projects submitted to subsidies and incentives to culture. Those involved in the works carried out by TV do so on a voluntary basis; in this sense, also for the planning and administration of *TV OVO*, is that it becomes possible to consider it as an informal institution with clear traces of formality.

Keywords: Community TV. Organization of the third sector. Financial management. Project management. *TV OVO*.

1 Introdução

A comunicação sempre esteve em voga desde o advento e a popularização do rádio, posteriormente ampliada com a propagação da televisão, além de outros canais comunicacionais. Com este novo sistema de comunicação, surgiu um sentimento de querer dar voz à população através de uma televisão que apresentasse as condições sociais das comunidades, principalmente as periféricas. Além da possibilidade representativa, percebeu-se a necessidade da promoção e do incentivo de uma nova forma de debate com temas que não circulavam nas grandes redes televisivas. Deste contexto emerge o que se denominou como televisão comunitária.

Por televisão comunitária, pode-se entender uma concessão de utilização livre formada por associação de pessoas que se unem a fim de produzir programas locais nas comunidades, buscando apresentá-la. Além disso, vale ressaltar que a comunicação comunitária de um modo geral tem um compromisso com o desenvolvimento das comunidades onde está inserida, principalmente a partir da inserção dos jovens de periferia no processo de produção de programas, documentários e curtas. Sendo assim, as TVs comunitárias são responsáveis por gravar e apresentar uma programação local diferenciada, retratando a cultura, a identidade e os interesses de cada localidade.

A *TV OVO* surgiu em 1996, como uma oficina de vídeo direcionada ao público jovem, realizada pela *Associação Comunitária da Vila Carolina*, no município de Santa Maria, RS, Brasil. Com o tempo, tornou-se uma associação sem fins lucrativos (Oficina de Vídeo), o que deu início a ideia de TV comunitária, cujo objetivo era o de mostrar a realidade das comunidades dos jovens que participavam das oficinas. Sendo assim, a *TV OVO* trabalha há mais de 18 anos na formação de jovens e adolescentes da periferia na produção audiovisual e constitui-se como uma associação sem fins lucrativos, onde a grande maioria dos envolvidos nos trabalhos realizados o faz através do voluntariado.

Desse modo, a proposta para o presente artigo é analisar como ocorre a captação de recursos e gestão de projetos da *TV OVO*. Apesar de serem organizações sem fins lucrativos, as TVs comunitárias necessitam buscar parcerias e financiamentos para que possam realizar os seus projetos. Por isso, torna-se necessário que as TVs tenham além de um planejamento estratégico coerente para as atividades a serem realizadas durante o ano, modelos de gestão próprios para a administração das mesmas. Dessa maneira, buscou-se definir como pergunta norteadora de pesquisa neste artigo o seguinte questionamento: como ocorre a captação de recursos financeiros para a realização dos projetos propostos pelos participantes da *TV OVO*?

Justifica-se a importância dos estudos sobre as TVs comunitárias, principalmente, como o caso da *TV OVO*, porque, mesmo com todas as adversidades de financiamento, projetos, tecnologia e produção, estas conseguem continuar executando os seus objetivos. No caso em análise, a *TV OVO* logra inserir jovens da periferia santa-mariense, de modo a também mostrar e difundir a cultura da cidade por meio de seus documentários, algo que se transforma numa atividade social de inclusão.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Gestão Financeira no Terceiro Setor

Uma das principais atribuições para que uma empresa seja passível de sucesso é uma boa gestão financeira. Santos e Silva (2015) ressaltam que “a função financeira integra todas as tarefas ligadas à obtenção, utilização e controle de recursos financeiros, seja eles por meios de relatórios diversos, como também fluxo de caixa, orçamento anual e administração estratégica junto aos seus membros”.

Seu principal objetivo responde à necessidade de respaldar a empresa no que tange à “quanto dinheiro vai necessitar, como obter o dinheiro de que necessita e como deve empregar esse dinheiro para alcançar os seus objetivos de forma ética, responsável e sustentável” (Ferreira & Esperto, 2007). Ao encontro dessa definição, Cheng e Mendes (1989) afirmam que a “gestão financeira pode ser definida como a gestão dos fluxos monetários derivados da atividade operacional, em termos de suas respectivas ocorrências no tempo”. Santos e Silva (2015) afirmam que além da boa gestão dos recursos, “é preciso tornar a organização capaz de prever a tempestade, resistir a ela e, na verdade estar adiante dela. Isto é chamado de inovação, de renovação constante”.

A gestão financeira é uma tarefa de responsabilidade que abarca o passado, o presente e o futuro. Guedes (2010) afirma que “ao longo do tempo os estudos sobre gestão financeira evoluíram bastante, com o crescimento das empresas, e a expansão do mundo corporativo, os empresários passaram a sentir a necessidade de compreender e controlar melhor as finanças empresariais”.

Contribuindo com esse entendimento, Ferreira e Esperto (2007) afirmam que a gestão financeira parte de dois importantes princípios básicos, sendo eles a responsabilidade financeira, que prediz uma administração responsável em que a empresa consiga se gerir minimizando os riscos; e a prestação de contas, de maneira a descrever de onde vem o recurso e como ele está sendo empregado.

Em primeiro lugar, para uma boa gestão financeira exige-se que seja mantido um registro para todo o dinheiro que a organização já recebeu ou gastou (o passado). Em segundo lugar, há que se controlar o dinheiro na posse da organização (o presente) e, por último, a gestão financeira ajuda-o a tomar decisões acerca do futuro da organização. Dessa maneira, “pode-se dizer que a gestão financeira está preocupada com a administração das entradas e saídas de recursos monetários provenientes da atividade operacional da empresa, ou seja, com a

administração do fluxo de disponibilidade da empresa (Cheng & Mendes, 1989).

