

---

# MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS NAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL: UM ESTUDO DE CASO

## A CASE STUDY ON RESOURCES MOBILIZATION IN CIVIL SOCIETY ORGANIZATIONS

---

Data de submissão: 23 maio 2010. Data de aprovação: 15 out. 2011. Sistema de avaliação: Double blind review. Universidade FUMEC/FACE. Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho. Prof. Dr. Luiz Cláudio Vieira de Oliveira. Prof. Dr. José Marcos Carvalho de Mesquita.

---

Mariana Medeiros Thibes  
Universidade Federal de Santa Catarina

Luis Moretto Neto  
Universidade Federal de Santa Catarina

### RESUMO

Um dos maiores desafios enfrentados pelas Organizações da Sociedade Civil diz respeito à falta de recursos para a concretização de suas missões. Essas organizações atuam em diversos campos do espectro social dependendo das relações que estabelecem com as outras esferas da sociedade, tais como o Estado, o mercado, as organizações do terceiro setor e a própria sociedade civil. Este estudo de caso tem como propósito analisar a interface de uma organização da sociedade civil de Florianópolis, Santa Catarina, com outros atores sociais de seu entorno no que diz respeito à mobilização de recursos e suas parcerias para o alcance de sua sustentabilidade e autonomia enquanto sujeito político. Os conceitos de sustentabilidade e mobilização de recursos de uma organização são aqui tomados no sentido de capacidade para tornar permanente o valor de seu projeto político-institucional, o que implica fortalecer as dimensões sociopolítica, técnico-gerencial e financeira. Em linhas gerais, atesta-se que a organização objeto deste estudo precisa reestruturar suas estratégias de mobilização de recursos, uma vez que estas remetem a simples captação de recursos de empresas e órgãos do governo, sem considerar as dimensões da vida institucional a partir de uma abordagem relacional.

**Palavras-chave:** Organizações da Sociedade Civil; Abordagem Relacional; Mobilização de Recursos; Sustentabilidade.

### ABSTRACT

One of the most important challenges faced by Civil Society Organizations is the lack of resources that they need to accomplish their missions. These organizations work in different social fields depending on the relationships with other spheres of society, such as state, market, third sector organizations and civil society. This case study evaluates the relationships between a civil society organization in Florianópolis, Santa Catarina, Brazil, and other social actors regarding their resource mobilization, sustainability and independence as a political subject. The concepts of sustainability and resource mobilization have to be considered as the capability to give political-institutional projects a permanent value by strengthening the socio-political, technical, managerial and financial dimensions. In general, the organization needs to restructure its strategies for resource mobilization as it actually uses only simple fundraising and governmental subsidies, regardless the dimensions of institutional life defined by a relational approach.

**Keywords:** Civil Society Organizations, Relational Approach; Resource Mobilization, Sustainability.

## INTRODUÇÃO

Este artigo apresenta os resultados de um estudo de caso conduzido em uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) de Florianópolis, Santa Catarina, o qual teve como objetivo central analisar a interface dessa organização com os outros atores sociais de seu entorno no que diz respeito à mobilização de recursos e de suas parcerias.

A premissa que direcionou este estudo foi a constatação de que as organizações da sociedade civil, impreterivelmente, atuam em diversos campos do espectro social dependendo das relações que estabelecem e mantêm com as outras esferas da sociedade, tais como o Estado, o mercado, as organizações do terceiro setor e a própria sociedade civil.

Esta inter-relação de pessoas e organizações permite um olhar diferente sobre os problemas sociais, cuja complexidade é crescente e não pode ser encarada apenas da ótica de uma política, mas da integração de diversas políticas sociais, em uma perspectiva intersetorial (JUNQUEIRA, 2006, P. 202).

Neste sentido, a cada ano cresce o número de organizações sociais que, em parceria com a iniciativa privada, o setor público e a sociedade civil criam e implementam soluções para atenuar as grandes demandas sociais existentes. Nesse contexto de grandes mudanças, as organizações sem fins lucrativos têm sido desafiadas a se fortalecer institucionalmente, como condição para a sua sustentabilidade (BEZERRA; ARAÚJO, 2004).

É a partir desta linha de pensamento que o conceito de mobilização de recursos aqui se desenvolve. Para Armani (2008) são muitos os desafios enfrentados pelas organizações da sociedade civil em relação a sua sustentabilidade e autonomia enquanto sujeitos políticos. Portanto, faz-se importante uma nova visão da mobilização de recursos, a qual vise integrar a estratégia de intervenção política com as formas de geração e gestão de recursos materiais e financeiros.

Considera-se, portanto, o entendimento das relações que as organizações sem fins lucrativos estabelecem com os outros atores sociais de seu entorno fator de grande importância para a gestão no campo social, uma vez que a sobrevivência de tais organizações depende fundamentalmente das interações que estabelecem,

tanto em termos de parcerias, como na mobilização de seus recursos. Dentro desta perspectiva é construído o aporte teórico desta pesquisa.

## **A INTERFACE COM OS OUTROS ATORES DA SOCIEDADE**

As organizações que atuam no campo social, de uma maneira geral, são abarcadas por um grande grupo, ora denominado de Terceiro Setor, ora de Organizações da Sociedade Civil, Organizações sem fins lucrativos, Organizações Não Governamentais, dentre outros termos. Tais organizações atuam em diferentes esferas, como a educação, saúde, desenvolvimento urbano e rural, proteção do meio-ambiente, defesa dos direitos, entre outras, tendo principalmente como função, promover o interesse da sociedade como um todo e podem assumir distintas formas jurídicas. Uma crítica incisiva se refere a este conjunto não ser suficientemente explicativo da diversidade de elementos que compõem o universo que abrange (FISHER; FALCONER, 1998; COELHO, 2005; ANDION, 2005).

Rodrigues (2006) destaca que o terceiro setor, por ter pontos de interação com o governo e o mercado, mas também por ser absolutamente distinto, traz consigo fenômenos complexos quanto ao entendimento de suas características, atuação e abrangência.

Cabe observar que as mudanças ocorridas na estrutura e no papel do Estado ao longo dos tempos apresentam grande influência na estrutura das organizações sociais e na natureza das relações que estas estabelecem com o Estado, com a sociedade civil e o mercado. Coelho (2005) aponta que diversos autores observam que o avanço do capitalismo nos países desenvolvidos significou, num certo sentido, a ampliação das condições para a expansão de tais organizações.

