

plataforma  
conjunta

**MOBILIZA**  
POTENCIALIZANDO RECURSOS E ORGANIZAÇÕES



ESTUDO

# Saúde Mental de Profissionais de Captação de Recursos

# Sumário



Clique nos itens para navegar diretamente para as páginas.

<b>Apresentação</b>	<b>3</b>	Tema 02. As OSCS e seu desenvolvimento institucional	26
<b>1. Contexo e apresentação do estudo</b>	<b>4</b>	Tema 03. Os profissionais de captação de recursos e sua saúde mental	29
Uma profissão emergente	9		
Crescimento demanda atenção	10		
<b>2. Dados da pesquisa</b>	<b>11</b>		
<b>3. Reflexões e recomendações</b>	<b>21</b>	<b>Ficha técnica</b>	<b>32</b>
Tema 01. A visão da sociedade civil sobre as OSCS	23		





## Apresentação

A pandemia de COVID-19 escancarou o problema de saúde mental no mundo do trabalho.

Estudos da OMS e da OIT apontam que 12 bilhões de dias de trabalho são perdidos anualmente devido à depressão e ansiedade no mundo todo.

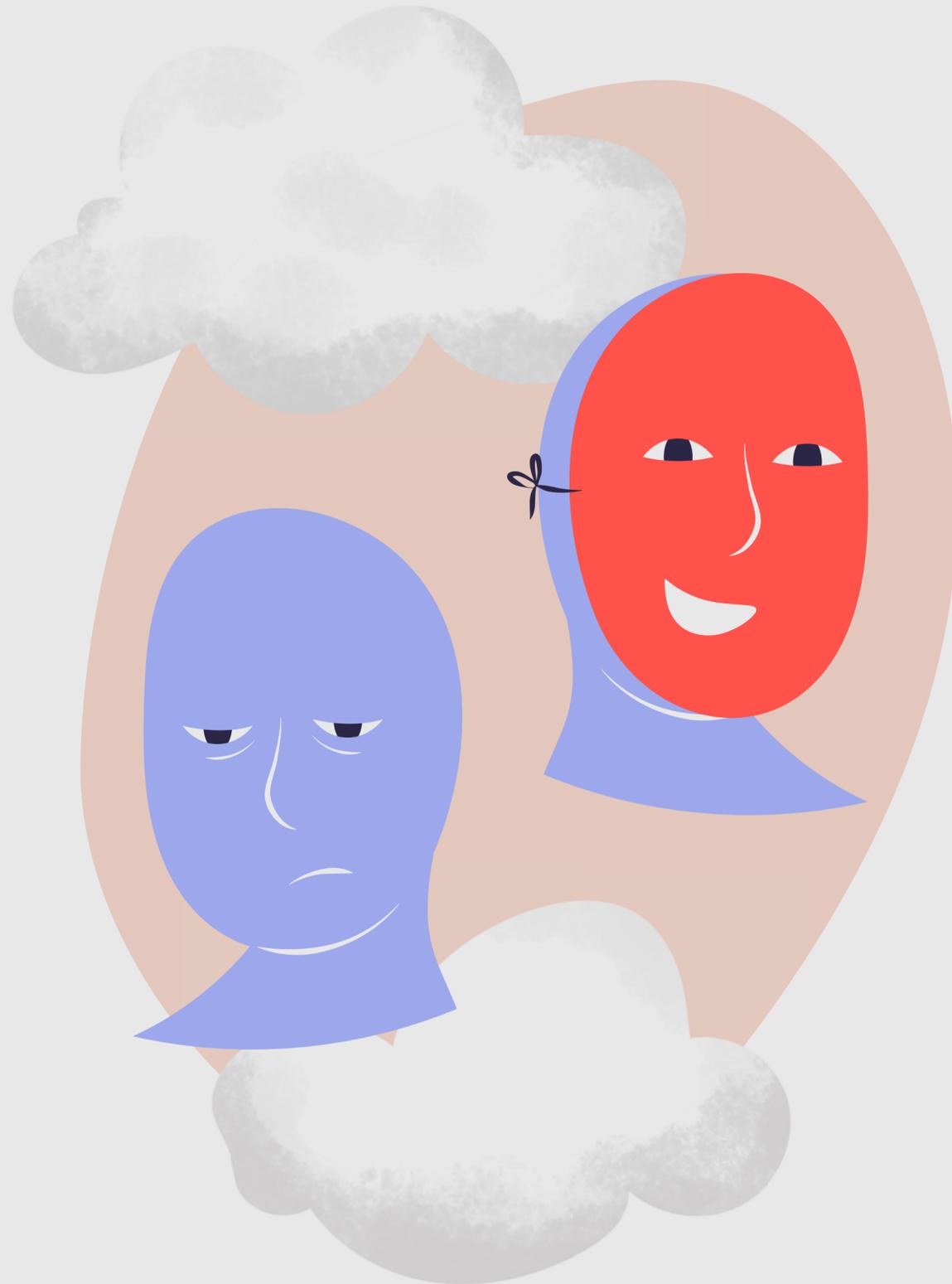
Se o cenário é preocupante no âmbito geral, no terceiro setor ele pode ser ainda mais crítico, seja porque seu impacto resulta em menor capacidade de dar respostas aos problemas sociais e ambientais, seja porque os profissionais do setor vivem outras camadas de estresse, como o risco à segurança individual para ativistas de direitos humanos ou a pouca valorização do setor pelos financiadores,

que resulta no baixo investimento em desenvolvimento institucional das OSCs.

Partindo da premissa de que a saúde mental das pessoas é um aspecto central do desenvolvimento das organizações e entendendo que um dos principais desafios do setor é sua sustentabilidade financeira, este estudo exploratório pretende colocar luz sobre um tema pouco tratado - a saúde mental dos profissionais de captação de recursos - seus impactos e possíveis caminhos para enfrentar estes desafios.

Boa leitura!

Rodrigo Alvarez (Mobiliza) e  
Camila Stefanelli (Plataforma Conjunta)



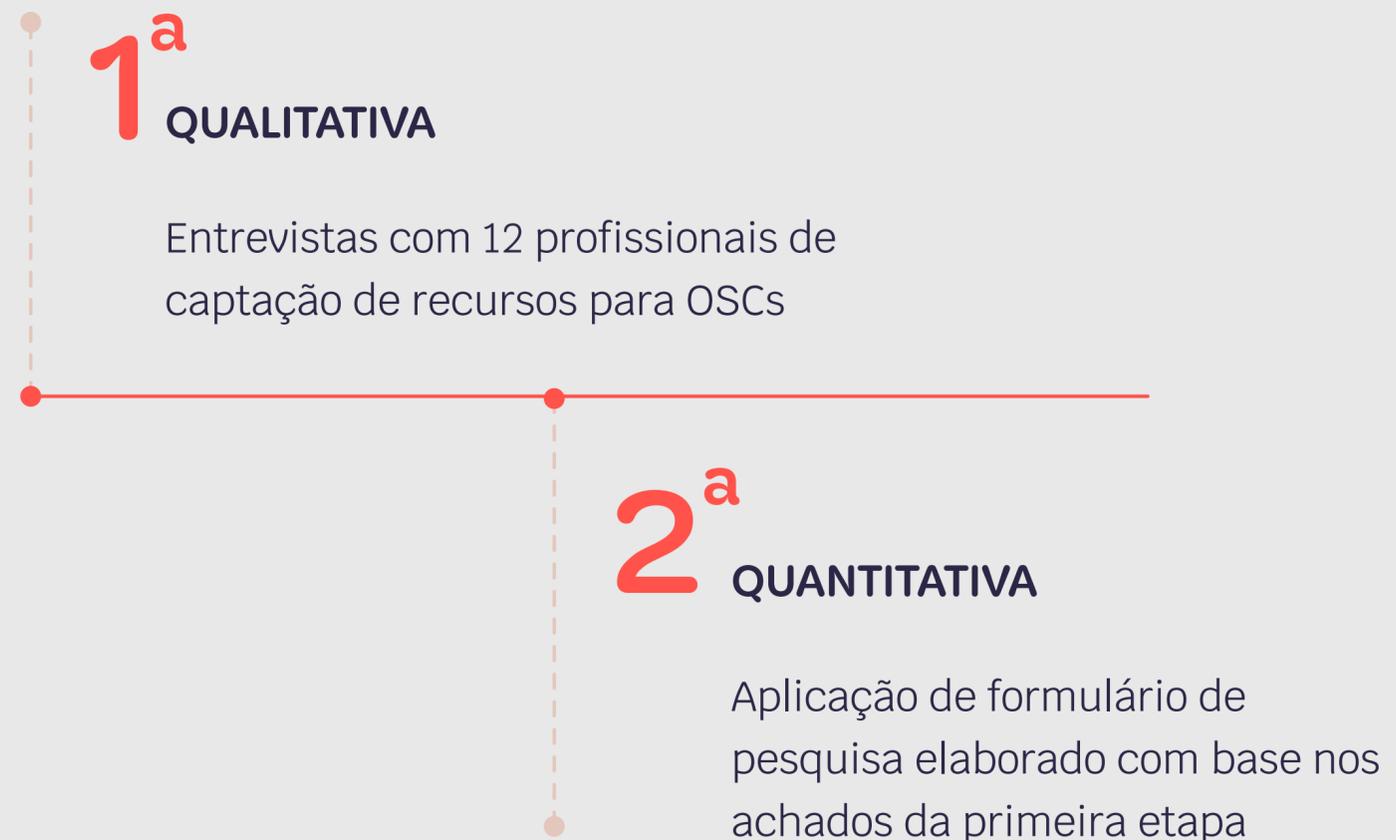
# 1. Contexto e apresentação do estudo

Apresentamos a seguir o resultado de um estudo que avaliou a percepção de Profissionais de Captação de Recursos no Brasil sobre sua Saúde Mental. Importante ressaltar que este é um estudo exploratório, com limites determinados pelo tamanho da amostra e pelo escopo preliminar que propõe. Pretendemos aqui iniciar uma discussão sobre o tema, abrindo espaço para que se aprofundem outras análises em estudos futuros.