Os principais objetivos da gestão financeira, segundo Ferreira e Esperto (2007), estão em a) assegurar à empresa a estrutura financeira mais adequada; b) manter a integridade do capital e promover o seu reforço; c) permitir a constante solvência da empresa; e d) assegurar a rentabilidade dos capitais. A principal função da gestão financeira, conforme Guedes (2010) é buscar “resultados pragmáticos para os negócios, retorno para o capital investido através do lucro das empresas, e esse retorno deve remunerar adequadamente o risco assumido pelo investidor”.

Ainda, segundo Ferreira e Esperto (2007), os autores acreditam que para que a gestão financeira se torne bem sucedida, são necessárias três etapas, sendo a primeira o planejamento através da identificação dos objetivos da organização para o futuro; sendo a segunda, o controle financeiro, que deve fixar uma política, descrever as atribuições e definir as responsabilidades; e, por fim, mas não menos importante, o monitoramento das atividades através do registro da informação financeira, além das demonstrações financeiras, da análise das demonstrações financeiras, e, como última etapa, do reporte financeiro.

Voltando as atenções para o Terceiro Setor, a gestão financeira é onde se encontra os principais problemas do setor, pois apesar de não visarem lucro, os projetos desenvolvidos em benefício da comunidade necessitam de recursos financeiros e estes recursos surgem de pessoas físicas e/ou jurídicas. Santos e Silva (2015) alertam para a importância da continuidade e dinamicidade da gestão dentro do processo devido ao fato de “o terceiro setor ser uma rede de colaboração, faz parte da administração de uma organização e comprometimento com sua identidade, é preciso ter missão definida, objetos esclarecidos e visão que determine aonde se quer chegar”.

Portanto, esse contexto resulta numa busca constante para estas organizações. E, dessa forma, se vê a importância de uma visão sistêmica de planejamento, coordenação e gerência de recursos (Parceiros Voluntários, 2010).

Hudson (1999) considera que apesar de não visar lucro, toda e qualquer organização necessita de um capital financeiro para manter-se em atividade. Concomitante a essa premissa, Silva, Vasconcelos e Normanha (2012) concordam e dizem que, apesar da característica filantrópica, as organizações do Terceiro Setor direcionam os recursos captados para a concretização dos reais objetivos das entidades.

Na visão de Montañó (2002), existem inúmeras possibilidades de obtenção de recursos, mas estas dependem do trabalho das organizações no sentido de arrecadar fundos visando a própria missão e valores, de forma que os objetivos sejam passíveis de serem atingidos e que

sejam do interessante também do doador. Para escolher as estratégias para mobilização de recursos mais adequadas à organização, esta deve priorizar dois aspectos: (1) buscar, nas alternativas escolhidas, o equilíbrio entre o custo e o benefício para implementá-las, e (2) estabelecer metas factíveis (o que significa dimensionar valores e fixar períodos de tempo adequados). A prioridade destes aspectos é determinante, porque as estratégias servem de veículo para o acesso das organizações às fontes (Freller & Junqueira, 2013).

2.2 Gestão de Projetos para Captação de Recursos no Terceiro Setor

A gestão de projetos torna-se a temática do presente trabalho, principalmente, no que diz respeito à gestão de projetos cujo objetivo reside na captação de recursos para realização de atividades. De acordo com Galvão e Patah (2017), “o gerenciamento de projetos é um instrumento importante no auxílio da mudança e no desenvolvimento das organizações”.

Desta forma, conforme descreve o Project Management Institute [PMI] (como citado em Rabechini & Carvalho, 2009), um projeto pode ser definido como “um empreendimento temporário feito para criar um produto, serviço ou resultado único”. Nesse sentido, Dinsmore e Cavalieri (2005) alegam que os projetos fazem parte das organizações e que são fundamentais para a geração de produto e serviço, assim como para a mudança. Ainda dizem que a variação dos projetos pode ser em quantidade de pessoas envolvidas e em seu tempo de duração, que pode ser de alguns dias ou vários anos.

Nesse sentido, Carvalho e Rabechini Jr. (2005) destacam que um projeto é uma organização de ideias que visam atingir um propósito comum e objetivo específico. Projetos geralmente envolvem gastos, ações ou empreendimentos únicos de altos riscos. No mínimo, todos os projetos necessitam ter seus objetivos bem definidos e recursos suficientes para poderem desenvolver as tarefas requeridas. Além disso, são realizados sob pressão de prazo, custo e qualidade a fim de transformarem-se no produto final (Kerzner, 2006). Para Consalter (2007), os projetos devem ser muito bem pensados, procurando estabelecer a seguinte definição: “projeto é qualquer propósito de ação definido e organizado de forma racional, composto de elementos que permitem avaliar quantitativamente e qualitativamente vantagens e desvantagens da aplicação de recursos para a produção de bens e/ou de serviços”.

Dinsmore e Cavalieri (2005) afirmam que os projetos possuem três características inerentes: devem ser temporários, pois possuem início, meio e fim definidos, sendo que seu fim se dá quando os objetivos para os quais foram criados são atingidos; são também exclusivos, pois cada projeto envolve a criação de algo que é único e que jamais tenha sido realizado

anteriormente e, como última característica, os projetos são progressivos, quanto maior for seu detalhamento, melhor compreendido será.

Conforme Kerzner (2006), a gestão de projetos é uma programação e controle, além do planejamento de várias atividades integradas com o intuito de atingir os objetivos do com sucesso para o benefício dos integrantes. Conforme ressaltam Carvalho, Romão e Faroleiro (2016), “os projetos devem estar alinhados com as necessidades de negócio. Quando esse alinhamento é mantido, a probabilidade de sucesso do projeto aumenta”. Nesse sentido, as fases de desenvolvimento, as quais todo projeto é subdividido, permite que a equipe responsável controle os recursos gastos para o alcance das metas estabelecidas e, esse conjunto de fases, é o ciclo de vida do projeto (Vargas, 2005).