Na visão de Andion (2005) é extremamente difícil ou até impossível dar uma definição universal e minuciosa para a ação das organizações da sociedade civil na área social. Este universo abarca desde as ONGs, passando pelas fundações empresariais e institutos e incluindo também as organizações populares, oriundas de iniciativas de comunidades, as cooperativas de crédito e os organismos internacionais de cooperação, que atuam como parceiros dos organismos locais e financiam projetos. O que se percebe é que a atuação de tais organizações na economia mundial passa a ser cada vez mais reconhecida, tanto no que se refere à geração de empregos, quanto no impacto social das suas ações.

Vergara e Ferreira (2005) acrescentam que as organizações da sociedade civil apresentam como proposta a promoção do desenvolvimento social, ação tradicionalmente atribuída ao Estado. Portanto, muitas organizações sem fins lucrativos ao desempenharem suas missões observam critérios de retorno do investimento, de avaliação de custo e benefício e de racionalidade funcional, adquirindo, assim, similaridades com o mercado na sua forma de atuação.

O que se pretende aqui é enfatizar como as mudanças institucionais pelas quais essas organizações passaram ao longo dos tempos proporcionaram as mesmas o pertencimento a um quadro bastante diversificado de entidades complexas com distintas formas de atuação. A partir dessas mudanças institucionais, as relações dessas organizações com os outros atores sociais foram se estabelecendo de distintas maneiras, uma vez que não atuam sozinhas na consecução de suas missões, mas fundamentalmente através de parcerias com a própria sociedade, o mercado e o Estado.

Na visão de Junqueira (2006), na sociedade globalizada, centrada na informação, as relações tendem a construir-se horizontalmente e de forma interligada. Essa interdependência determina novas interações entre os segmentos que compõem a sociedade. Farah (2006) vai ao encontro quando coloca que de acordo com estudos do Banco Mundial, a mais nova tendência de atuação do terceiro setor é a estratégia de parceria envolvendo mercado, governo, ONGs e a sociedade civil.

Para Olivieri (2009), as redes são sistemas organizacionais capazes de reunir pessoas e instituições, de forma participativa, para o alcance de objetivos afins. O conceito de rede se transformou em uma alternativa prática de organização, possibilitando processos flexíveis, conectados e descentralizados de articulação social em busca de transformações.

Tachizawa (2007) quantifica que um quarto das ONGs, hoje em dia, atua para outras ONGs, o que pode revelar o estabelecimento de redes de trocas e prestação de serviços mútuos, levando de certa maneira a um fortalecimento institucional de um protagonismo próprio e autônomo por muitas dessas entidades na sociedade.

Segundo estudo realizado por Ayres (2001, *apud* FERNANDES, 2009), as organizações da sociedade civil no Brasil têm percebido que o impacto social gerado pelo trabalho que desenvolvem pode ser muito potencializado se suas ações forem articuladas em redes de maior abrangência técnica ou geográfica.

De acordo com Tachizawa (2007), por meio de parcerias e de alianças estratégicas, as organizações podem desenvolver atividades, iniciar novos projetos, abrir frentes de atuação, fortalecer projetos em andamento, ampliar o leque de conhecimento, captar e otimizar recursos.

Neste sentido, a questão das parcerias tem demonstrado ser um fator importante para a sustentabilidade das entidades sem fins lucrativos. Cruz e Estraviz (2003) colocam que uma entidade que atua em conjunto com outros aliados fortalece sua causa e a própria instituição.

Farah (2006) acrescenta que o funcionamento em rede de alguns programas, projetos e ações, considerando-se os atores sociais envolvidos, redundam em uma infinidade de combinações de parcerias, tais como:

a) A empresa privada fornece recursos para o governo desenvolver os seus projetos sociais, na forma de patrocínio, doações ou financiamentos de campanhas sociais;

b) a empresa contrata os serviços de alguma organização não governamental para desenvolver seus projetos sociais;

c) a empresa desenvolve seus projetos sociais com a ajuda de uma ou mais ONGs e demais entidades da sociedade civil;

d) a empresa desenvolve seus projetos com a participação da sociedade civil.

Acrescentam-se às citações de Farah (2006), as doações de empresas a projetos desenvolvidos por organizações da sociedade civil, assim como a parceria entre governo e sociedade civil organizada.

Para ilustrar este último caso, ressalta-se o título de utilidade pública, pois como aponta Coelho (2005), possuindo esta chancela jurídico-seletiva do *status* filantrópico, uma organização poderá obter subsídios públicos, estabelecendo uma relação mais estreita com as agências governamentais. Porém, para adquirir este status, a entidade deverá percorrer um longo e confuso caminho burocrático, regulamentado pelas instâncias federal, estadual e municipal.

Na visão de Dulany (1997), este favorecimento em relação ao desdobramento de parcerias, por parte do governo a favor de organismos da sociedade civil, advém da tomada de consciência daquele ao admitir que por si só não é mais capaz de

operar e financiar programas sociais e que, muitas vezes, as organizações da sociedade civil podem levar adiante esses programas de modo mais competente.

Numa visão contrária, Inojosa (2006) coloca que o movimento de apropriação de tarefas, antes reservadas ao Estado, pela sociedade civil é um problema quando o primeiro continua sustentando essa prestação de serviços, pois a contribuição do setor privado, que, em princípio, seria o grande provedor das ONGs, acontece timidamente e é reavida em renúncias fiscais.

Junqueira (2006, p. 201) afirma que “[...] como este novo setor [terceiro setor] não é capaz de regulamentar-se de acordo com normas de aceitação universal, a presença do Estado se faz necessária para regular as relações” mantidas por ele.

Um relevante passo no que se refere à legislação das organizações da sociedade civil, foi o “marco legal do terceiro setor” instituído em 30 de junho de 1999, por intermédio do decreto 3.100. A Lei 9.790 dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado e sem fins lucrativos como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP).

Na visão de Junqueira (2006), as organizações da sociedade civil vivem um processo de institucionalização, o qual depende tanto de sua finalidade, como das relações que estabelecem com o Estado e o mercado. O autor acrescenta que é nesta perspectiva que se deve entender a Lei 9.790, a qual define os termos em que deve ocorrer a parceria dessas instituições com o Estado, na realização de ações sociais de sua competência.

Outro aspecto referente a essa regulamentação é que a OSCIP passa a ser obrigada a dar publicidade ao seu relatório de atividades e às suas demonstrações financeiras, sendo livre o acesso às informações referentes a estas organizações junto ao Ministério da Justiça, o que não era previsto nas leis anteriores.

Para Tachizawa (2007) essa lei abre às entidades do Terceiro Setor um caminho institucional voltado para as necessidades atuais da sociedade, e se distancia das antigas amarras regulatórias. Em relação ao Termo de Parceria, este autor coloca que a escolha dos parceiros é feita por meio de concurso de projetos, sendo os objetivos e metas negociados entre as partes, e o controle feito através de resultados.