Nossa intenção é que o estudo influencie positivamente as políticas e a cultura das OSCs em relação a como lidar com a profissionalização da área de captação de recursos e a relação dos profissionais de captação de recursos com o restante da organização, de forma a fortalecer as OSCs no Brasil. Os dados foram coletados em duas etapas:

- a) a primeira (qualitativa) ocorreu por intermédio de entrevistas em profundidade com 12 profissionais de captação de recursos para OSCs, em abril de 2023;
- b) a segunda (quantitativa) consistiu na aplicação de um formulário de pesquisa, que foi disseminado através de redes sociais e para bases de OSCs e profissionais que atuam no terceiro setor, com apoio da ABCR (Associação Brasileira de Captadores de Recursos).

## Etapas da coleta de dados



Na segunda etapa, recebemos 79 respostas entre os dias 09/06/2023 e 10/07/2023.

## 1. Contexto e apresentação do estudo

Com os dados em mãos, foi criado um comitê de especialistas<sup>1</sup>, que trouxe reflexões e contribuições ao resultado final do estudo. Estes dados e análises compõem este documento, que tem como objetivo embasar reflexões sobre temas relevantes para o desenvolvimento institucional das OSCs e o cuidado com as pessoas que compõem o setor.

Vale pontuar que este estudo surge simultaneamente a outros levantamentos e pesquisas sobre saúde mental no terceiro setor no Brasil e na América Latina, com destaque para a Pesquisa “A Saúde Mental e o Bem Estar dos Profissionais do Terceiro Setor”<sup>2</sup>, coordenada pela Phomenta (com dados publicados em outubro de 2023), que identificou que o estado de saúde mental dos trabalhadores do terceiro setor é regular ou ruim para 55% dos respondentes. A emergência do tema denota o interesse e a preocupação que o assunto passou a ter, não apenas entre pessoas trabalhadoras (e voluntárias) do terceiro setor, mas também no mundo corporativo, especialmente durante e após a pandemia de COVID-19.

---

<sup>1</sup> A lista de pessoas que integraram o Comitê está disponível nos anexos.

<sup>2</sup> “Pesquisa A Saúde Mental e Bem Estar dos Profissionais do Terceiro setor” - <https://bit.ly/saudementalphomenta>

## Impacto da saúde mental na economia global



---

Segundo a OMS (Organização Mundial de Saúde), saúde mental é o estado de bem-estar no qual o indivíduo é capaz de usar suas próprias habilidades, recuperar-se do estresse rotineiro, ser produtivo e contribuir com sua comunidade. De acordo com relatório<sup>3</sup> publicado em setembro de 2022, conjuntamente entre a OMS e a OIT (Organização Internacional do Trabalho), estima-se que 12 bilhões de dias de trabalho são

---

<sup>3</sup> Documento disponível em: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms\\_856976.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_856976.pdf)

1. Contexto e apresentação do estudo

perdidos<sup>4</sup> anualmente devido à depressão e ansiedade, que custam à economia global cerca de 1 trilhão de dólares.

Se o tema de saúde mental é relevante para o mundo do trabalho em geral, o é também para o terceiro setor, composto por cerca de 800 mil OSCs no Brasil<sup>5</sup>, que emprega cerca de 6 milhões de pessoas (5,88% da força de trabalho no país) e mobiliza 4,27% do PIB<sup>6</sup>. Se no mundo corporativo, o impacto na saúde mental é medido em perdas econômicas, no terceiro setor o impacto na saúde mental de seus trabalhadores pode ser medido, além do impacto econômico, pelo impacto social e ambiental.

Se um dos “nós” que se constituem como especificidades deste campo é a forma de captar recursos que, à

---

<sup>4</sup> Importante mencionar que reproduzimos aqui a concepção de saúde mental da OMS. Ainda que possamos “disputar” os sentidos da produtividade e repensar a ideia de que os dias de afastamento por conta destas questões são dias “perdidos”, faz sentido documentar estes números e esta compreensão como pontos de partida para nossos achados.

<sup>5</sup> Segundo o Mapa das OSCs do IPEA: <https://mapaosc.ipea.gov.br/>

<sup>6</sup> Segundo pesquisa "A importância do terceiro setor para o PIB no Brasil", realizada pela FIPE/Sitawi. <https://mapaosc.ipea.gov.br/arquivos/posts/9775-mioloterceirosetor-completo.pdf>

primeira vista, precisa ser cuidada, faz ainda mais sentido pensarmos nas interfaces entre estes temas (cuidado e bem-estar nas organizações) e a atividade profissional de captação de recursos.

## CUIDAR DE QUEM CUIDA: ESPECIFICIDADES DO CAMPO

Em 2023, o Movimento Cuidar de quem cuida, que nasceu com o objetivo de refletir sobre as práticas de gestão e cuidado de pessoas no setor de impacto social, publicou dois textos, em que abordam-se as especificidades do campo social para as questões de saúde mental e bem estar das pessoas que nele atuam.

Um dos artigos<sup>1</sup> apresenta o diagnóstico da publicação Cuidar de Quem Cuida, que “constatou que não temos estabelecida, ainda, uma cultura no país de se doar para o cuidado com as equipes de

---

<sup>1</sup> Saúde mental nas organizações sociais: questões iniciais e práticas de transformação <https://www.linkedin.com/pulse/sa%25C3%25BAde-mental-nas-organiza%25C3%25A7%25C3%25B5es-sociais-quest%25C3%25B5es-e-de-michelle-prazeres/?trackingId=KAFVHBtFR1aD37zdH1ki4g%3D%3D>



OSCs. Em sua maioria, os investidores sociais privados investem e esperam resultados na ponta, dedicando menor cuidado e investimento a quem está fazendo esses resultados acontecerem. Não apenas, mas também, porque os recursos para esse cuidado são, ainda, escassos, as lideranças possuem ainda muita dificuldade para lidar com o tema (além da escassez de recursos, há ainda poucos espaços para trocas, discussões e aprendizado).<sup>2</sup>

Segundo o texto, de autoria coletiva, “outro aspecto que sustenta o desafio do campo em lidar com o tema é um entendimento subjacente não declarado e que reside na dimensão do sutil: parece que pelo fato de trabalharmos com causas, vale tudo para “chegar lá”: inclusive sacrificar nossa saúde”.

No outro artigo<sup>2</sup>, as pessoas autoras afirmam que “organizações possuem uma responsabilidade na construção

---

<sup>2</sup> Saúde mental e bem-estar no terceiro setor: quais as especificidades do campo? [https://www.linkedin.com/pulse/sa%25C3%25BAde-mental-e-bem-estar-terceiro-setor-quais-do-campo-prazeres/?lipi=urn%3Ali%3Apage%3Ad\\_flagship3\\_pulse\\_read%3Bo%2B3si1JyRayKWxqoXZcqOw%3D%3D](https://www.linkedin.com/pulse/sa%25C3%25BAde-mental-e-bem-estar-terceiro-setor-quais-do-campo-prazeres/?lipi=urn%3Ali%3Apage%3Ad_flagship3_pulse_read%3Bo%2B3si1JyRayKWxqoXZcqOw%3D%3D)

destes diálogos e processos, tendo em vista que queremos transformar o mundo e não faremos isso com práticas que sabemos que não nos conduzirão a este outro mundo”.

Entende-se que “(1) é preciso caminhar rumo a uma compreensão sistêmica de cuidado; (2) as matrizes de pensamento dos povos tradicionais, as soluções sistêmicas (decrecimento, ecofeminismo, bem viver) precisam estar no horizonte quando falamos em cuidado dos nossos times; tendo em vista que (3) as ações de cuidado de indivíduos são importantes, mas não são suficientes; (4) a transformação cultural das nossas organizações é necessária (e urgente), mas talvez não seja suficiente e, portanto, precisamos tratar a questão do bem-estar, do cuidado e da saúde mental de modo integrado, compreendendo seus níveis de intervenção individual, organizacional e social”.

Os textos apontam para questões importantes, que são específicas do campo e que se sobrepõem a algumas das lógicas do trabalho das pessoas captadoras de recursos, que encontramos nessa investigação.