Ampliando essa visão, Duffy (2006) considera que o ciclo de vida típico de qualquer projeto possui quatro fases distintas, sendo elas: planejamento, elaboração, implementação e desativação. Já para Vargas (2005), o ciclo de vida dos projetos pode variar, de modo que pode conter entre quatro e nove fases. Para ele, são consideradas cinco fases: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento.

Passando-se para a definição de projetos sociais, Armani (2000) afirma que “um projeto é uma ação social planejada, estruturada em objetivos, resultados e atividades, baseados em uma quantidade limitada de recursos [...] e tempo”. Em outra definição, o autor conceitua projeto social como “uma ação social planejada, que possui início, meio e fim, com parâmetros já definidos de tempo e recurso e é estruturada em torno de objetivos e resultados a serem alcançados” (Armani, 2000).

Pode-se entender, para fins de conceituação, que projeto social é a adoção de políticas de responsabilidade sociais que visam à minimização dos déficits sociais através da implementação de ações baseadas em empreendimentos organizados e realizados a partir de um cronograma de ações (Pampolini, 2001).

Já para CEPAL (1997) “um projeto social é a unidade mínima de alocação de recursos que, através de um conjunto integrado de atividades pretende transformar uma parcela da realidade, reduzindo ou eliminando um déficit, ou solucionando um problema”. Beggy (2002) ressalta que empresas que utilizam o planejamento são mais habilidosas em solucionar seus desafios do que aquelas que não o utilizam. Dessa forma, Drucker (1995) afirma que uma organização sem fins lucrativos necessita de quatro coisas para obter êxito: um plano ou planejamento estratégico, marketing, pessoas e dinheiro.

A gestão da ação social em forma de projetos exige que se tenha capacidade de diagnosticar as questões sociais a serem objeto do projeto, pois se deve ter a capacidade de

identificar e motivar os atores sociais envolvidos nos projetos e a capacidade de identificar a posição das instituições que possam vir a auxiliar ou dificultar a ação social (Stephanou, Müller & Moura Carvalho, 2003).

Relacionado à gestão de projetos sociais, Campos, Abegão e Delamaro (2002) preocupam-se com os tempos atuais, em que recursos públicos destinados a projetos sociais estão escassos e a demanda por projetos sociais é cada vez maior e, por isso, a cada dia se faz mais importante a elaboração, o monitoramento e a avaliação dos projetos com o intuito de tornar as práticas adequadas à tomada de decisão estratégica na gestão de projetos. Os autores ainda comentam sobre alguns projetos que, embora bem redigidos, não identificam claramente o problema e isso colabora com a discrepância dos objetivos descritos, o que acaba dificultando a gestão e avaliação destes.

Para o Terceiro Setor, que deve apresentar credibilidade ao buscar recursos junto aos investidores, esta é uma forma de auto prejudicar-se, pois o projeto precisa convencer os financiadores de que se faz necessário, e estes, ao financiarem um projeto social, esperam receber em troca a objetividade, a efetividade e os resultados satisfatórios (Moura, 2011).

Para Ruggeri (2011), a dificuldade na criação desta cultura de elaboração e monitoramento dos projetos é a incompatibilidade de visões, conceitos e culturas entre gestão de projetos e Terceiro Setor. Essa mesma dificuldade refere-se também ao pouco conhecimento que os profissionais têm do setor, que não objetiva o lucro.

Todas as organizações, sem fins lucrativos ou não, necessitam de recursos para viabilizar suas atividades, de forma que os objetivos sejam alcançados com sucesso (Silva *et al.*, 2012). Complementando, Cruz (2000) diz que todas as organizações sem fins lucrativos dependem fundamentalmente da captação de recursos para promoverem as suas atividades e, para facilitar essa busca, é necessário que todos os membros da organização estejam engajados e compreendam o objetivo geral.

Em uma análise das ferramentas inovadoras para a mobilização de recursos no Terceiro Setor, Freller e Junqueira (2013) conceituam as quatro principais fontes de recursos de ações sociais, são elas: a iniciativa privada, com o maior número de doadores e maior valor investido em ações sociais; empresas que participam de ações ou fazem doações para que as ações sociais aconteçam; pessoas físicas que fazem doações regulares ou esporádicas e também participam doando seu tempo com a realização de serviços profissionais; as fundações são a segunda fonte de recursos, estas normalmente fazem suas doações através de editais públicos e algumas têm seus projetos próprios, não distribuindo recursos (Freller & Junqueira, 2013).

Para escolher as estratégias para a mobilização de recursos mais adequadas à

organização, deve-se priorizar dois aspectos: (1) buscar, nas alternativas escolhidas, o equilíbrio entre o custo e o benefício para implementá-las, e (2) estabelecer metas factíveis (o que significa dimensionar valores e fixar períodos de tempo adequados). As prioridades destes aspectos são determinantes pelo fato das estratégias serem o veículo de acesso das organizações às fontes. (Freller & Junqueira, 2013)

Na visão de Montañó (2002), existem inúmeras possibilidades de obtenção de recursos, mas que dependem do trabalho das organizações em arrecadar fundos visando a missão e os seus próprios valores, de forma que os objetivos possam ser atingidos, contando ainda com os interesses do doador.

3 Método

Serão apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados nesta pesquisa, a fim de se alcançar os objetivos pretendidos. O desenvolvimento metodológico da pesquisa tem por objetivo nortear a investigação no levantamento de dados e informações capazes de fornecerem subsídios para o tema estudado.

Nesse sentido, definiu-se como possibilidade investigativa o estudo de caso. Segundo Yin (2001), esta modalidade de pesquisa é indicada quando o pesquisador lida com condições contextuais, acreditando que elas são de grande relevância para se compreender o fenômeno contemplado.