Antes de escolher uma parceria é necessária a formulação de critérios de análise, que possam ajudar a organização a clarear a validade da colaboração. Tachizawa (2007) alerta quanto à parceria econômico-financeira com o Estado, pois

mesmo que pese a escassez de recursos, é preciso ter clareza quanto às exigências relativas à periodicidade de relatórios e prestação de contas, bem como quanto aos cronogramas de recebimentos e desembolsos. O autor acrescenta que muitas organizações têm encontrado dificuldades em gerir seus recursos financeiros, em razão dos atrasos nos repasses, o que acarreta em problemas para cumprir obrigações financeiras principalmente no pagamento de funcionários contratados em projetos.

Coutinho, Bernardo e Silva (2008 *apud* PECl et al, 2008) afirmam que ainda há um considerável desconhecimento sobre a metodologia e os mecanismos de funcionamento desse fenômeno de parcerias por parte dos próprios órgãos estatais, das OSCIPs e dos órgãos de controles. Como resultado, há receio por parte dos órgãos estatais em realizar parcerias com OSCIPs, pois são encontradas dificuldades e resistências na elaboração do termo de parceria à adoção de um formato de controle focado em resultados, assim como existe insegurança de ordem jurídica e cultural com relação ao modelo. Por outro lado, existe desconhecimento também por parte das OSCIPs, pois o Estado impõe requisitos administrativos e legais fundamentalmente novos para essas entidades, que passam a ter que conciliar a promoção de determinado serviço social com a condição de parceira do Estado, obrigando-se a prestar contas sobre os recursos utilizados e os resultados alcançados.

Na opinião de Arantes e Cicconello (2009), ainda que qualificações e revisões do código civil brasileiro reflitam, em partes, movimentações em relação à legislação das organizações sem fins lucrativos, há muita fragmentação e contradições jurídicas nos instrumentos existentes, gerando problemas relativos às relações com o Estado brasileiro, nas suas mais diferentes instâncias, e entidades privadas sem fins lucrativos.

## **RELAÇÕES DE MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS**

As organizações da sociedade civil têm se deparado com uma realidade cada vez mais complexa no que diz respeito às questões de financiamento de suas atividades, o que determina, por conseguinte, o desenvolvimento de suas missões. A literatura aponta a diversificação das fontes de financiamento atrelada ao fortalecimento institucional das organizações que atuam no campo social condição

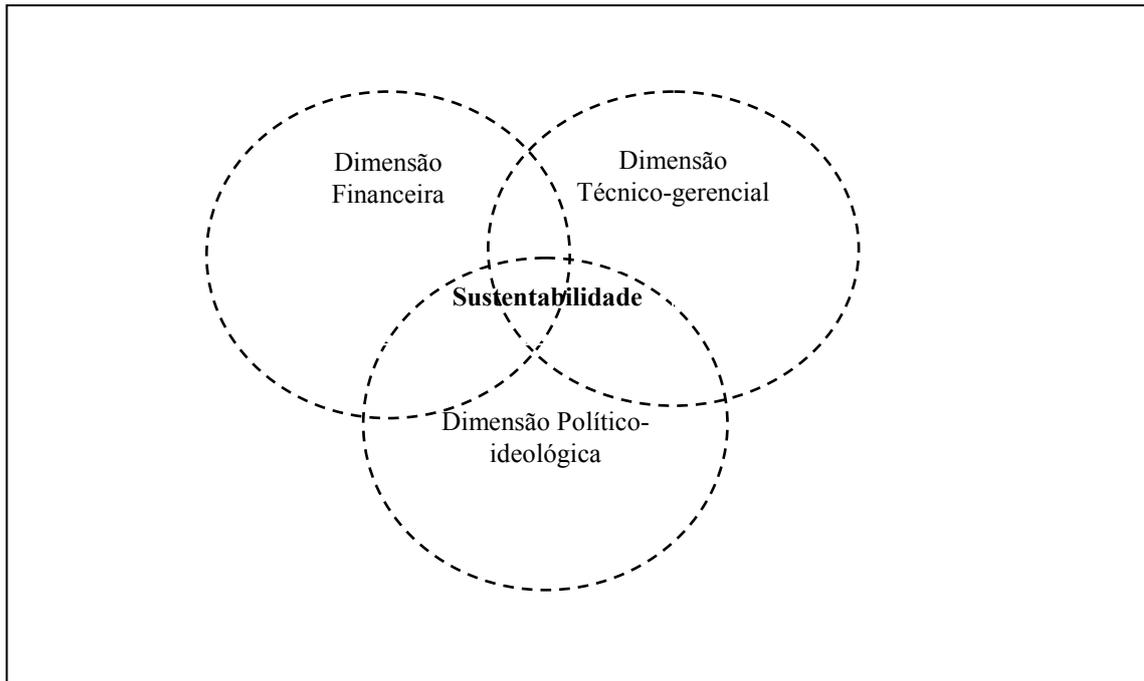
*sine qua non* para o alcance da sustentabilidade (BEZERRA; ARAÚJO, 2004; CRUZ; ESTRAVIZ, 2003). De acordo com Salamon (1997), o desafio da sustentabilidade recai em duas questões fundamentais: a primeira é conquistar sustentabilidade financeira na busca de garantir sua sobrevivência; a segunda refere-se à capacidade da organização em manter seus recursos humanos, o que representa para o autor o desafio da sustentabilidade do capital humano.

Fundamentalmente, para Armani (2008), a mobilização de recursos não se refere apenas a aspectos monetários e técnicos, mas como um desafio político, uma vez que se vincula tanto como um meio de sobrevivência da organização, como pela possibilidade da transformação social almejada. Desta maneira, para o autor, o ponto chave da gestão de uma organização social é o desafio de pensar a relação entre a transformação social, a credibilidade pública e a disponibilidade de recursos, através de uma abordagem integrada, conferindo as organizações da sociedade civil base social e sustentabilidade.

A condição de sustentabilidade de uma organização é aqui tomada no sentido de capacidade para tornar durável o valor de seu projeto político-institucional, o que implica fortalecer todas as dimensões da sustentabilidade – sociopolítica, técnico-gerencial e financeira (ARMANI, 2008).