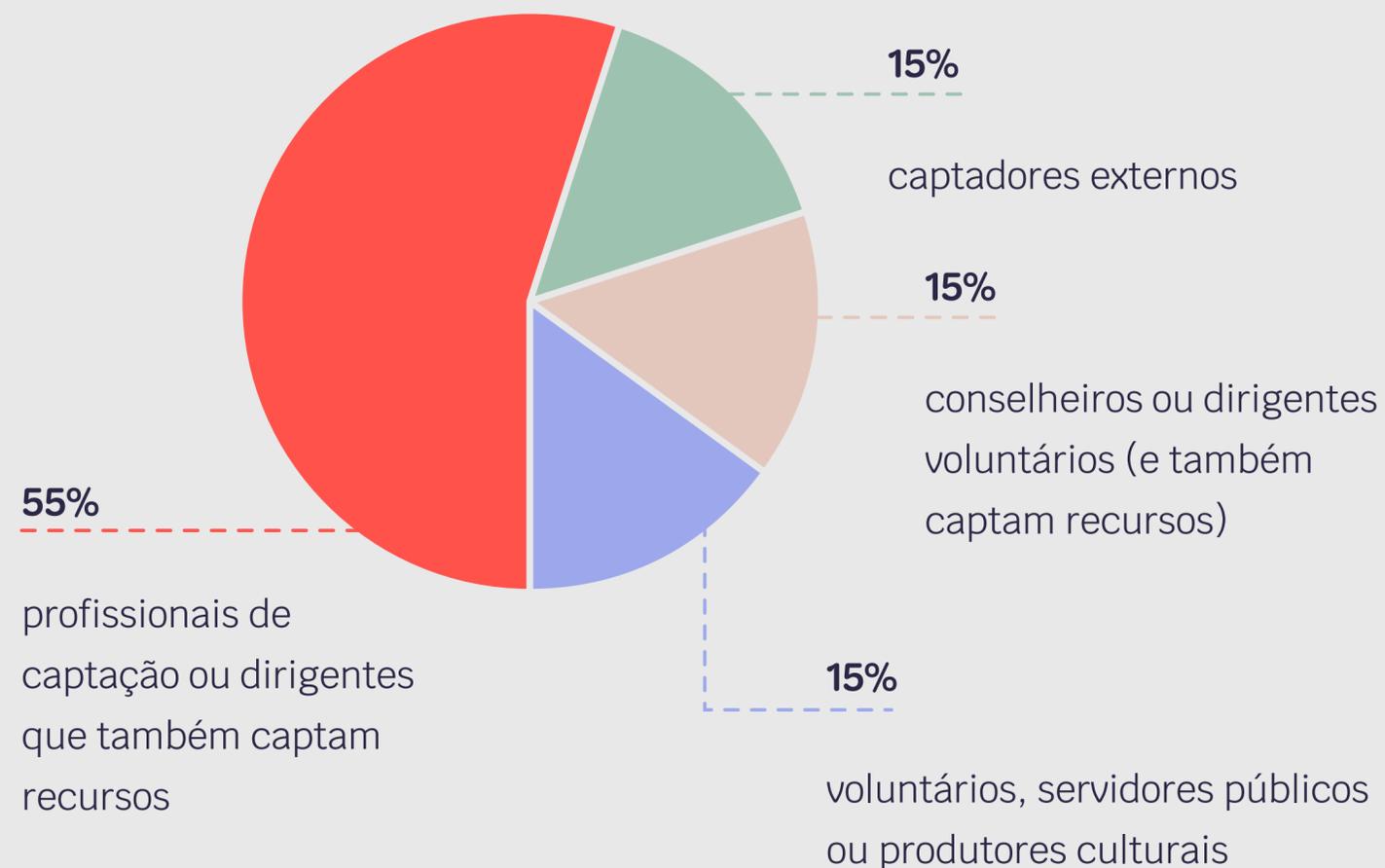
## Uma profissão emergente

A atividade profissional de captação de recursos é ainda incipiente no Brasil e pouco compreendida, inclusive dentro do setor. Segundo o Ipea (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), 83% das OSCs no Brasil não possuem nenhum funcionário com vínculo empregatício.

Nessas “pequenas” OSCs, o regime de trabalho dominante é voluntário ou precarizado, e as principais lideranças acumulam os papéis de direção da organização e de mobilização de recursos.

Um marco importante para a estruturação da Captação de Recursos enquanto profissão foi a criação da ABCR (Associação Brasileira de Captadores de Recursos) em 1999. A entidade tem como missão promover, desenvolver e qualificar a atividade de captação de recursos, vista como um dos grandes desafios do setor. A ABCR conta hoje com 470 associados ativos e o Festival ABCR, evento anual promovido pela Associação, teve mais de 800 participantes na sua edição de 2023, o que o torna o maior evento sobre o tema na América Latina e um dos mais relevantes do terceiro setor no Brasil.

### CENSO ABCR de 2017



A ABCR tornou-se um importante player no setor, atuando não apenas na defesa do desenvolvimento da profissão, mas também em ações de *advocacy* para melhorar leis e

regulações que desbloqueiem o potencial de mobilização de recursos para as OSCs – como o fim da cobrança do ITCMD (Imposto de Transmissão Causa Mortis e Doação) e a criação do Marco Bancário da Doação.

A própria ABCR, porém, tem desafios em conceber apenas uma tipologia de profissional que capta recursos no Brasil. Segundo o último CENSO ABCR publicado em 2017, 55% dos membros da associação são profissionais fixos remunerados (profissionais de captação ou dirigentes que também captam recursos); 15% são conselheiros ou dirigentes voluntários (e também captam recursos); 15% são captadores externos (consultor ou empresa que capta para várias OSCs). O restante são voluntários (não dirigentes), servidores públicos ou produtores culturais que atuam para projetos com fins lucrativos (15%).

Ainda que seja um desafio entender quem são as pessoas que captam recursos no Brasil, parece mais evidente qual deve ser a visão de futuro sobre esta atividade profissional. Segundo a ABCR, o esforço deveria ser no sentido de que a maioria das OSCs no Brasil atuem para constituir uma área (ou ter ao menos um profissional) **especialista no assunto, remunerado com base num valor fixo mensal e trabalhando internamente, vivendo o dia a dia da organização para a qual**

**este/a profissional mobiliza recursos, de forma integrada com o restante da organização para a qual trabalha.**

## Crescimento demanda atenção

Um dos sinais de que avançamos em busca desta visão de profissionalização e especialização é o aquecimento do mercado para contratar profissionais de captação de recursos. Recente levantamento feito pela Mobiliza, no ciclo de três anos entre 2020–2022, aponta que uma vaga foi aberta a cada dois dias, apenas no site da ABCR, buscando profissionais para atuar em captação de recursos.

Por este motivo, parece relevante avaliar **o impacto da saúde mental destes profissionais**, não só porque eles/elas são grandes potenciais promotores de uma cultura de doação no Brasil, mas também porque um dos principais problemas relatados pela grande maioria das OSCs no Brasil é a falta de recursos financeiros para se realizar um trabalho de mais impacto. E é justamente o estabelecimento de uma atividade profissional organizada que poderá aumentar e qualificar este volume de recursos, assim como acontece em países onde a cultura de doação é mais robusta.



## 2. Dados da pesquisa

“Fiquei 7 meses nessa organização, e perdi 7 quilos sem mudar nenhum hábito alimentar ou de prática esportiva, meu sono ficou extremamente prejudicado e meu humor fora do trabalho mudou demais”

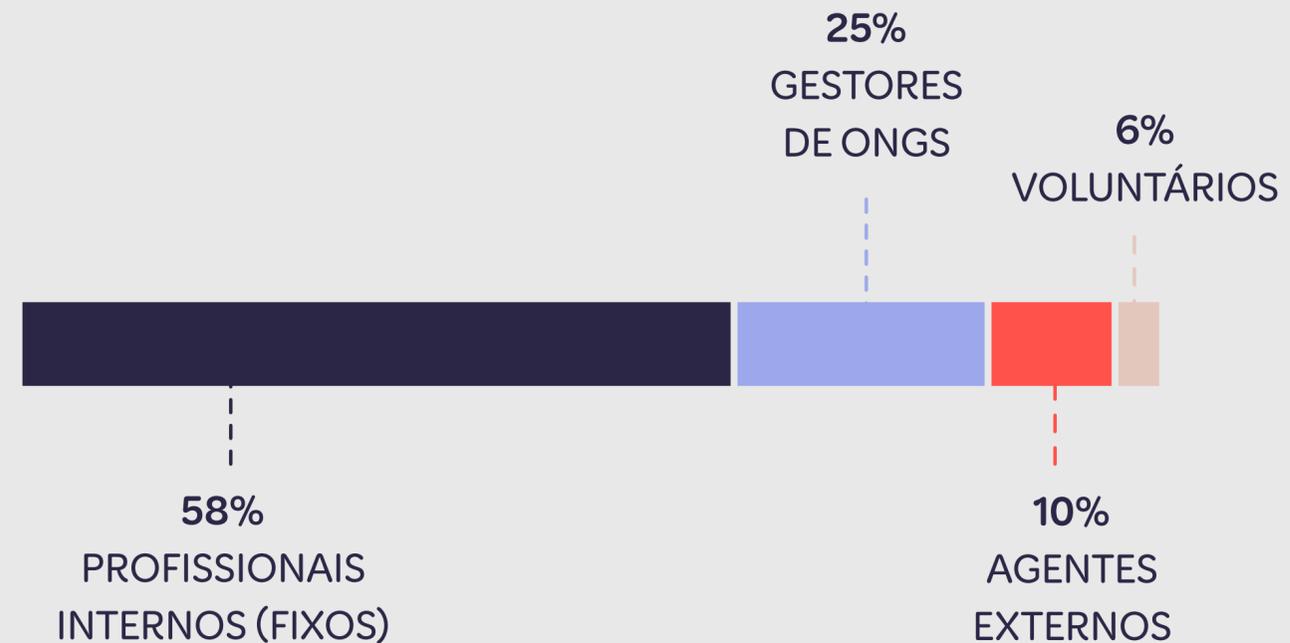
(depoimento de um participante do estudo)

## Perfil da amostra

79 pessoas responderam ao survey

- 58% são profissionais internos (fixos) de captação
- 25% são gestores de ONGs que fazem captação ou atuam com captação em parte do seu tempo de trabalho (produtores culturais, coletivos etc)
- 10% agentes externos e captação (terceirizados, empresas de captação)
- 6% voluntários

A amostra de respondentes (79), apesar de relativamente pequena, considerando o tamanho do setor, representa o correspondente a 16% do total de associados ativos da ABCR.



Do ponto de vista do perfil, a maior parte dos respondentes é de profissionais fixos / internos de captação - 58%. Desta forma, os números, indicam respostas com base numa amostra qualificada de profissionais da área.