Dessa forma, adotou-se, no presente trabalho, uma metodologia de pesquisa de natureza qualitativa e exploratória. Jung (2007) discorre sobre a finalidade da pesquisa exploratória afirmando que a mesma tem como propósito a descoberta de teorias e práticas que modificarão as já existentes e a obtenção de alternativas para o conhecimento científico. Complementando o conceito anterior, Severino (2007) diz que “a pesquisa exploratória busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto”.

Foram utilizados, como abordagem de pesquisa, técnicas qualitativas. A abordagem qualitativa deve propiciar que seja exaltado o verdadeiro sentimento dos entrevistados, desvendando as suas percepções, ajudando a entender e compreender os objetivos do estudo. Segundo Silveira e Córdova (2009), a pesquisa qualitativa não se preocupa com a representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc., podendo ser imprevisível o desenvolvimento da pesquisa.

Como fonte de dados primários, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com

informantes chaves da *TV OVO* a fim de se elucidar as questões norteadoras deste trabalho. Silva e Menezes (2005) conceituam a entrevista como “a obtenção de informações de um entrevistado, sobre determinado assunto ou problema”. Rea e Parker (2000) dizem que a entrevista possui várias vantagens, dentre elas, pode-se citar: flexibilidade, capacidade de contatar diretamente o alvo da pesquisa, alto índice de respostas e a garantia de que as instruções serão seguidas.

Foram entrevistados dois membros coordenadores da organização que participam efetivamente das atividades da *TV OVO*, sendo eles, o coordenador geral e a coordenadora de finanças. O primeiro entrevistado participa das atividades institucionais desde início, e há mais de 4 anos participa o segundo entrevistado. Cabe ressaltar que as entrevistas conseguiram responder ao problema de pesquisa proposto através da saturação dos dados coletados. As entrevistas foram realizadas na sede da TV, onde ocorrem as reuniões em geral. Nesse espaço, há o livre acesso de todos os participantes nas reuniões para o planejamento das atividades, da gestão de projetos e da construção destes para a captação de recursos.

Além das entrevistas, foram disponibilizados para consultar materiais como folders, documentos institucionais, DVDs das produções e autorização para fotos. Este método, segundo Duarte (2009) consiste “num processo complexo de colocar cada método em confronto com outro para a maximização da sua validade (interna e externa), tendo como referência o mesmo problema de investigação”. Souza e Zioni (2003) vão reforçar essa perspectiva afirmando que tal metodologia de análise de dados possibilita “uma maior validade dos dados e uma inserção mais aprofundada dos pesquisadores no contexto de onde emergem os fatos, as falas e as ações dos sujeitos”.

Para análise das entrevistas e dos documentos consultados, foram categorizados enquanto uma categoria primária a parte teórica deste trabalho, elementos interessantes para análise e cruzamento de informações advindas de uma categoria secundária através da leitura da entrevista. Além desses materiais e documentos, um fator que foi fundamental para a construção dos resultados e da análise foram os artigos escritos por um dos entrevistados que divide seu tempo entre a docência própria da carreira acadêmica e as atividades da *TV OVO*.

Por fim, cabe ressaltar que as entrevistas realizadas foram gravadas com a autorização dos entrevistados. Posteriormente, procedeu-se com a transcrição das conversas para a que fosse possível a utilização destas no presente trabalho.

3.1 TV OVO: 16 anos de história

A TV OVO caracteriza-se por ser uma associação sem fins lucrativos que tem por objetivo primordial proporcionar formação social e cultural a jovens de periferia de Santa Maria – RS, ensinando-lhes técnicas audiovisuais com o propósito de mostrar a realidade das comunidades dos jovens que participam das oficinas, através de seus próprios olhares

Sendo assim, a ideia da TV OVO inicia-se em 1996, com o Projeto Oficina de Vídeo Oeste, quando Paulo Roberto Tavares, mentor do projeto, realizou uma oficina de vídeo para os jovens da Vila Carolina. Assim, segundo relatado no site da instituição, “os alunos produziram um programa de 15 minutos que receberia o nome de TV OVO, a TV da Oficina de Vídeo Oeste”. Nesse sentido, ainda em conformidade com o site, desde o ano de criação do projeto até o ano de 2009, foram realizadas cerca de 21 oficinas contando com a presença de aproximadamente 500 jovens, sendo uma média de 30 por ano.

Com o passar dos anos, o portfólio da TV OVO foi só aumentando. Dentre os trabalhos, destacam-se a coprodução do programa Povo Gaúcho, da emissora TVE-RS; projeto TV OVO no Ônibus, que exibia vídeos nas linhas de ônibus do Expresso Medianeira; projeto TV na Rua, que produziu e exibiu vídeos nas comunidades da periferia santamariense; mais recentemente, as atividades “Projeto Cultural: A história de Santa Maria através de suas ruas”, com a produção dos documentários “Avenida Progresso” e “1ª Quadra”; “Por onde passa a memória da cidade” e “Olhares da Comunidade”, através da Lei de Incentivo a Cultura [LIC/SM]. Ainda se coloca nesta lista, a realização do Projeto: Pontão Fomento Cultural [FOCU], com oficinas de audiovisual nos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

Alguns dos trabalhos realizados pela TV OVO foram contemplados com prêmios municipais, estaduais e nacionais, como, por exemplo, o Prêmio Escola Viva do Ministério da Cultura; o Prêmio Cultura Viva do Ministério da Cultura, pelo projeto “Por onde passa a memória da cidade”, e, além disso, o título de Utilidade Pública do Município de Santa Maria-RS, devido à importância dos trabalhos e resultados obtidos com os projetos.

4 Gestão Financeira e Gestão de Projetos na TV OVO

Uma boa gestão financeira é de fundamental importância na gerência de organizações do Terceiro Setor, pois, como afirmam Cheng e Mendes (1989), esta é responsável pelas destinações monetárias para realização das atividades no tempo previsto.