Inspirando-se em uma abordagem relacional a partir de uma perspectiva complexa (MORIN, 2008; MARIOTTI, 2007), a qual só pode ser amplamente entendida por um sistema de pensamento aberto, integrador, pluralista e flexível, onde a sustentabilidade não é a conservação de uma parte isolada de um determinado sistema, e sim, a conservação e a sobrevivência do sistema: do todo, de suas partes e das relações entre as partes e destas com o todo. Portanto, a sustentabilidade das partes só pode existir se houver a sustentabilidade do todo no qual elas estão inseridas. Neste sentido, elaborou-se o Quadro 1, com base no conceito de mobilização de recursos nas organizações da sociedade civil estabelecido por Armani (2008).

Quadro 1 - A sustentabilidade dentro de uma abordagem relacional



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Armani (2008).

No sentido desta concepção, para que uma organização sem fins lucrativos goze de sustentabilidade, essas três dimensões precisam ser satisfeitas, pois dependem uma das outras, fruto de suas constantes interações. O desenvolvimento da dimensão sócio-política requer, sobretudo, uma comunicação que favoreça a construção de uma imagem pública alinhada a uma imagem institucional, proporcionando não somente visibilidade, mas também credibilidade e, conseqüentemente, efetividade. Já a satisfação da dimensão técnico-gerencial remete à gestão por equipes qualificadas, que fundamentalmente, produzem conhecimento, tornando a organização referência na área que atua. Por fim, os desafios da dimensão financeira supõem uma diversificação das fontes de financiamento, inclusive por caminhos mais complexos como a construção de uma rede de mantenedores e a comercialização de produtos e serviços sociais, uma vez que estes caminhem ao lado da missão da organização, pois abarcam um risco quanto a sua aceitação na sociedade.

Exemplos de instrumentos para uma comunicação institucional efetiva são: publicação de relatórios anuais e sua disponibilização no site da organização, a produção de balanços sociais, reunião de informes, a avaliação do trabalho com a participação dos grupos sociais envolvidos no trabalho da ONG. Neste mesmo

sentido, Cruz e Estraviz (2003) apontam que uma instituição que não tem uma contabilidade minimamente organizada, uma estrutura de custos bastante clara e projetos concretos de intervenção social, dificilmente terá êxito na busca por recursos.

Portanto, Armani (2008) salienta que a capacidade de se comunicar com a sociedade e de prestar contas publicamente de seu trabalho (*accountability*) é um imperativo político à todas as ONGs atualmente, tendo-se configurado um fator de credibilidade e legitimidade do setor não governamental como um todo. Nesta linha, Cruz e Estraviz (2003) defendem que um relatório anual preciso e detalhado demonstrando a origem e a aplicação dos recursos, gera confiança aos atuais e potenciais contribuintes.

Considera-se, portanto, que esta abordagem vai de encontro à mera captação de recursos (*fundraising*), tendo em vista que esta última se caracteriza, fundamentalmente, por enfatizar a busca de recursos financeiros de terceiros – junto ao setor público, setor empresarial e indivíduos.

Armani (2008) salienta que a capacidade de acesso a recursos públicos avança e se amplia, mas a complexidade gerencial e os controles burocrático-legais selecionam e inibem muitos possíveis candidatos.

Rico (2006) aponta para o fato de que apenas mais recentemente a classe empresarial brasileira passou a destinar parte de seus recursos a causas sociais, o que incluiria às organizações da sociedade civil. O autor coloca que até meados da década de 1970, o empresariado não se sentia responsável pelas questões sociais, por entender que a resolução dos problemas era de responsabilidade somente do Estado.

Na opinião deste autor, foi o quadro de exclusão social brasileiro, que levou a tomada de consciência por parte das organizações da sociedade civil, incluindo as organizações empresariais, quanto à necessidade de se juntarem para a solução dos problemas sociais.

Na concepção de Vergara e Ferreira (2005), diversas empresas que desejam investir na criação de uma imagem de socialmente responsáveis têm estabelecido parcerias com ONGs para a implementação de projetos de interesse da comunidade, visto que as ONGs têm desempenhado atividades de interesse público com eficácia reconhecida pela sociedade.

Quando se fala na questão dos investimentos sociais de empresas privadas é importante destacar o tema dos incentivos fiscais. Nos últimos anos surgiu uma série de leis para a cultura com ampla isenção fiscal, como por exemplo, a lei *Rouanet*. Kisil (2001) destaca que é importante que se inicie uma pressão por parte das organizações da sociedade civil para que o governo crie incentivos amplos para doações às organizações da sociedade civil sem fins lucrativos. A autora aponta que neste tipo de ação, o Estado repassa ao mercado a verba e a decisão de onde investir, o que acaba por fazer com que muito provavelmente este último escolha “causas” grandes, de ampla repercussão e retorno de imagem.

Armani (2008) atesta que um fator a ser mais bem estruturado na promoção de estratégias de mobilização de recursos, é a necessidade de aprofundar a educação brasileira para o apoio político, material e financeiro ao trabalho das ONGs como efetivos atores do desenvolvimento.

Neste contexto, faz-se importante ampliar ou criar uma base de apoiadores individuais por meio de contribuições únicas e ou continuadas, o que pode ser resultado de campanhas sistemáticas de doação e filiação para públicos específicos. Outro ponto de destaque é a conquista do apoio técnico e político de indivíduos da sociedade civil local, através da construção de um grupo efetivo de voluntários e colaboradores o que vem a aumentar o poder de ação, voz e pressão da organização. Por fim, ressalta-se a profissionalização da relação entre a organização e seus sócios mantenedores, através de um sistema de relacionamento eficiente, aumentando o tempo de permanência dos indivíduos já conquistados (ARMANI, 2008).

Portanto, apesar de demandar esforço, é viável que as organizações sem fins lucrativos passem a implementar ou reforçar de forma mais determinada suas bases de apoio social como um instrumento estratégico de pressão para alcançar mudanças estruturais.

Em relação à prestação de serviços e a comercialização de produtos, Armani (2008) salienta que também é uma estratégia de crescente relevância para a mobilização de recursos próprios. Dentro dessa estratégia estão atividades econômicas destinadas à sustentabilidade de ONGs como empreendimentos econômicos voltados à melhoria das receitas. Para Cruz e Estraviz (2003) a auto-sustentabilidade é defendida como a não dependência de terceiros, a partir de atividades próprias como a venda de bens e serviços.

Estes últimos autores apontam que uma entidade mais legítima é aquela que além de receber um patrocínio de uma empresa, tenha apoio dos funcionários dessa empresa, suporte de diferentes setores da comunidade – através de doações mensais, anuais ou trabalho voluntário. Sendo que quanto mais pessoas estiverem ligadas a organização, mais idéias serão geradas, quando maior o apoio mais recursos serão obtidos, resultando em melhores serviços e, certamente, em uma causa mais forte.