## Alta frequência de abalos na saúde mental é maior entre gestores que também captam

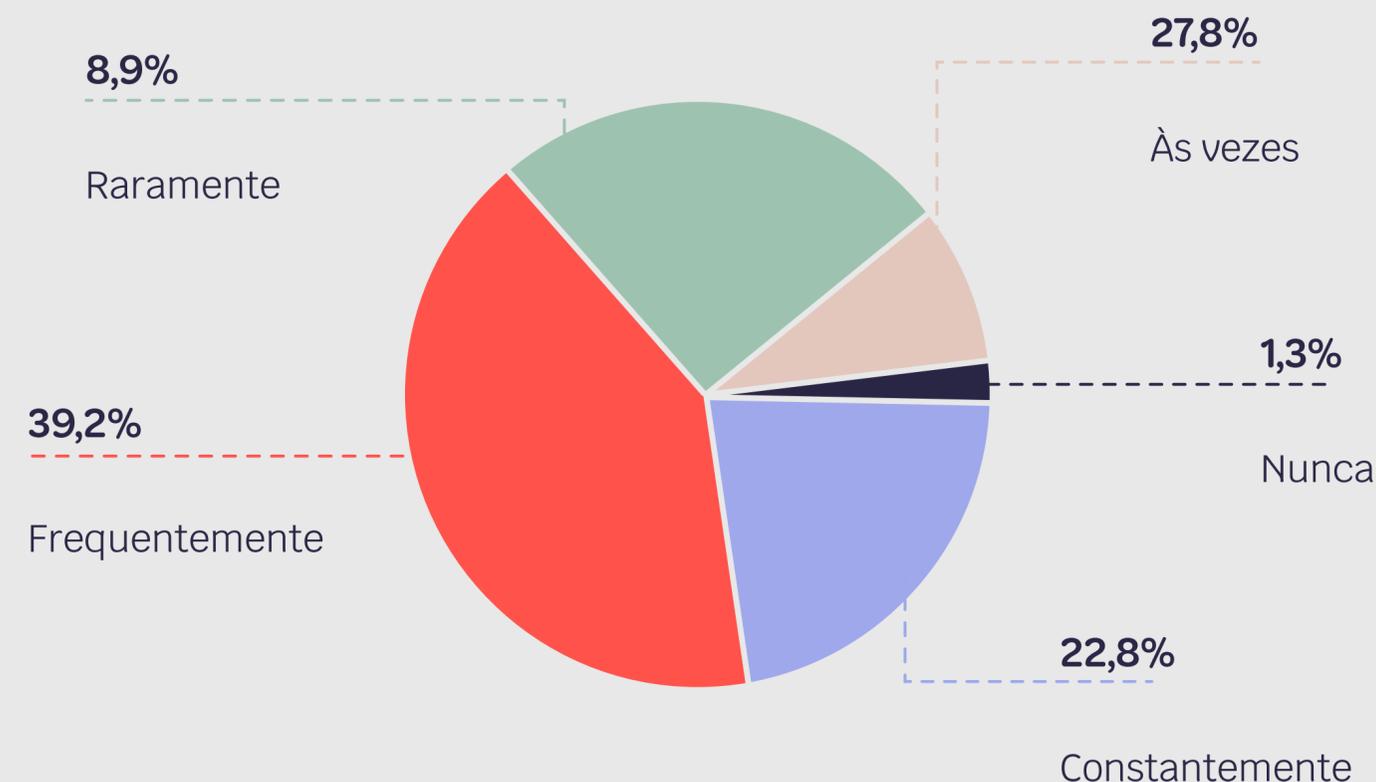
“Sou coordenadora de uma organização pequena mas que é referência no que faz, trabalhamos com a população em situação de rua na região Sul do país. Toda a captação, articulação, incidência política e organização ainda ficam comigo, pois minha equipe não consegue pegar no tranco e eu me sinto imensamente sobrecarregada.”

(depoimento de um participante do estudo)

Ao perguntarmos **“com que frequência você vive situações, na atividade profissional de captação de recursos, que abalam sua saúde mental”**, 62% dos respondentes indicaram constantemente ou frequentemente. Apenas 1 em cada 10 respondentes indicaram “nunca ou raramente”.

## Com que frequência você vive situações, na atividade profissional de captação de recursos, que abalam sua saúde mental?

79 respostas

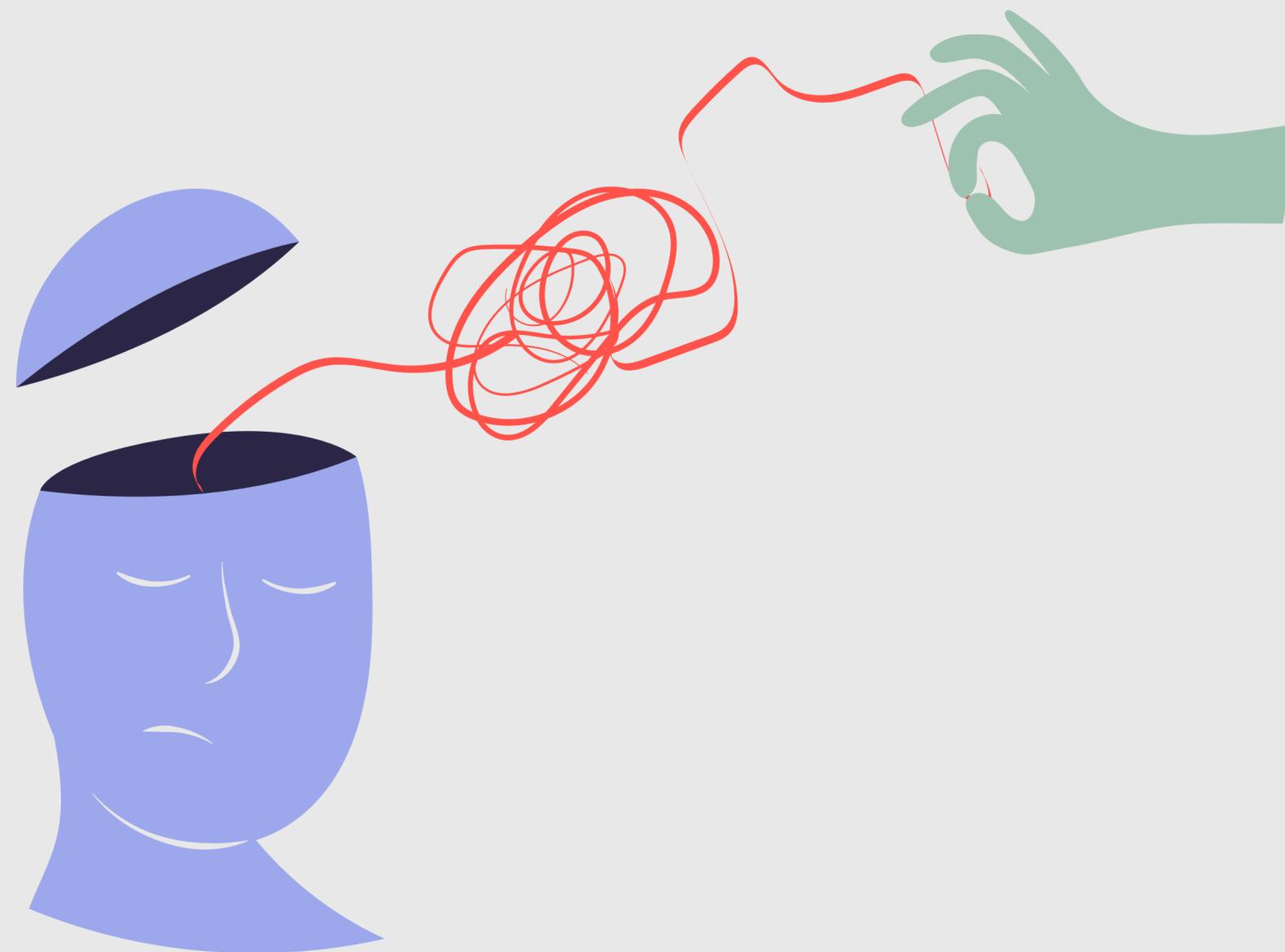


Ainda olhando para os respondentes que consideram que vivem situações que abalam sua saúde mental "constantemente ou frequentemente", constatamos uma diferença entre os perfis:

### Situações que abalam a saúde mental (constante ou frequentemente)

- Média - 62%
- Gestores - 68%
- Captadores - 59%

Estes dados indicam que a maioria dos profissionais que captam recursos está com sua saúde mental abalada com muita frequência, mas os gestores (que também captam recursos) se sentem mais pressionados do que profissionais que se concentram em captar recursos.



## Quem capta recursos está aparentemente mais pressionado que os profissionais do terceiro setor em geral

“ Eu sempre senti essa responsabilidade muito grande e vivia em “estado de alerta” com medo de não conseguir captar recursos suficientes e meus colegas ficarem sem emprego”

(depoimento de um participante do estudo)

Perguntamos “**Em se tratando de sua saúde mental, como você diria que é seu estado prevalente, na maior parte do tempo**”. Para indicar as respostas, utilizamos o espectro<sup>7</sup> de saúde mental ao lado:



### EM CRISE

muito ansioso/a, exausto/a, com problemas severos no sono e alimentação



### LUTANDO

ansioso/a, cansado/a, com baixa performance e problemas com sono e alimentação



### NEUTRO/A

preocupado/a num nível saudável, sem grandes problemas com sono e alimentação



### EVOLUINDO

positivo/a, calmo/a, trabalhando bem, boa performance, dormindo e se alimentando bem