A gestão financeira da TV OVO se constitui em um dos principais gargalos da

O planejamento estratégico da *TV OVO* é realizado basicamente em três etapas. Dentro dessa perspectiva, pode-se afirmar que a TV está de acordo com o proposto por Oliveira (2009). Isso porque o autor considera que, em um primeiro momento, se faz importante definir a situação em que se encontra a instituição, analisando os diversos aspectos relacionados à sua realidade interna e externa (Oliveira, 2009). Conforme os entrevistados, nessa primeira etapa, a equipe da coordenação se reúne e discute as principais questões. Nessa reunião inicial, eles traçam a disponibilidade que cada um terá perante os trabalhos da *TV OVO*, os principais objetivos e metas a serem alcançados, bem como o que esperam para a *TV OVO*, conforme a Figura 01. De acordo com os entrevistados, essa primeira reunião se resume em “sonhos e desejos para a *TV OVO*”, sendo assim os integrantes buscam responder questões como: “Qual o valor financeiro necessito para trabalhar na *TV OVO*?”, “Qual a atividade quero fazer na *TV OVO*?”, “Qual meu papel na *TV OVO*?” e “O que é a *TV OVO*?”.

[illegible]

Página | 35

Nesse sentido, vale salientar a importância desse primeiro encontro a fim de traçar o planejamento a ser seguido ao longo do ano pela organização, uma vez que estes devem orientar as ações da instituição, permitindo uma autoavaliação de suas atividades, para motivar as pessoas envolvidas e definir o ritmo de trabalho a ser adotado pela organização. Dessa forma, Oliveira (2009) lembra que é de fundamental importância que esta fase seja elaborada da forma mais realista possível.

Na segunda etapa do planejamento, Oliveira (2009) destaca que devem ser estabelecidos os propósitos atuais e potenciais, bem como as macroestratégias e macropolíticas da organização. Sendo assim, na segunda etapa do planejamento estratégico da *TV OVO*, a coordenação disponibiliza um sítio ou uma casa onde os membros vão passar um final de semana, confinados, a fim de materializar a chuva de ideias traçada no primeiro encontro, e, assim, sistematizá-las, além de planejar projetos e propostas para o decorrer do ano. Este confinamento se torna de fundamental importância tanto para a execução dos afazeres das atividades planejadas quanto para o entrosamento da equipe.

Na terceira etapa do planejamento estratégico da *TV OVO*, as ideias discutidas nas etapas 1 e 2 do processo são relatadas em um documento oficial a ser seguido pelos membros da TV. Neste documento, são traçados os projetos a serem submetidos a editais e aqueles a serem executados; as principais metas a serem alcançadas ao longo do ano; as ações que irão ser realizadas para satisfazer as metas e os respectivos prazos necessários para cada atividade. O que se apresenta neste contexto resulta consonante com o que descreve Oliveira (2009) quando afirma que os instrumentos explicativos devem apresentar desafios, metas, estratégias, políticas, projetos e planos de ação; e os instrumentos quantitativos devem apresentar projeções financeiras e viabilidade de execução (Oliveira, 2009).

Por fim, esse mesmo autor propõe uma quarta etapa, o controle e avaliação dos encaminhamentos para o alcance das ações desejadas, algo que não é mencionado pelos entrevistados.

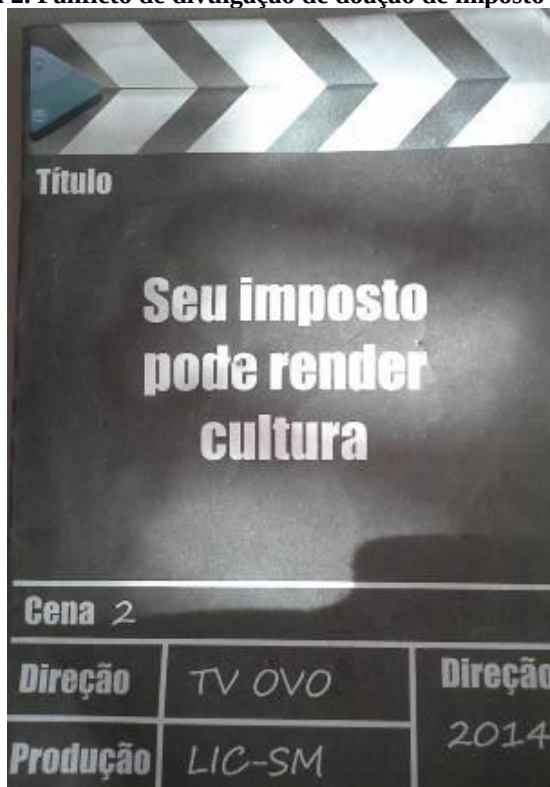
A submissão de projetos a editais abertos nas mais diversas instâncias, seja na esfera pública ou privada, como, por exemplo, através da Lei de Incentivo à Cultura [LIC], Ministério da Cultura, Secretaria Estadual de Cultura ou Secretaria Municipal de Cultura são as formas mais recorrentes de angariar recursos. Conforme ressalta Freller e Junqueira (2013), nesses projetos, as organizações têm de apresentar ideias passíveis de execução, como atividades a serem realizadas com gastos que possam ser financiados. A maioria dos recursos da *TV OVO* vem da submissão de projetos a editais abertos ou projetos da Lei de Incentivo à Cultura.

Vale ressaltar, conforme afirmam Silva *et al.* (2012), que apesar de organizações do

Terceiro Setor não visarem o lucro, são necessárias formas de captação de recursos para a concretização dos reais objetivos e para o planejamento das entidades. Porém, existem outras formas de captação de recursos, através de prestação de serviços a terceiros, da realização de gravação de shows, mostras culturais, vídeos institucionais, bem como casamento, aniversários, entre outros. Segundo os entrevistados, essas também são atividades recorrentes na instituição com a finalidade de angariar fundos. Por exemplo, o último projeto aceito para aumentar o capital da *TV OVO* foi o vídeo institucional de uma empresa júnior da universidade local.