Portanto, essa mobilização de recursos deixa de ser a mera captação de recursos financeiros por meio de projetos específicos para se tornar um esforço permanente, planejado e sistemático de fortalecimento da instituição.

Considera-se, desta maneira, que a sustentabilidade de uma organização da sociedade civil está diretamente ligada a sua forma de mobilização de recursos, a qual depende fundamentalmente das relações mantidas com seu entorno, sendo a questão norteadora de sua existência.

O desafio da sustentabilidade envolve não só o levantamento e a adequada utilização de recursos financeiros; implica investir no desenvolvimento das pessoas que fazem parte da organização, melhorar a qualidade dos serviços e adequá-los às necessidades das comunidades, buscar a adesão da sociedade à causa e informar de forma transparente (KISIL, 2001, p. 9).

## **METODOLOGIA DE PESQUISA**

A pesquisa que gerou este artigo foi conduzida através do método qualitativo, o qual tem como objetivo “estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes” (GODOY, 1995b, p. 21). Na concepção de Richardson (1999), a abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social.

A pesquisa de enfoque qualitativo também valoriza o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que se está estudando (GODOY, 1995a).

Neste sentido, classifica-se como um estudo de caso, por investigar profunda e detalhadamente uma unidade de análise (TRIVIÑOS, 1994). O estudo de caso é

apropriado, segundo Godoy (1995b), quando os eventos pesquisados não são passíveis de controle e o interesse do pesquisador é sobre fenômenos atuais, que só podem ser estudados em seu ambiente natural.

A abordagem da pesquisa é descritivo-explicativa, pois primeiramente se objetiva a descrever as características das relações de mobilização de recursos e parcerias na organização objeto deste estudo, assim como se busca analisar as causas e conseqüências dessas relações (RICHARDSON, 1999).

Richardson (1999) salienta que as pesquisas qualitativas de campo exploram particularmente as técnicas de observação e entrevistas devido à propriedade com que estas penetram na complexidade de um problema.

No processo de investigação da realidade da organização objeto deste estudo, utilizaram-se como fontes de coleta de dados diversos instrumentos, sendo que a observação participante foi bastante pertinente. Segundo Richardson (1999) este tipo de observação é bastante conveniente quando o pesquisador torna-se integrante do grupo, pois as atividades do grupo tendem a desenvolver-se naturalmente, não havendo inibição diante do observador.

Foram elaboradas e aplicadas entrevistas não-estruturadas do tipo focadas (YIN, 2008), por permitir que as questões pertinentes ao tema sejam tratadas de forma aberta. Aplicaram-se entrevistas deste tipo à diretora presidente e ao diretor financeiro administrativo da instituição. A escolha desses sujeitos para a pesquisa se deu pelo fato dos mesmos terem contato direto com os atores sociais alheios à organização, mas que mantém relações com a mesma.

Em relação à busca de evidências com base em documentos, foram utilizados: atas de assembléias, ofícios enviados e recebidos, relatórios de Projetos e Programas, materiais de comunicação institucional, dentre outros.

## RESULTADOS E ANÁLISES

Na análise dos dados, apresenta-se a organização objeto deste estudo e suas relações com outros atores sociais com vistas a responder ao objetivo desta pesquisa, o que sinaliza os resultados alcançados.

### **Instituto Ambiental Ratonos**

O Instituto Ambiental Ratonos é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) situada em Florianópolis, Santa Catarina. Foi fundado em 03 de junho de 1998, primeiramente como Associação de Preservação e Educação Ambiental e Cultural da Bacia do Rio Ratonos, sendo uma sociedade civil sem fins lucrativos. Segundo a diretora presidente, a transição para a figura de OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público se deu por ser esta uma estrutura de melhor transparência e prestação de contas, o que possibilita também trabalhar com entidades governamentais.

No início de sua história, o Ambiental Ratonos desenvolveu projetos de conservação e educação ambiental na bacia do rio Ratonos, ao Norte da Ilha de Santa Catarina. Dentre os projetos que atualmente estão sendo desenvolvidos pelo instituto, destacam-se os programas “Bandeira Azul” e “Eco Escolas”, frutos da filiação do IAR a *FEE – Foundation for Environmental Education*, que é uma organização internacional, com origem na Europa, sediada na Dinamarca e formada por representantes de diversos países.

A missão do instituto é “promover a harmonização entre a sociedade e a natureza por meio de ações de gestão ambiental fundamentadas em parâmetros técnicos e científicos”.

### **A interface do IAR com as outras esferas da sociedade**

Constatou-se fazer parte da história do Instituto Ambiental Ratonos a discussão acerca da importância do envolvimento da instituição com os outros poderes da sociedade. Neste sentido, observou-se que ao longo da existência do instituto, este veio participando de diversos conselhos, comissões, comitês e fóruns de discussão. Há um consenso dentro da organização quanto à importância da

participação em ambientes de discussões, como maneira de fortalecimento da identidade institucional.

A crítica que a diretora presidente faz sobre a participação do IAR nesses grupos de discussão, diz respeito ao fato de que o instituto não ter participação efetiva em todos os grupos, dos quais faz parte.

Observou-se uma grande quantidade de outras organizações direta ou indiretamente relacionadas com o instituto. Foram listadas pela diretora, treze organizações parceiras, das quais cinco são outras organizações da sociedade civil, cinco governamentais e apenas três privadas com fins lucrativos. A diretora presidente apontou uma forte relação com quatro das cinco organizações governamentais, com duas das cinco organizações da sociedade civil e com apenas uma das organizações privadas com fins lucrativos.

No que diz respeito a conflitos em termos de parcerias, constatou-se numa reunião de rotina com os envolvidos no projeto Eco Escolas, o quanto a má conduta de um parceiro causou apreensão no grupo, que discutia como uma parceria com instituições não comprometidas pode vir a prejudicar o projeto e conseqüentemente o nome da instituição. Foi observado também, um consenso por parte do grupo, a respeito de não se buscar mais parcerias e sim, manter um bom relacionamento com as que já estão firmadas para a consecução dos objetivos do projeto.

Uma percepção em relação a aspectos que influenciam a consecução de certas parcerias do instituto com empresas privadas ou até mesmo com prestadores de serviços autônomos é, sem dúvida, uma questão que ultrapassa a esfera profissional. Neste sentido, considera-se que algumas relações que permeiam o universo dessa organização podem ser estabelecidas baseadas em uma razão menos instrumental, voltada, de alguma forma, a critérios mais substantivos de vida pessoal e de padrões de relações interpessoais.

Cabe aqui destacar que as atividades dentro do IAR são desenvolvidas pela existência de projetos ou programas, sem os quais a organização não realiza atividades, ou seja, o seu funcionamento interno é decorrente da execução de projetos ou programas.