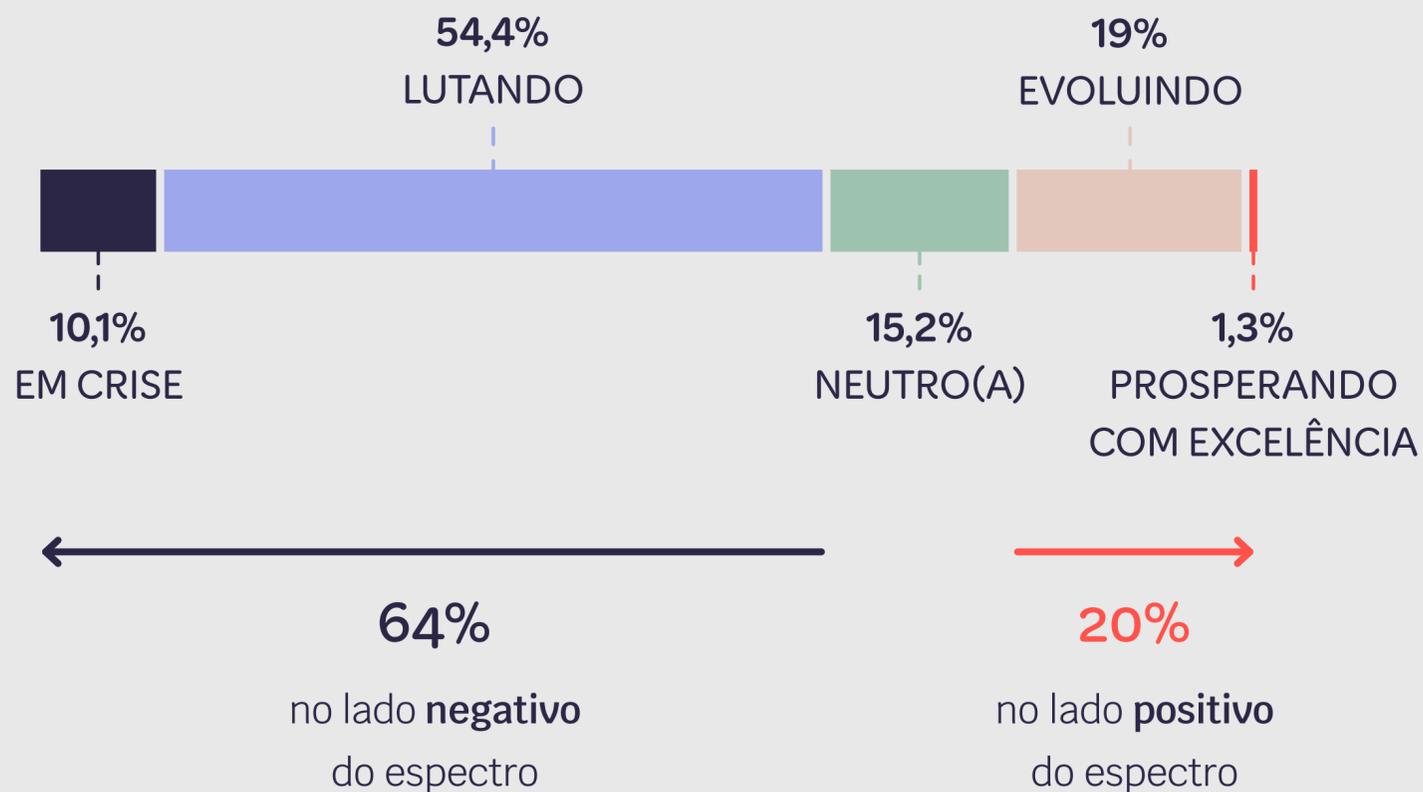
### PROSPERANDO COM EXCELÊNCIA

alegre, entusiasmado/a, energético/a, com alta performance.

<sup>7</sup> Espectro Mental Health Continuum - Delphis Learning

## Em se tratando de sua saúde mental, como você diria que é seu estado prevalente, na maior parte do tempo (considerando o último ano)?

79 respostas



A título de simplificação, vamos considerar que o lado negativo do espectro se caracteriza pelos estados “EM CRISE” e “LUTANDO” e o lado positivo do espectro pelos estados “EVOLUINDO” e “PROSPERANDO COM EXCELÊNCIA”. As respostas indicam que **64%** dos respondentes se encontram no lado negativo do espectro e **20%** no lado positivo do espectro.

Na pesquisa realizada pela Phomenta com profissionais do terceiro setor de diversas áreas, apesar das diferenças de metodologia e do formato das perguntas, constatou-se que o estado geral de saúde mental dos profissionais do terceiro setor é “RUIM” ou “REGULAR” (para 55% das pessoas respondentes).

Ainda que com metodologias distintas, seria possível especular que, em geral, a maioria dos profissionais do terceiro setor (55% segundo a Phomenta) está com sua saúde mental abalada, mas uma hipótese é que os profissionais que estão submetidos à pressão por mobilizar recursos (64% segundo nosso estudo) estão ainda mais.

## Muito trabalho, poucos recursos (e isolamento do captador de recursos) são os principais fatores de estresse

Quando questionamos “quais os fatores que mais causam problemas na sua saúde mental e que são associados à atividade de captação de recursos”, as respostas apontam como principais fatores: Sobrecarga e excesso de trabalho (53%), a falta de equipe adequada (49%) e a Falta de compreensão interna sobre a área/conflitos com a equipe programática (40%).

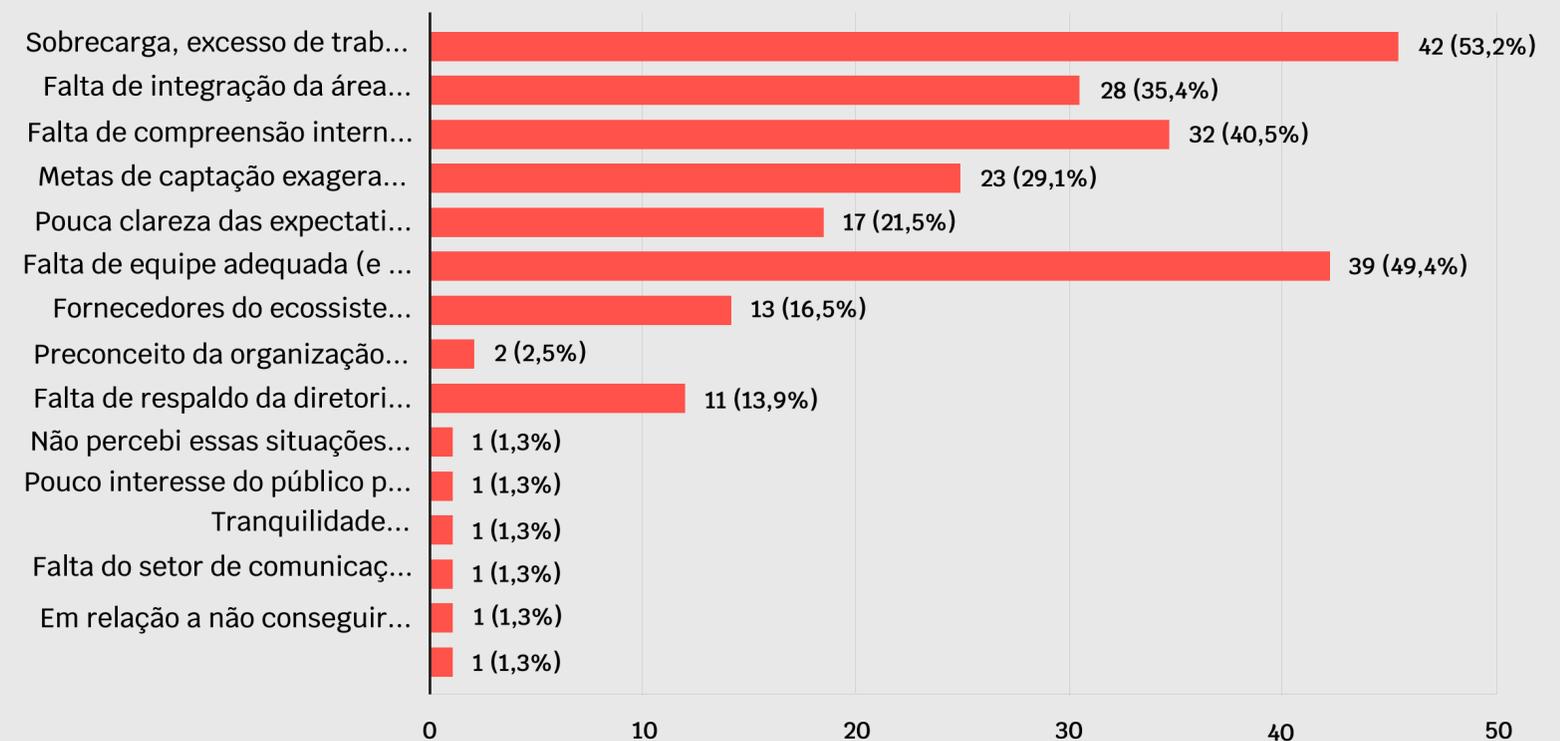
Na comparação com a pesquisa da Phomenta, identificamos duas coincidências e uma diferença.

O “excesso de demandas/Sobrecarga de trabalho” e a “falta de recursos adequados” figura na primeira e na segunda posição nas duas pesquisas, o que reforça uma conclusão que, no setor como um todo (incluindo para quem capta recursos), há um cenário insustentável, que reverbera na saúde mental das pessoas, de **muito trabalho ou sobrecarga e poucos recursos/recursos inadequados**.

A diferença aparece na terceira opção. Enquanto os profissionais em geral do setor (segundo a Phomenta), indicam fatores como “preocupação constante”, “prazo

## Entre as situações abaixo, indique 3 fatores que mais causam problemas na sua saúde mental e que são associados ao trabalho profissional de captação de recursos:

79 respostas



apertado” entre outros como fatores determinantes para sua condição, em nosso estudo figura como terceira opção **“a falta de compreensão interna sobre a área/conflitos internos”** (40%). Importante destacar que, na pesquisa da Phomenta, havia a opção “relações conflituosas com pessoas da organização”, mas esta opção foi indicada apenas como 8º fator de estresse (29%).

A comparação indica que, para todos os profissionais do terceiro setor, há dois fatores de estresse principais (muito trabalho e recursos insuficientes), mas para profissionais que captam recursos, há um terceiro fator relevante, que é o fato de não se sentirem totalmente respeitados ou integrados à organização. Depoimentos revelam um certo isolamento ou incompreensão da atividade do captador de recursos.