Além desses meios de captação de recursos, a *TV OVO*, por meio de campanha e panfletagem (Anexo B), vem tentando conscientizar o empresariado da população santamariense em relação à possibilidade da doação de impostos pagos para a TV através da resolução da LIC, de modo que estes podem doar 17% do imposto pago a uma instituição que promova a cultura, como pode ser observado na Figura 2.

Figura 2. Panfleto de divulgação de doação de imposto (frente)



Fonte: Acervo TV OVO (2014).

Os entrevistados afirmam que este é um objetivo trabalhoso, uma vez que há uma série de requisitos que as empresas municipais devem cumprir para poderem doar o imposto à organização, inclusive sobre a forma como é feita a declaração do Imposto de Renda. Além disso, não há incentivo direto da prefeitura enquanto fornecedora de investimento e recursos,

somente através de leis municipais, como a lei do incentivo à cultura (Anexo A). Porém, as restrições inibem a adesão, uma vez que para que a empresa possa doar o imposto pela LIC, é necessário que ela não opte pelo simples nacional, e como este gera menos imposto, a maioria das pequenas e médias empresas, onde o contato é maior, estão sim migrando. Sendo assim, os entrevistados afirmam que “a gente já está especializado em fazer edital, a gente consegue fazer projeto para edital, a gente mesmo escreve, aprova e a gente mesmo se gerencia e vai se virando assim”.

Morais (2010) e Ruggeri (2011) atentam para a dificuldade em se criar uma adaptação a esse setor “do mercado” que vem crescendo e necessita de atenção. Conforme o pensamento deles, não existem metodologias de gerenciamento dos projetos submetidos por organizações do Terceiro Setor devido ao desconhecimento dos envolvidos, pois se esquecem que organizações não-governamentais não visam o lucro, mas sim o alcance de um bem-estar social.

Porém, no que diz respeito à gestão financeira, convém citar que a *TV OVO* fica à mercê da deliberação dos resultados de editais, principalmente os recursos solicitados nos projetos que já sofrem um corte de 30% quando aprovados. Em um exemplo fictício, um projeto é escrito para captar recursos a fim de financiar uma atividade, e nos cálculos do orçamento são necessários cem mil reais; porém, o valor máximo que um dos órgãos financiadores disponibilizariam seria 70% desse valor, ou seja, setenta mil. Nesse sentido, questionou-se os entrevistados sobre a natureza dessa informação, de maneira que eles afirmaram não saber o porquê, mas como submetem muitos projetos aos editais, isso se mostra um fator recorrente. Em relação ao uso de algum mecanismo para driblar esse corte de recursos, os entrevistados garantem a ausência de qualquer manobra em suas ações, e são categóricos “fazemos um orçamento justo”. Além disso, há uma grande onerosidade de tempo no repasse desses recursos, o que, em certa medida, acaba tirando um pouco do entusiasmo na realização do projeto. Como exemplo, os coordenadores citam um projeto aprovado no ano de 2012 cujo recurso foi ser liberado para a *TV OVO* somente no ano de 2014. Vale ressaltar que, de acordo com os entrevistados, sem “o recurso dos editais não há como realizar as atividades”.

No que diz respeito às despesas mais relevantes, estas estão basicamente entre luz, água, telefone, internet e o carro que possuem, uma vez que, como já citado anteriormente, o local de funcionamento da *TV OVO* foi doado à instituição, portanto não há despesas de aluguel. Acredita-se que o carro seja o que mais onera o orçamento financeiro da instituição, uma vez que este é um pouco antigo e necessita maiores cuidados. Com a aprovação de um projeto em edital, a nova discussão da instituição é sobre a troca do veículo bem como seu adesivamento, a fim de reduzir custos com mecânica e com deslocamento já que o possível novo carro seria

uma van onde caberiam todos os participantes e equipamentos necessários aos trabalhos.

Dessa maneira, de certa forma, a *TV OVO* segue o que é proposto segundo a teoria de Ferreira e Esperto (2007), quando afirmam que uma gestão financeira necessita planejamento, controle financeiro e o monitoramento das atividades, o que pode-se perceber é que a *TV OVO* apresenta um controle sobre suas necessidades e anseios, bem como visão sobre o que pode ser feito com os recursos angariados e o melhor *custo x benefício* nessa aplicação. Dessa maneira, a instituição busca, dentre uma possibilidade possível para captar recursos, analisar qual a melhor estratégia para que o objetivo seja alcançado com sucesso, uma vez que como afirmam Santos e Silva (2015), é preciso saber prever os gastos minuciosamente pois a captação de recursos pode se tornar deficitária frente aos propósitos da organização, principalmente em períodos de crise econômica. Apesar da *TV OVO* conseguir viabilizar suas atividades tentando geri-las da melhor maneira possível, a captação de recursos financeiros é prejudicada pela burocracia dos diversos órgãos financiadores.

No que tange aos parceiros da *TV OVO*, se estabelece o que se pode chamar de políticas de troca com instituições privadas de audiovisual santa-mariense, sendo uma forma de captação de recursos financeiros para colaborar na manutenção da TV. Sendo assim, segundo os entrevistados, eles oferecem o espaço do sobrado para que tais empresas aloquem seu material de serviço e, como ressarcimento, essas instituições privadas emprestam alguns dos equipamentos para a produção da *TV OVO*.

5 Considerações Finais

A *TV OVO* se constitui como um importante instrumento de inserção e difusão/propagação de cultura na cidade de Santa Maria (RS). TVs comunitárias tendem a exercer uma função social de grande importância e a instituição em questão consegue, de maneira exemplar, realizar seu papel social.