O Programa Bandeira Azul – *Blue Flag* - é um programa de educação e certificação ambiental que visa à melhoria do ambiente marinho, fluvial, lacustre e costeiro, tendo surgido na França em 1985 (IAR, 2009a). As praias que concorrem à

bandeira devem cumprir 29 critérios. O IAR é o representante brasileiro deste programa (Operador Nacional), em função de sua filiação junto a *FEE*.

A operacionalização do Programa é desenvolvida por diversas instituições diretamente envolvidas com o programa: Operador Internacional; Operador Nacional; Parceiro Nacional; Agente Promotor e Agente Local. O programa também conta com um número de atores indiretamente envolvidos representando os vários segmentos da sociedade civil como: moradores, iniciativa privada, empreendedores, comunidades tradicionais e todas as demais associações comunitárias, que em conjunto e de maneira participativa devem obter recursos tecnológicos, financeiros e sociais com o intuito de obter as condições necessárias para a efetivação do Programa Bandeira Azul (IAR, 2009a).

Neste contexto, a concepção deste projeto vai ao encontro da idéia de rede, pois é fruto da cooperação de diversos atores sociais que buscam soluções conjuntas para problemas existentes na sociedade. Assim como propõe Farah (2006), o funcionamento em rede de alguns programas, projetos e ações remetem ao envolvimento de vários atores sociais, o que leva a uma grande combinação de parcerias.

O Operador Nacional do programa Bandeira Azul é assessorado por um Júri Nacional, que é uma comissão federal formada por representantes dos ministérios do meio ambiente e turismo, Secretaria do Patrimônio da União, outras ONGs e entidades relevantes do setor privado, com a função de analisar e aprovar a lista de candidaturas a submeter ao Júri Internacional (IAR, 2009a). Desta maneira, pode-se identificar uma série de relações que são ativadas entre os vários setores da sociedade com vistas à implementação do programa nas praias, pois estas somente receberam a certificação após a análise feita por todas as instâncias citadas.

O outro programa desenvolvido pelo IAR em parceria com a *FEE*, o Eco Escolas vem sendo desenvolvido pelo instituto, primeiramente em Florianópolis, desde o final de 2007. O programa é orientado pelos princípios da Agenda 21, estimulando a criação de parcerias locais, o que contribui para um maior envolvimento e participação da comunidade escolar, empresas, órgãos de comunicação social, ONGs, em todo o processo (IAR, 2009b).

A equipe técnica desde projeto é formada por quatro colaboradores. Assim como em qualquer projeto do IAR, o Eco Escolas possui um coordenador, que é quem responde pelas atividades do grupo perante a fonte financiadora. Cabe

assinalar que no caso deste projeto, a mobilização de recursos se deu através de canais diversificados.

Primeiramente, a busca por recursos estimulou que antes de se apresentar o projeto as fontes financiadoras era preciso obter a adesão das escolas da rede pública da cidade de Florianópolis. Quatorze escolas do município se inscreveram no programa. Com isto, uma das colaboradoras, que não era a coordenadora, conseguiu um financiamento através de um agente do setor público. Num primeiro momento, acordou-se um montante, mas no final da negociação, apenas foi disponibilizada uma pequena parte destes recursos financeiros com meses de atraso.

Antes mesmo de disponibilizar estes recursos financeiros para o projeto, já havia uma parceria entre o IAR e esta entidade governamental, a qual disponibilizava recursos materiais (espaço para os eventos e reuniões) e recursos humanos (hora aula dos professores participantes do projeto). É unânime entre as colaboradoras do programa Eco Escolas, ter sido a falta de recursos financeiros o que não permitiu o avanço do projeto conforme havia sido planejado para o ano de 2009.

Uma oportunidade que surgiu recentemente diz respeito a uma parceria firmada entre um agente do sistema financeiro internacional, a FEE e o Programa Eco Escolas internacional. Na opinião das colaboradoras do programa esta parceria vai possibilitar que este projeto siga a diante, ainda mais, por ser responsável pelo pagamento da estrutura do instituto, a qual é indispensável para a consecução das atividades que demandam o projeto.

De uma maneira geral, foi percebido que historicamente o IAR veio estabelecendo parcerias com diversas entidades de distintos setores da sociedade. Nos primeiros anos de sua existência, quase todas as parcerias foram firmadas com órgãos governamentais. A partir de 2006, quando se iniciou o programa Bandeira Azul, parcerias com organizações não governamentais passaram a ser estabelecidas. Somente nos últimos anos, o financiamento de empresas privadas passa a ser significativo dentro da mobilização de recursos do IAR.

No intuito de melhor compreender como ocorre essa mobilização de recursos, apresenta-se o tópico seguinte.

## Mobilização de recursos no Instituto Ambiental Ratores

De acordo com os pesquisadores, assuntos relacionados à mobilização de recursos levantam posições contrárias dentro da organização, não havendo por um lado uma pessoa responsável por desenvolver esta função, nem por outro lado a concepção de que este seria um papel de todos dentro da instituição.

O diretor administrativo financeiro do IAR afirma que “uma das várias dificuldades, por não ter fins lucrativos, é que todo o recurso que entra em uma ONG já tem seu destino traçado”. Neste sentido, todo o projeto já prevê que cada parte do financiamento deve ser direcionada ao gasto específico de certo item, sendo assim, muitas vezes não há disponibilidades de recursos para a manutenção da própria instituição, visto que o IAR trabalha quase que exclusivamente por meio de projetos. Ele coloca que principalmente as verbas governamentais não prevêem gastos de manutenção de escritório, inclusive, na maioria das vezes, não cobrem nem o contador do projeto.

Os diretores do IAR apontam que a prestação de contas aos órgãos financiadores governamentais é bastante rigorosa. Uma grande dificuldade é a rigidez das fontes governamentais quanto ao gasto dos recursos financeiros exatamente onde o projeto apresentado para o edital previa, havendo a possibilidade de transferência de recursos entre diferentes itens do orçamento apenas com a elaboração de uma complicada documentação.

A diretora presidente protesta colocando que:

“O dinheiro que vem de instituições governamentais é muito amarrado e pretende que as ONGs lidem com o dinheiro da mesma maneira que os órgãos públicos (menor preço em detrimento de qualidade, por exemplo). Esse tipo de apoio, ainda que necessário, muitas vezes leva a aplicação de dinheiro de forma pouco eficaz (ter que gastar a verba de qualquer maneira, se não tem que devolver, por exemplo). Não incentiva que a ONG economize em certos itens em detrimento de outros e construa seu trabalho com eficiência”.