“ Me sentia meio isolado, como um “outsider”, com medo de “pisar na bola” e colocar tudo a perder. Algumas pessoas, principalmente mais velhas e de mais tempo de casa, chegaram a demonstrar desprezo por mim e pelo meu trabalho”

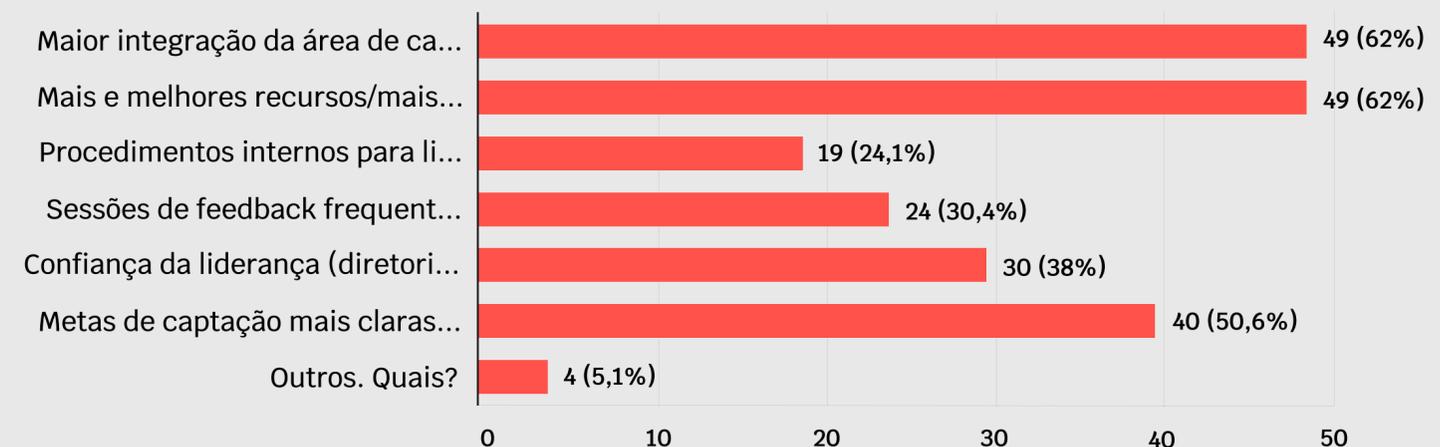
(depoimento de um participante do estudo)

## Mais investimento, integração da área e metas claras e factíveis podem ajudar

Quando questionamos **“quais seriam fatores que poderiam facilitar o ambiente de trabalho mais positivo para saúde mental de um profissional de captação”**, as respostas mais frequentes foram: Mais e melhores recursos (62%), Maior integração da área com o restante da organização (62%) e metas de captação mais claras e factíveis.

## Entre os itens citados abaixo, indique 3 fatores mais relevantes que podem facilitar o ambiente de trabalho mais positivo para saúde mental de um profissional de captação?

79 respostas



Nesse aspecto, as soluções mudam um pouco de acordo com o perfil dos respondentes à pesquisa. Para os gestores, o fator mais importante é “a definição de metas claras e factíveis” (58%), enquanto para os profissionais de captação fixos, “a maior integração da área” (66%) é o aspecto mais importante.



Mais uma vez, a questão da **integração da área com o restante da organização** figura como um dos principais elementos que poderiam ajudar a diminuir os fatores de abalo psicológico dos profissionais de captação, reforçando as constatações da pergunta anterior e colocando uma atenção prioritária neste ponto.

### 62% podem desistir da carreira

“ Existe muita pressão sobre a área de captação e a falta de liberdade para a atuação. A sensação que temos é de que toda a organização quer “saber” o trabalho dos captadores... dão pitacos, julgam... mas na hora de colocar a mão na massa para trazer o recurso efetivamente... só os captadores que lutam, não temos apoio externo, não temos budget para investir em equipe e somos boicotados de fazermos ações que tenha custo”

(depoimento de um participante do estudo)

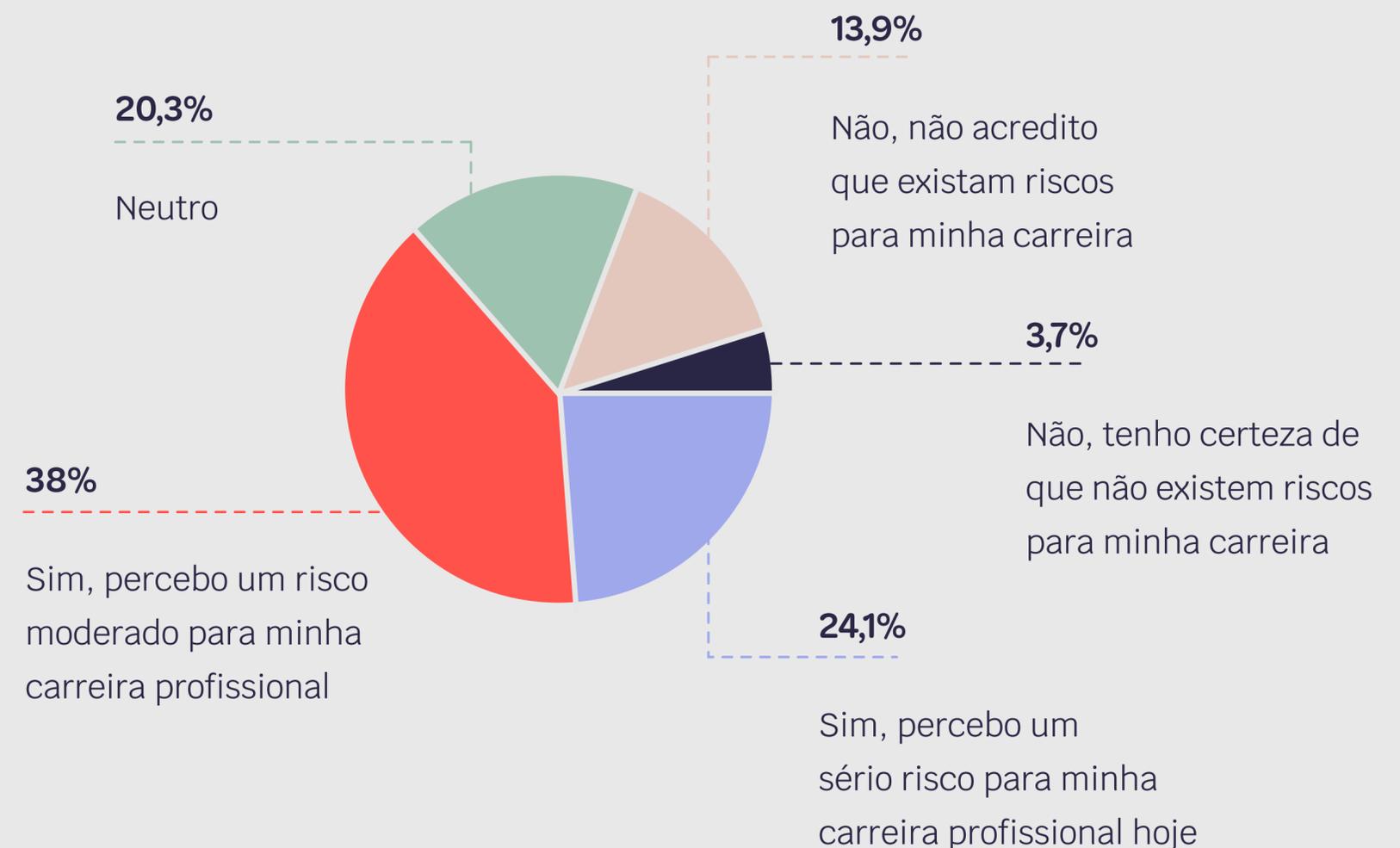
A pergunta que conclui a pesquisa é se “**existem riscos à sua carreira como decorrência de episódios abalando sua saúde mental na profissão de captação**” (como desistir da carreira ou não conseguir prosperar de forma satisfatória).

62% da amostra se diz preocupada (com risco sério ou moderado) em relação aos efeitos da sua saúde mental para a continuidade da sua carreira, sendo que 1 em cada 4 respondentes apontou RISCO SÉRIO.



## Você acredita que existam riscos à sua carreira profissional como decorrência de episódios abalando sua saúde mental na profissão de captação (por exemplo: desistir da carreira, não conseguir evoluir de forma satisfatória etc)?

79 respostas





# 3. Reflexões e recomendações

Neste capítulo final, sinalizamos algumas reflexões e recomendações que surgem a partir dos dados e de suas análises.

Sobrecarga, excesso de responsabilidade, pressão, isolamento, fragmentação, falta de confiança, falta de metas evidentes de trabalho, regimes de trabalho instáveis, falta de recursos e de integração. É possível agrupar os achados do diagnóstico da pesquisa em pelo menos três dimensões: Sociedade, OSCs e Profissionais de Captação.

Por exemplo, quando a investigação indica que os profissionais de captação estão sobrecarregados, sentem uma enorme pressão em seu cotidiano, se sentem isolados e com condições instáveis de trabalho, é possível entender que estes “sintomas” possuem repercussões nestas pessoas, mas também interfaces com a vida da organização e suas estruturas. A questão do isolamento é um exemplo que pode ser trabalhado tanto olhando para o efeito disso nos indivíduos, quanto para a estrutura de governança que provavelmente é uma das chaves para compreender e começar a solucionar o problema. Certamente, essa questão encontra projeção no âmbito da sociedade, se pensarmos que recursos mais livres poderiam apoiar a resolução desta questão.

Então, para organizar as recomendações, fizemos uma análise a partir destas três dimensões: Sociedade, OSCs e Profissionais de captação, como demonstrado na imagem abaixo, apontado recomendações para as 3 esferas:



# Tema 01. A visão da sociedade civil sobre as OSCS

## O modelo de financiamento corrente como gerador de impactos negativos na saúde mental

Como ponto de partida para as reflexões a partir deste estudo, um item que parece relevante destacar é a forma como a sociedade (e os doadores/financiadores) olha para o terceiro setor e como esta forma de olhar contribui para a constituição do cenário que vivemos.

Um clássico texto publicado em 2009 na Stanford Social Innovation Review intitulado “The Nonprofit Starvation Cycle”<sup>8</sup> (O Ciclo de Escassez das Organizações Sem Fins Lucrativos) indica caminhos para analisar o problema mais a fundo. O texto aponta que o ciclo de escassez das OSCs inicia-se com o que o texto chama de “expectativas irrealistas dos financiadores”.