Após a realização da pesquisa, fica claro a importância da inserção das oficinas de vídeo produção nas escolas, pois ainda que seja pouco tempo/investimento, uma sementinha que nasce ali, pode fazer toda a diferença na vida de um jovem.

A *TV OVO*, pode-se perceber, funciona basicamente como uma “empresa”, embora os entrevistados não compartilhem deste entendimento, pois realiza o seu planejamento estratégico é realizado a partir de três etapas: em um primeiro momento, traça-se as metas, no sentido do que cada um dos integrantes pode se dedicar, é chamam de “sonhos e desejos para a *TV OVO*”; num segundo momento, eles fazem o que chamam de retiro, ou seja, vão para um sítio ou para

algum lugar qualquer, onde ficam confinados, pensando 24h na *TV OVO*; e por fim, eles colocam tudo o que planejaram num documento oficial. Essa maneira de organização da TV a torna um espaço informal com claros traços de instituição formal, uma vez que no processo de planejamento organizacional todos que participam têm vez e voz no debate para elencar as atividades a serem realizadas e os projetos que serão captados recursos, apresentando uma linearidade e minimizando a hierarquia formal de uma organização do Terceiro Setor. Sendo assim, todos se sentem parte da organização com o mesmo peso de importância, o que tende a relativizar o peso no alcance de metas, além de agregar ao capital humano um sentido de importância que transcende a esfera organizacional, uma vez que fica clara a importância de cada membro que participa da coordenação.

Ao se inserir um projeto como o da *TV OVO* em uma comunidade periférica com a participação de jovens geralmente deixados à margem da sociedade, o que se apresenta a esse jovem é a possibilidade de tornar-se um sujeito protagonista da própria vida e do mundo onde está inserido, uma vez que tal projeto proporciona formação cultural e técnica em audiovisual, visando à formação profissional desses jovens em situação de exclusão social, promovendo assim a democratização da cultura (Mombelli & Rosa, 2012).

Em relação à gestão de projetos, fica evidente que a *TV OVO* executa diversos projetos, tendo atualmente ativo sete deles. Alguns projetos são voltados para a realização de oficinas em escolas municipais com jovens do ensino médio, onde, segundo os entrevistados, sempre chama a atenção de um jovem, inclusive eles têm um que participou dessas oficinas e agora está lá com eles.

Nessa nova conjuntura que se apresenta, onde a internet populariza as manifestações sociais e culturais de forma praticamente gratuita, as TVs comunitárias institucionalizadas sem fins lucrativos, como é o caso da *TV OVO*, devem apresentar um planejamento estratégico que consiga clarificar e respaldar as atividades a serem realizadas ao longo do ano. O planejamento estratégico, bem como uma boa gestão social, financeira e de projetos, tornam-se fatores fundamentais para a manutenção, execução das atividades e continuação das tvs comunitárias.

O grande problema da *TV OVO* é a captação de recursos. No Brasil, é complicado o investimento e incentivo à cultura. Mesmo com a existência da LIC, os projetos já vêm com recursos reduzidos, o que dificulta ainda mais a execução das atividades propostas. Outro problema observado é que não há um fluxo de caixa, aumentando ainda mais a dependência da *TV OVO* em relação aos recursos advindos de projetos.

Portanto, mesmo com as diversas adversidades, a *TV OVO* continua realizando seu trabalho e “plantando sementinhas”, a fim de cumprir seu papel social na cidade de Santa Maria

(RS), espalhando e difundindo cultura à população. Sendo assim, através da análise da organização, observa-se que, de certa maneira, a forma como ocorre o planejamento estratégico da TV OVO, bem como os modelos de gestão social, financeira e de projetos, conforme o presente estudo, mostram-se eficientes e adequados ao modo como tal organização é gerida.

Torna-se fundamental alertar para a imprecisão argumentativa desta seção final do texto, pois os aspectos relacionados ao tema a partir do que se discute no todo do artigo não encontram correspondência conclusiva, sobretudo, pela confusão expositiva que interpõe diversos níveis de informação. Assim, como leitor leigo sobre o assunto tratado, e mais como revisor de texto, sugiro uma reformulação, talvez, a partir da seguinte estrutura:

- a) primeiro: uma abordagem geral sobre o aspecto da gestão e da captação de recursos de organizações sem fins de lucro em contexto teórico conforme o já realizado pelo artigo;
- b) segundo: uma consideração sobre a própria estruturação da tv ovo com base nos aspectos deste item anterior, de modo dar fundamentação para a tese de que a tv ovo é uma instituição informal com um modo de planejamento formal (tudo isso arrisco dizer por que este é o estudo apresentado no presente artigo);
- c) terceiro: o arremate final do texto pode ser no sentido de reforçar a importância do projeto da tv ovo com foco no impacto social que ela almeja e talvez alcance promover.

A conclusão de um artigo deve assinalar a metodologia aplicada na pesquisa do objeto de estudo e, justamente, como essa metodologia aplicada pode assinalar uma maneira de compreensão e conhecimento sobre esse mesmo evento/objeto de estudo.

Referências

Armani, D. (2000) *Como elaborar projetos? Guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais*. Porto Alegre: Tomo Editorial.

Ávila, C. M. (2011). *Gestão de projetos sociais*. São Paulo: AAPCS.

Beggy, T. (2002) Adapting the traditional business plan into social enterprises. *Pennsylvania CPA Journal*, 3(2), 22-23.

Campos, A. E. M., Abegão, L. H. & Delamaro, M. C. (2002). *O planejamento de projetos sociais: dicas, técnicas e metodologias*. Cadernos da Oficina Social, 9. COPPE/UFRJ Recuperado em 23 de março de 2014 de www.coeptbrasil.org.br

Carvalho, M. F. A., Romão, M. J. B. & Faroleiro, P. J. C. (2016, Setembro) Governança e Gestão de Projetos de TI: integração COBIT 5 e PMBOK. *Conferência da Associação*

Portuguesa de Sistemas de Informação (CAPSI'2016), Porto, Portugal, 16.