Diante disso, percebe-se que todo recurso advindo de uma fonte governamental, concedido para execução de um projeto, caracterizam-se por baixa flexibilidade na aplicação e privam as ONGs de autonomia gerencial. Da mesma forma, a avaliação da fonte financiadora governamental é extremamente rígida, mais

ainda quando se trata dos relatórios contábeis. Já os recursos advindos de uma organização privada com fins lucrativos trazem mais possibilidades e maior liberdade de utilização. Se pode, por exemplo, segundo o diretor financeiro, no meio de um projeto contratar mais pessoas ou eventualmente destinar recursos à manutenção da organização.

Recentemente, o IAR aceitou participar de um projeto do Instituto de um agente do sistema financeiro nacional. Neste sentido, o início do processo de financiamento se deu ao contrário do que geralmente costuma acontecer, possivelmente pelos contatos externos realizados pela diretora presidente.

É unânime entre os colaboradores do IAR que as fontes financiadoras empresariais dão prioridade na hora de firmar a parceria à vinculação do nome da empresa ao projeto financiado em toda a comunicação realizada em nome do projeto. A diretora presidente expressa que:

“O dinheiro da iniciativa privada é menos hipócrita, mas não necessariamente melhor. Se por um lado a iniciativa privada está mais preocupada com os resultados e admite pagamento de infra-estrutura, por outro lado somente apóia projetos em que tem interesse direto, raramente fazendo isso de forma altruísta. No entanto, a famosa responsabilidade social e ambiental das empresas está levando-as a apoiar “projetos que fogem inclusive de seus ramos de negócios”.

Um depoimento dado por uma colaboradora do programa Eco Escolas é que em uma dada situação o slogan do agente do sistema financeiro nacional que financia o projeto acabou por “assustar” uma diretora de uma escola pública, que provavelmente não assinou o termo de adesão ao programa por conta disso. Abre-se um parêntesis quanto às questões político-ideológicas, pois os riscos em se aceitar recursos de certos segmentos pode não ser acolhido positivamente por todos, podendo até a reduzir a autonomia e a identidade institucional da organização.

Cabe aqui uma ressalva de acordo com Armani (2008) sobre a dificuldade que as ONGs enfrentam para angariar recursos entre indivíduos numa sociedade como a brasileira, onde a opinião pública desconhece a atuação destas instituições. Foi percebido que o IAR não capta recursos de pessoas físicas, portanto, fica identificada uma lacuna no processo.

Em relação à prestação de serviços e a comercialização de produtos como estratégias para a sustentabilidade financeira, na visão do diretor administrativo, o que não possibilita o desenvolvimento destas estratégias é o tamanho da equipe atual. Ele argumenta que não tem colaboradores disponíveis e nem recursos para que algum colaborador passe a desenvolver este tipo de atividade. Outra vez, cabe ressaltar que empreendimentos econômico-sociais abarcam um risco quanto a sua aceitação na sociedade, mas na ressalva de Armani (2008), se bem estruturados, pautados dentro da missão da instituição podem trazer resultados positivos.

Levando-se em consideração este último depoimento do diretor financeiro, faz-se uma observação quanto à problemática enfrentada pelo IAR, na concepção dos pesquisadores, a qual está diretamente ligada ao número reduzido de colaboradores que realmente estão engajados com a organização. Apesar de o IAR possuir um banco de currículos que contempla uma gama de profissionais que já prestaram serviços ao instituto e que eventualmente serão chamados se houver outras oportunidades, os colaboradores que trabalham dia a dia no instituto não ultrapassam cinco pessoas.

Neste sentido, verifica-se o quão difícil é o desenvolvimento de uma mobilização de recursos nos moldes de Armani (2008), pois esta demanda uma quantidade de pessoas dispostas a quebrar com certos paradigmas da organização. Porém, assim como enfatiza o autor, a decisão de assumir a mobilização de recursos como vetor do desenvolvimento institucional confere quase sempre, um caráter estratégico e estruturador a um conjunto de iniciativas pontuais preexistentes.

Portanto, é um compromisso de longo prazo, fruto de um processo de aproximação com o tema, de experimentação de iniciativas inovadoras, reflexão institucional e oportunidades bem aproveitadas. A decisão de estabelecer um processo de mobilização de recursos é só o início de uma longa caminhada e deve ser de responsabilidade de todos dentro da organização (ARMANI, 2008).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A perspectiva desta pesquisa enaltece as relações entre as distintas esferas que compõem a sociedade, assim como parte do pressuposto de que a mobilização de recursos para o atingimento da sustentabilidade de uma organização sem fins lucrativos requer uma abordagem relacional, que considere as relações entre as dimensões da vida institucional de uma organização da sociedade civil.

Os programas desenvolvidos pelo Instituto Ambiental Ratoes no momento da consecução desta pesquisa podem ser classificados dentro de um ponto de vista que reforça as redes e parcerias entre os diversos segmentos que formam a sociedade.

É pertinente ressaltar que na história do instituto a interação com o Estado sempre ocorreu de forma intensa, apesar de ser unânime entre os diretores que trabalhar com recursos públicos acaba por limitar os projetos e demanda muito mais energia na prestação de contas. Foi percebido que somente nos últimos anos a interação com organizações empresariais passou a ocorrer com mais frequência.

Portanto, verificou-se ao longo da análise desta pesquisa que na concepção dos diretores do instituto, a mobilização de recursos está essencialmente pautada na simples captação de verbas governamentais e empresariais, não havendo outras formas de mobilizar recursos como, por exemplo, recursos de doadores individuais e a prestação de serviços e a comercialização de produtos.

Da mesma forma, percebeu-se que não há clareza quanto à necessidade de uma comunicação institucional estratégica. Sendo assim, recomenda-se que sejam desenvolvidas estratégias de mobilização de recursos com mensagens claras a respeito das necessidades em relação ao desenvolvimento da missão do instituto, pautadas na ética ambiental.

Neste sentido, é preciso que se inicie uma reflexão dentro da organização sobre a possibilidade de se buscar outras formas de mobilização de recursos sempre pautadas em reflexões institucionais para que não haja a aceitação de recursos de iniciativas que não corroboram com a missão da organização. Uma questão bastante levantada pelas colaboradoras do IAR é se quando acabar a parceria com o agente do sistema financeiro brasileiro, o qual financia o programa Eco Escolas, o IAR terá condições de continuar mantendo sua estrutura física.

Chega-se, deste modo, a conclusão de que o desenvolvimento das dimensões requisito à sustentabilidade, se ocorre, dá-se de maneira fragmentada, não considerando a importância extrema de cada uma e das relações entre elas para a sobrevivência da organização objeto deste estudo.