---

<sup>8</sup> Disponível em: [https://ssir.org/articles/entry/the\\_nonprofit\\_starvation\\_cycle](https://ssir.org/articles/entry/the_nonprofit_starvation_cycle)

Segundo os autores Ann Goggins Gregory e Don Howard, “A dinâmica de poder entre os financiadores e as OSCs torna difícil, senão impossível, que as OSCs se levantem e enfrentem o ciclo de frente. A desvantagem de fazer isso pode ser catastrófica para a organização, especialmente se outras organizações não fizerem o mesmo. Especialmente em tempos econômicos difíceis, uma organização que decida por si só contrariar a tendência e reportar os seus verdadeiros custos indiretos poderá correr o risco de perder financiamento importante. A reputação da organização também poderá ser prejudicada. A redefinição das expectativas dos financiadores ajudaria a preparar o caminho para discussões honestas com os beneficiários.”

Ainda que possamos compreender a realidade da filantropia brasileira distinta da realidade americana, é possível dizer que o fenômeno que o texto aponta também é bastante presente na filantropia brasileira<sup>9</sup> (e aqui ganha contornos ainda mais críticos), uma vez que, por aqui, vemos uma baixa compreensão da relevância do que chamamos de custos indiretos ou custos para o desenvolvimento institucional.

---

<sup>9</sup> Ainda que o conceito de filantropia seja difuso, estamos aqui considerando o que chamamos de Investimento Social Privado brasileiro. Segundo o GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas), Investimento Social Privado é caracterizado pela mobilização de recursos privados para fins públicos realizada de forma planejada, monitorada e sistemática para iniciativas sociais, ambientais, culturais e científicas de interesse público.

Há, entre os financiadores, uma lógica de direcionamento de recursos para projetos (para “a ponta”), uma baixa compreensão da importância das estruturas institucionais (comunicação, planejamento, captação de recursos, administração e gestão etc) e uma escassez de estudos no Brasil que apontem o que seria um custo institucional razoável para uma OSC. O que presenciamos em modelos de editais ou na prática da filantropia brasileira é, na melhor das hipóteses, a abertura para a previsão de custos institucionais que variam de 5-10% do valor aportado.

Abrangente estudo americano<sup>10</sup> a respeito de custos institucionais mostrou que 80% das OSCs que participaram do estudo declararam incorretamente seus custos institucionais. Embora declarassem índices de custos institucionais (*despesas operacionais*) que oscilavam de 13% a 22%, na verdade os índices reais variaram de 17% a 35%, muito acima dos 5-10% autorizados por financiadores de projetos.

O resultado dessa mistura de **falta de clareza econômica** por parte das OSCs (de não saberem, não preverem seus custos institucionais ou simplesmente de receio de abrir esses



---

custos), somada à **busca dos financiadores para alocar o máximo de recursos “na ponta”** cria o cenário das OSCs no Brasil - equipes mal remuneradas ou não remuneradas, falta de estrutura institucional para planejamento, comunicação, gestão, captação de recursos e, como consequência, como vimos neste estudo, *burnout* das equipes.

---

<sup>10</sup> Nonprofit Overhead Cost Study, realizado pela Urban Institute’s National Center for Charitable Statistics e o Center on Philanthropy, da Indiana University

## Recomendações para SOCIEDADE:

- 1) Fortalecer a prática do *grantmaking* no Brasil (valorizando a flexibilidade, a abertura para apoiar com recursos livres e por prazos mais extensos) nos modelos de investimento social privado;
- 2) Ampliar as práticas de investimento social para o desenvolvimento institucional e para fortalecer a capacidade de mobilização de recursos das OSCs;
- 3) Fomentar estudos de avaliação de impactos sobre as práticas de investimento social privado, para obter dados sobre as diferenças (em impacto na sociedade e impacto na saúde mental das pessoas trabalhadoras) de doações para projetos x doações livres; e de doações por temas ou agendas;
- 4) Aprofundar pesquisas no setor que identifiquem qual o **custo real do desenvolvimento institucional** das OSCs;
- 5) Promover debates e reflexões acerca dos efeitos (na saúde mental das pessoas trabalhadoras) associados a modelos prevalentes de investimento social privado.

- 6) Desenvolver **pesquisas sobre o setor profissional de captação de recursos no Brasil** (médias salariais, possíveis caminhos da profissão etc);
- 7) Avançar na discussão sobre **certificação** de profissionais de captação de recursos.



## Tema 2. As OSCS e seu desenvolvimento institucional

### Diversidade do setor dificulta a compreensão de que estrutura cada OSC deve ter para mobilizar recursos

Uma primeira constatação da pesquisa (também apontada no Censo da ABCR e na experiência pessoal dos diversos membros do comitê que apoiaram a análise dos dados) é que, dado a enorme diversidade do setor (de nano a mega organizações, atuando em diversos campos), seria muito difícil padronizar um modelo único de profissional de captação (ou área) para todas as OSCs no Brasil.

Por certo, uma pequena OSC comunitária não terá a mesma “profissionalização” de uma área de captação quanto uma OSC com orçamento de milhões de reais ao ano. Ao mesmo tempo, mesmo em organizações de portes semelhantes, é provável haver distinções entre modelos de equipes e

estruturas de captação. Por exemplo, um hospital filantrópico mantido prioritariamente com recursos do SUS terá uma estrutura diferente de captação em relação a uma organização humanitária internacional (por exemplo: Médicos Sem Fronteiras) que mobiliza recursos com indivíduos. Na primeira, a área de captação de recursos muito provavelmente será mais enxuta que na segunda.

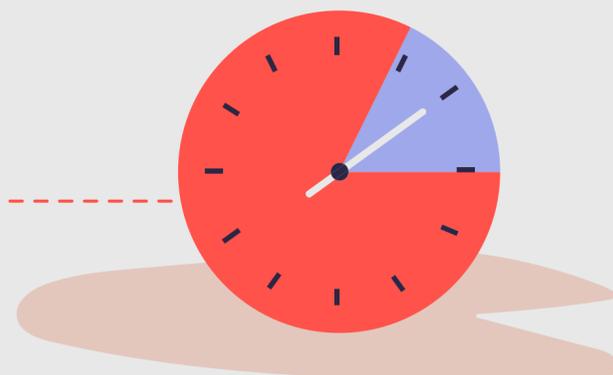
Ainda assim, é possível afirmar que **toda OSC precisa captar recursos para sua missão**. A discussão em cada organização será qual a estrutura necessária diante de sua estratégia de financiamento:

**Em pequenas OSCs** que atuam para resolver, muitas vezes, problemas emergenciais em suas comunidades, a questão da urgência exige que se direcione o máximo de recursos possível para “a ponta”. O período da pandemia foi bastante característico desta realidade: toda a população estava mobilizada para doar alimentos e itens de higiene para as comunidades, mas ninguém pensou em quem remunera “o meio” (quem trabalha para identificar e fazer a triagem das famílias, distribuir os alimentos, prestar contas etc). Em geral, nestas realidades, não há um profissional de captação porque não haveria recursos para pagar este profissional.

Dados da Pesquisa realizada pela Iniciativa Pipa<sup>11</sup> (*“Periferias e Filantropia no Brasil - as barreiras de acesso a recursos no Brasil”*), demonstra que 89% da equipe gestora das organizações comunitárias no Brasil divide seu tempo dedicado ao trabalho social com outros trabalhos remunerados. Com isso, cria-se um ciclo vicioso de falta de recursos e esgotamento de toda a equipe, que precisa se dedicar a muitas funções.

89%

da equipe gestora divide seu tempo entre múltiplas funções



**Em OSCs médias ou grandes**, em geral, há uma compreensão vaga do que deveria ser uma área/perfil do profissional a ser contratado. Com frequência, há uma certa noção simplista de que, ao contratar um profissional de captação, ele terá um

papel de buscar todos os recursos necessários e ninguém mais na equipe terá que se preocupar com o assunto. O profissional de captação será responsável pelo “trabalho sujo”, pelo “mal necessário” de ter que interagir com o “mundo do dinheiro”. Certamente, essa compreensão enviesada ou mal resolvida sobre o que é ou deveria ser o papel deste profissional/desta área pode trazer muitos problemas futuros, como sinalizado nos resultados deste estudo;

## Com que régua medimos nosso desenvolvimento institucional?

Outro ponto relevante que surge no estudo e nas reflexões a partir de seus dados é que, se os/as profissionais do terceiro setor estão pressionados com muito trabalho e poucos recursos, os profissionais que captam recursos estão ainda mais pressionados/as (como demonstrou a comparação entre este estudo e os dados da pesquisa Phomenta).

Uma hipótese para justificar essa diferença é que, por ser responsável por mobilizar os recursos para a realização das atividades da OSC, o trabalho do/a profissional de captação

<sup>11</sup> Pesquisa Periferias e Filantropia - as barreiras de acesso aos recursos no Brasil - <https://www.periferiasefilantropia.org/>

é avaliado numa régua binária – se captou os recursos necessários, foi bem sucedido/a; se não captou, foi mal sucedido/a. Esta pressão por resultados que afetam o restante da organização coloca este/a profissional num escrutínio cruel, fazendo que, em muitos casos, o/a próprio/a profissional se sinta responsável pela sobrevivência da organização e pelos empregos de seus/suas colegas.