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr., R. (2005). *Construindo Competências para Gerenciar Projetos: teoria e casos*. São Paulo: Atlas.

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr., R. (2006). *Gerenciamento de projetos na prática: casos brasileiros*. São Paulo: Atlas.

CEPAL (1997). *Manual de formulação e avaliação de projetos sociais*. División de Desarrollo Social. Recuperado em 25 maio, 2017, de http://sinop.unemat.br/site_antigo/prof/foto_p_downloads/fot_8047cepal_manual_de_fobmulacao_e_avaliacao_de_pbojetos_sociais_pdf.PDF

Cheng, A. & Mendes, M. M. (1989). A importância e a responsabilidade da gestão financeira na empresa. *Caderno de estudos*, (1), 1-10.

Consalter, M. A. S. (2007) *Elaboração de projetos: da introdução à conclusão*. Curitiba: IBEX.

Cruz, C. M. (2000). *Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos*. São Paulo: Global.

Dinsmore, P. C. & Cavalieri, A. (Org.). (2005). *Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos*. São Paulo: Qualitymark Editora Ltda.

Drucker, P. (1995) *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. São Paulo: Pioneira.

Duarte, T. (2009) A possibilidade da investigação a 3: reflexões sobre triangulação (metodológica). *Centro de Investigação e Estudos de Sociologia*. CIES e-WORKING PAPER.

Duffy, M. (2006) *Gestão de projetos = Managing projects: arregimente os recursos, estabeleça prazos, monitore o orçamento, gere relatórios*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Ferreira, N. & Esperto, S. (2007) Visão geral sobre gestão financeira. Instituto Politécnico de Coimbra, Portugal.

Freller, M. & Junqueira, L. A. P. (2013) *Ferramentas inovadoras para a mobilização de recursos no terceiro setor*. *Diálogos Interdisciplinares*, 2(3), 76-104.

Galvão, G. D. A. & Patah, L. A. (2017) Gestão de Projetos Sustentáveis e Inovadores: Um Estudo Bibliométrico. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, [S.l.], 8(3), 29-49.

Guedes, R. (2010) *Gestão Financeira na Prática*. Recuperado em 23 março, 2014, de <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/gestao-financeira-na-pratica/39071/>

Hudson, M. (1999). *Administrando organizações do Terceiro Setor*. São Paulo: Makron Books.

Jung, F. C. (2007) *Metodologia Para Pesquisa e Desenvolvimento Aplicada a Novas Tecnologias, Produtos e Processos*. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil.

Kerzner, H. (2006). *Gestão de projetos: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman.

Mombelli, N. F. & Rosa, R. (2012). A construção de identidades juvenis por meio do audiovisual: caso TV OVO. *Razón y Palabra*, 80, 1-15. Recuperado em 23 março, 2014, de <http://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/viewFile/856/878>

Montaño, C. (2002) *Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social*. São Paulo: Cortez.

Moura, C. B. (2011). *Projetos sociais nos contextos da responsabilidade social e do terceiro setor: uma contribuição da metodologia de projetos*. Rio de Janeiro: UFRJ.

Oliveira, D. P. R. (2009) *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas* (26a ed.). São Paulo: Atlas.

Pampolini Jr., H. (2001). *Uma abordagem qualitativa sobre o entendimento de empresários paranaenses acerca da responsabilidade social e as respectivas repercussões em âmbito pessoal, organizacional e comunitário*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

Parceiros Voluntários. (2010) *Transparência e prestação de contas: conceitos e práticas*. Porto Alegre. Recuperado em 23 março, 2014, de <http://www.parceirosvoluntarios.org.br/Componentes/textos/TextosOSC.asp>

Rabechini Jr., R. & Carvalho, M. M. (2003). *Perfil das competências em equipes de projetos*. São Paulo: Editora Fundação Getúlio Vargas.

Rabechini Jr., R. & Carvalho, M. M. (2009). *Gerenciamento de projetos na prática: casos brasileiros*. São Paulo: Atlas.

Rea, L. M. & Parker, R. A. (2000) *Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução*. São Paulo: Pioneira.

Ruggeri, R. G. (2011). *Gerenciamento de projetos no terceiro setor*. Rio de Janeiro: Brasport.

Santos, A. A. P. & Silva, M. G. (2015) Gestão de finanças no terceiro setor. *Visão | Caçador-SC*. 4(1), 22-35.

Severino, A. J. (2007) *Metodologia do trabalho científico*. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez.

Silva, E. L. & Menezes, E. M. (2001). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação* (4ª ed.). Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC.

Silva, E. P. C., Vasconcelos, S. S. & Normanha, M. A. Filho. (2012). Organizações do terceiro setor: desafios na captação de recursos para sua gestão. *Gestão & Sociedade*, 1(1).

Silveira, D. T. & Córdova, F. P. (2009) *A Pesquisa Científica*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.

Souza, D. V. & Zioni, F. (2003) Novas perspectivas de análise em investigações sobre meio ambiente: a teoria das representações sociais e a técnica qualitativa da triangulação de dados.

Saúde e Sociedade, 12(2), 76-85.

Stephanou, L., Müller, L. H. & Moura Carvalho, I. C. (2003). *Guia para elaboração de projetos sociais*. Rio Grande do Sul: Sinodal.

TV OVO. (2014) **Oficina de vídeo do Oeste**. Recuperado em 23 março, 2014, de <http://tvovo.org/category/quem-somos/institucional/>

Vargas, R. V. (2005). *Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos*. Rio de Janeiro: Brasport.

Yin, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.