## **REFERÊNCIAS**

ANDION, C. A. A gestão no campo da economia solidária: particularidades e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*. Rio de Janeiro: ANPAD, v. 9, n.1, 2005. P. 79-101.

ARANTES, L.; CICCONELO, A. *Uma regulação de acesso e utilização de recursos públicos para organizações sem fins lucrativos no Brasil*. Disponível em: < <http://www.abong.org.br> >. Acesso em: 29 out. 2009.

ARMANI, D. *Mobilizar para transformar: a mobilização de recursos nas organizações da sociedade civil*. São Paulo: Peirópolis, 2008.

BEZERRA, J. M. da C.; ARAÚJO, M. A. D. Planejamento estratégico em ONGs e sustentabilidade econômico-financeira: o caso da Casa de Passagem. *Revista de administração pública*. Rio de Janeiro, EAESP/FGV, v. 38, n.5, p. 799-816, set./out. 2004.

COELHO, S. C. T.. *Terceiro Setor: um estudo comparativo entre Brasil e Estados Unidos*. São Paulo: SENAC, 2005.

CRUZ, C. M.; ESTRAVIZ, M.. *Captação de Diferentes Recursos para Organizações Sem Fins Lucrativos*. São Paulo: Global, 2003.

DULANY, P. Tendências emergentes em parcerias intersetoriais: processos e mecanismos para colaboração. In IOSCHPE, Evelyn et. al. (Org.). *3º Setor e desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, p. 63-71, 2000.

FARAH, E. O.. Empreendedorismo estratégico no Terceiro Setor: experiências e parcerias em diferentes segmentos de atuação. In: CAVALCANTI, M. (Org.). *Gestão social, estratégias e parcerias: redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidade para o terceiro setor*. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERNANDES, K. R.. *A Constituição de Redes Organizacionais como Nova Forma de Gestão das Organizações do Terceiro Setor*. Disponível em: < [http://www.inca.gov.br/rede/documentos/const\\_redes\\_org\\_terceiro\\_setor.pdf](http://www.inca.gov.br/rede/documentos/const_redes_org_terceiro_setor.pdf) >. Acesso em 01 de nov. 2009.

FERNANDES, R. C. O que é o terceiro setor. In IOSCHPE et. al. (Org.). *3º Setor e desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, p. 25-33. 1997.

FISCHER, R. M.; FALCONER, A. P.. Desafios da parceria governo e terceiro setor. *Revista de Administração*, São Paulo, v.33, n. 1, p. 12-19, jan/mar. 1998.

FRASSON, I.. *Crítérios de eficiência, eficácia e efetividade adotados pelos avaliadores de instituições não governamentais financiadoras de projetos sociais*. 160 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Florianópolis, 2001.

GODOY, A. S.. *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. São Paulo: EAESP/FGV, v. 35, n.2, 1995a.

GODOY, A. S.. *Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais*. São Paulo: EAESP/FGV, v. 35, n. 3, 1995b.

INSTITUTO AMBIENTAL RATONES. *Programa Bandeira Azul no Brasil*. Disponível em: < [http://www.iarbrasil.org/iarbrasil/fee/bandeira\\_azul/ba\\_documentos/perguntas\\_frequentes\\_bandeira\\_azul.pdf](http://www.iarbrasil.org/iarbrasil/fee/bandeira_azul/ba_documentos/perguntas_frequentes_bandeira_azul.pdf) >. Acesso em: 15 out. 2009a.

INSTITUTO AMBIENTAL RATONES. *Programa Eco Escolas*. Disponível em: < [WWW.iarbrasil.org.br](http://WWW.iarbrasil.org.br) >. Acesso em 16 out. 2009b.

INOJOSA, R. M.. Construindo o futuro: transetorialidade e redes de compromisso social. In: CAVALCANTI, M. (Org.). *Gestão social, estratégias e parcerias: redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidade para o terceiro setor*. São Paulo: Saraiva, 2006.

JUNQUEIRA, L. A. P.. Organizações sem fins lucrativos e redes sociais na gestão das políticas sociais. In: CAVALCANTI, M. (Org.). *Gestão social, estratégias e parcerias: redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidade para o terceiro setor*. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 195-218.

KISIL, R. *Elaboração de Projetos e Propostas para Organizações da Sociedade Civil*. São Paulo: Global, 2001.

MARIOTTI, H. *Pensamento Complexo: suas aplicações à liderança, à aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável*. São Paulo: Atlas, 2007.

MORIN, E.. *A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento*. Rio de Janeiro: Bertrand, Brasil, 2008.

OLIVIERI, L.. A importância histórico-social das Redes. *Rede de Informações para o*

*Terceiro Setor*, jan. 2003. Disponível em: < <http://www.repea.org.br/index.php/conceitual/redes/85-a-importancia-historico-social-das-redes> >. Acesso em 23 de out. 2009.

PECI, A. et al. Oscips e termos de parceria com a sociedade: civil um olhar sobre o modelo de gestão por resultados do governo de Minas Gerais. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, EAESP/FGV, v. 42, n. 6, p. 1137-62, nov./dez. 2008.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

RICO, E. M. A filantropia empresarial e sua inserção no Terceiro Setor. In: CAVALCANTI, M. (Org.). *Gestão social, estratégias e parcerias: redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidade para o terceiro setor*. São Paulo: Saraiva, 2006.

RODRIGUES, M. C.. Demandas sociais versus crise de financiamento: o papel do terceiro setor no Brasil. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, EAESP/FGV, v.32, n.5, set./out. 1998.

\_\_\_\_\_. O marketing e o Terceiro Setor: contribuições recíprocas. In: CAVALCANTI, M. (Org.). *Gestão social, estratégias e parcerias: redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidade para o terceiro setor*. São Paulo: Saraiva, 2006.

SALAMON, L.. Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In IOSCHPE, E. et. al. (Org.). *3º Setor e desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

TACHIZAWA, T. *Organizações Não Governamentais e Terceiros Setor: Criação de ONGs e Estratégias de Atuação*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TRIVIÑOS, A. N. S.. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C.; FERREIRA, V. C. P.. A representação social de ONGs segundo formadores de opinião do município do Rio de Janeiro. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, EAESP/FGV, v.39, n. 5, p. 1137-59, Set./Out. 2005.

YIN, R. K. *Case Study Research: design and methods*. Disponível em: < [http://www.focca.com.br/cac/textocac/Estudo\\_Caso.htm](http://www.focca.com.br/cac/textocac/Estudo_Caso.htm) > Acesso em: 22 de jul. 2008.