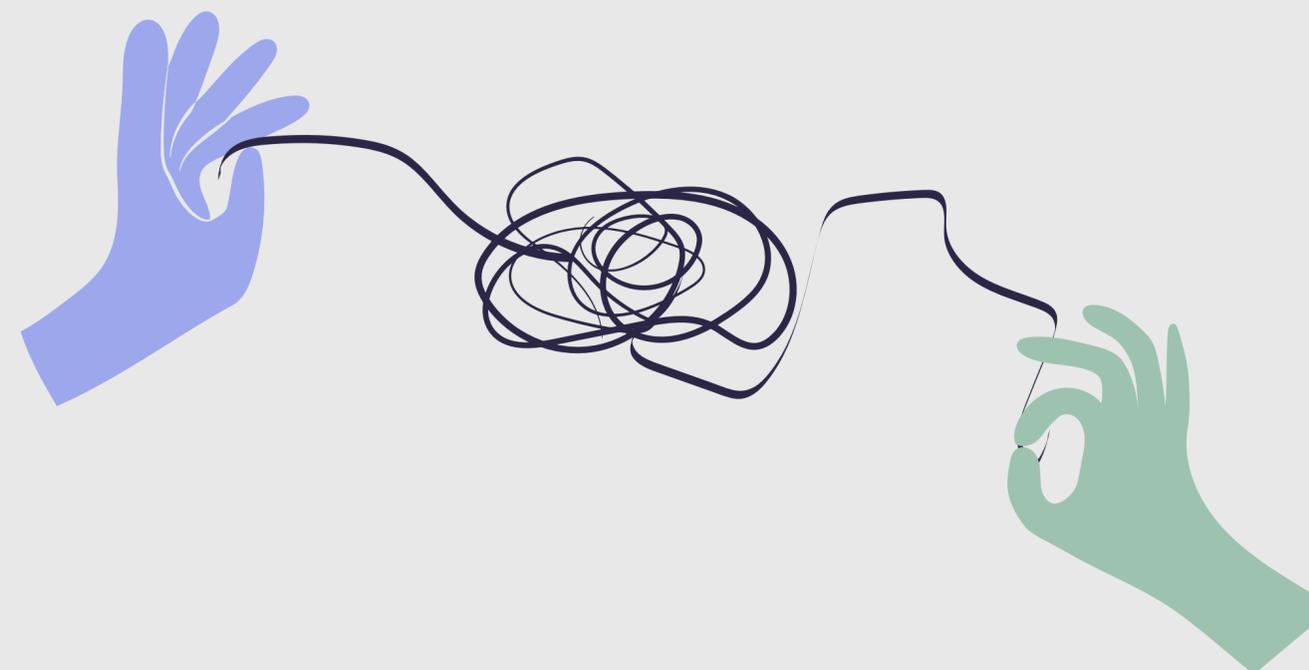
## A integração da área de captação com o restante da organização

Um dos achados mais relevantes do estudo é o quanto a **falta de integração** da área de captação de recursos com o restante da organização pode gerar situações de estresse nos/nas profissionais de captação de recursos.

Relatos apontam que os/as profissionais de captação de recursos, muitas vezes, não estão integrados/as com o restante da organização e seu papel é visto puramente como de alguém que deveria atrair recursos necessários para a realização da missão da organização, como se os assuntos (captar recursos e aplicar os recursos) pudessem ser isolados e tratados separadamente.

Aqui, é fundamental que as lideranças das OSCs (diretoria e conselho) se apropriem do tema de captação de recursos como um assunto tão estratégico quanto a missão organizacional e liderem a reflexão de uma estratégia clara de financiamento, olhando no longo prazo.

Ao colocar a área programática (missão, projetos e programas) como assunto prioritário em detrimento da questão do financiamento, as lideranças das OSCs relegam ao tema do financiamento um status de “mal necessário” e inconscientemente tratando o tema como de menor importância estratégica, enfraquecendo uma cultura interna de captação de recursos.



## Recomendações para as OSCs:

- 1) Desenhar estratégias precisas de captação, organicamente relacionadas ao trabalho da organização, que possam subsidiar a atuação do profissional de captação;
- 2) Buscar construir formas coletivas de captação de recursos, que vençam a lógica da “concorrência” e que fortaleçam a dinâmica da cooperação entre OSCs e coletivos;
- 3) No planejamento estratégico de captação, cuidar da dimensão do tempo, projetando com precisão os resultados e efeitos esperados, considerando que o trabalho de captação muitas vezes requer prazos largos e trabalho frequente e sistemático;
- 4) Investir na capacitação qualificada em captação de recursos e desenvolvimento institucional, reconhecendo e valorizando as características da organização e seus conhecimentos inerentes;
- 5) Investir na saúde mental de seus colaboradores, com destaque para o profissionais de desenvolvimento institucional e captação de recursos;
- 6) Em relação ao profissional da captação:
  - Caso este trabalho seja feito por um profissional dedicado, o planejamento estratégico também deve dimensionar no tempo a curva de aprendizagem deste profissional, seu desenvolvimento e capacidade de construir relacionamentos;
  - Definir metas factíveis e evidentes para a captação, dimensionadas de acordo com os tempos e a capacidade da pessoa / equipe de captação;
  - Definir regimes de trabalho e salários compatíveis com o escopo de trabalho do profissional / da equipe, com atribuições e funções evidentes e transparentes;
  - Avaliar as metas de captação regularmente e construir protocolos de diálogo e feedback para o trabalho da/o profissional de captação de recursos;
  - Incentivar uma comunicação aberta para compartilhar dificuldades, desafios e preocupações que possam surgir no desempenho de suas funções.

- Incluir o cuidado a este profissional em estratégias de cuidado, saúde mental e bem-estar desenvolvidos pela organização para olhar para questões como a pressão e a sobrecarga destes profissionais;
  - Facilitar o relacionamento do profissional de captação com o restante da equipe, integrar este profissional na equipe.
- 7) Compreender melhor a estrutura necessária para a captação, de acordo com sua estratégia de financiamento;
  - 8) Fomentar melhor compreensão do papel e do perfil do profissional de captação de recursos;
  - 9) Ampliar a integração da área de captação de recursos com o restante da organização, fortalecendo uma cultura interna de captação de recursos e fomentando a construção de vínculos de confiança com o/a profissional de captação.



## Tema 3. Os profissionais de captação de recursos e sua saúde mental

De forma geral, o tema da saúde mental no ambiente profissional ganhou relevância a partir da pandemia. De forma específica, começamos também a avaliar os aspectos de saúde mental em profissionais do terceiro setor e, aprofundando ainda mais, este estudo exploratório buscou analisar aspectos da saúde mental em profissionais de captação de recursos.

Mas o que pode ser considerado específico neste/nesta profissional de captação de recursos?

Pelo que a pesquisa revela, dois pontos nos chamam atenção como sendo específicos e geradores de estresse para estes profissionais:

- 1) A pouca clareza sobre a profissão
- 2) A falta de integração da área de captação com as demais áreas das OSCs

Com relação ao primeiro ponto (sobre a clareza da profissão), nossas análises apontam para a importância de corroborar a atividade de captação de recursos como uma profissão. O livro “A Sociologia das Profissões”<sup>12</sup> indica que o que constitui uma profissão é o conjunto de **práticas, valores e conhecimentos** consolidados sobre uma determinada área.

A criação da ABCR em 1999, que nasce juntamente com **código de ética profissional** e a mais recente (2021) inclusão da atividade profissional no CBO (Código Brasileiro de Ocupações), indica, de fato, que estamos tratando de uma profissão. No entanto, a prática do setor revela que esta é uma profissão em construção no Brasil, uma vez que, em muitos casos, as OSCs ainda não consideram a contratação de profissionais, seja porque não há recursos suficientes para remunerar um/a profissional ou porque não se encontram profissionais qualificados/as para a função (ou um misto de ambas condições).

Aqui, focando na questão dos/das profissionais de captação de recursos, a consolidação da profissão precisa vir acompanhada de mais clareza sobre os diversos aspectos que compõem

---

<sup>12</sup> MACHADO, M.H., org. Sociologia das profissões: uma contribuição ao debate teórico.

uma profissão – quais as médias salariais, quais os caminhos possíveis para essa profissão, quais os conhecimentos e habilidades necessários para compor um/a bom/boa profissional etc.

### Recomendações para profissionais de captação de recursos:

- 1) Atuar como “ponto focal” da captação de recursos na organização, buscando articular todas as pessoas da equipe ao tema.
- 2) Buscar espaços “pedagógicos” relacionados à captação de recursos nas instâncias de construção coletiva e colegiada da organização, de modo a conferir mais confiança, organicidade e integração ao seu trabalho;
- 3) Observar sua prática e elencar desafios, dificuldades e preocupações periodicamente com as pessoas interlocutoras na organização;
- 4) Buscar aprimoramento, formação permanente e apoio da organização para sua construção como profissional do campo;
- 5) Mapear possibilidades de cuidado para lidar com a pressão e a sobrecarga cotidianas, em diálogo com a organização, para buscar maneiras institucionais de fomentar soluções;
- 6) Amparar sua atuação coletivamente, mantendo diálogo com outros profissionais do campo, ocupando espaços de diálogo e construção sobre a profissão de captação no Brasil e no universo do setor social;



# Ficha Técnica

## REALIZAÇÃO

### TEXTO E PESQUISA

Rodrigo Alvarez (Mobiliza)

### SUPERVISÃO TÉCNICA

Michelle Prazeres (Instituto Desacelera)

### COORDENAÇÃO GERAL

Rodrigo Alvarez (Mobiliza) e Camila Stefanelli (Plataforma Conjunta)

### APOIO NA TABULAÇÃO DOS DADOS

Mário Vieira (Mobiliza)

### PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Amí Comunicação & Design

### ILUSTRAÇÕES

Letícia Fiuza

## COMITÊ CIENTÍFICO DO ESTUDO

Andreia Saul (Ficas)

Camila Stefanelli (Plataforma Conjunta)

Carolina Freitas (Instituto Humanize)

Cássio Aoque (ponteAponte)

Clarissa Pires (Phomenta)

Daiany França (Phomenta)

Daniela Weiers (Synergos)

Erika Sanchez (Instituto ACP)

Fernando Nogueira (ABCR)

Mário Vieira (Mobiliza)

Michelle Prazeres (Instituto Desacelera)

Rodrigo Alvarez (Mobiliza)

Sara Dias (Phomenta)

Sérgio Loyola (Fundação Salvador Arena)

Sophia Goes (Instituto ACP)

Tânia Crespo (Move Social)

## APOIO

Plataforma Conjunta

plataforma  
**conjunta**

**MOBILIZA**  
POTENCIALIZANDO RECURSOS E ORGANIZAÇÕES