

Governança Corporativa no Terceiro Setor – Um Estudo de Caso

Daniela de Oliveira Flores – daniela.flores@gmail.com

Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Edileusa Godói-de-Sousa – edileusagodoi@uol.com.br

Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Área temática: Gestão Social

Resumo

Este estudo apresenta o resultado de uma pesquisa realizada na ONG Casa da Criança e do Adolescente Cristina Cavanis de Uberlândia-MG, sobre a temática Governança Corporativa, a fim de identificar e analisar as características desse processo no referido empreendimento social. Para tanto, realizou-se uma entrevista com um gestor social da organização e ainda uma análise documental. Os resultados obtidos indicaram que essa associação vem implementando as categorias relevantes da Governança Corporativa, estando sempre preocupada em desenvolver um planejamento estratégico para que consiga ofertar todos os valores da organização às crianças e aos adolescentes por ela atendidos. A análise documental representa uma técnica importante de avaliação, mas não possibilita o conhecimento prático da Governança Corporativa. Por isso, foi realizado um estudo de caso na ONG Casa da Criança e do Adolescente Cristina Cavanis de Uberlândia-MG, a partir da entrevista com o Educador Social e Gestor de Projetos da organização. Observou-se que os membros valorizam a missão, os valores e a Governança Corporativa, mas a visão limitada da diretoria impede que a organização tenha mais oportunidades de captar recursos. Apesar disso, a Organização tem um ótimo planejamento de todas as tarefas que serão realizadas no decorrer do ano com as crianças e os adolescentes, evidenciando a sua preocupação em ter uma boa equipe de trabalho com a finalidade de desenvolver o seu papel na sociedade. Foi possível concluir que os atores sociais devem preocupar-se em implementar a Governança Corporativa nas suas organizações para que, assim, consigam atingir seus objetivos, valores, planejar, desenvolver e colocar em prática novos desafios.

Palavras-chave: Governança Corporativa; Terceiro Setor; Planejamento Estratégico.

1. Introdução

Nas últimas décadas, o poder das organizações do Terceiro Setor vem crescendo muito, inclusive, parte das mudanças e inovações sociais mais significativas nos últimos tempos foi obtida graças à criação e ao planejamento dessas organizações. Para Rothguesser (2002, p.2), o Terceiro Setor seriam “iniciativas privadas que não visam lucros, iniciativas na esfera pública que não são feitas pelo Estado. São cidadãos participando de modo espontâneo e voluntário em ações que visam o interesse comum”. Tais organizações têm sido definidas como uma consequência da revolução dos papéis, visto que a sociedade se torna mais participativa em relação ao cotidiano da população, não deixando apenas a cargo do Estado o trabalho de garantir a segurança e a tranquilidade das pessoas (PEREIRA, 2006).

O surgimento das organizações do Terceiro Setor no Brasil e no mundo representa um grande avanço em atender as necessidades da população, fazendo com que as organizações sem fins lucrativos incentivem as empresas privadas a contribuírem com essa participação social. Seguindo essa vertente, Thompson trata as organizações como “todas aquelas instituições sem fins lucrativos que, a partir do âmbito privado, perseguem propósitos de interesse público” (Thompson, 1997, p.41).

Para que as organizações do chamado Terceiro Setor aprimorem o seu potencial, seja pela análise dos seus propósitos, seja pela observação do ambiente e de suas possibilidades, ou ainda pela construção de uma visão de futuro que possa mobilizar recursos, Queiroz (2004) propõe que a execução dessas atividades se dê mediante a implantação de ferramentas de gestão e controle.

A prática da boa governança ajuda a organização no seu processo administrativo, financeiro e no próprio planejamento das atividades que envolvem os voluntários. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2010, p.15) a define da seguinte forma: “São as práticas e os relacionamentos entre os acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal, com a finalidade de otimizar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital.” Portanto, ao considerar o crescimento do Terceiro Setor, visto que a governança desse setor é eficiente para as organizações sem fins lucrativos, o desafio do estudo desse tipo de governança é ainda maior para que todas as organizações consigam alcançar uma estrutura que resulte na valorização da companhia pelo mercado e crie valor para os acionistas, para a instituição e para seus associados.

Assim, o interesse que levou à elaboração deste estudo justifica-se por fornecer mais um material para a compreensão da importância da Governança Corporativa no Terceiro Setor, pois esse tipo de organização necessita de um maior planejamento em seus processos de atuação, devido ao mérito que vem sendo dada a elas, uma vez que emergem como formas para minimizar os problemas sociais, como o preconceito e a violência, aumentando, assim, o sentimento de solidariedade.

Além disso, conhecer os fatores motivadores da organização do Terceiro Setor Casa da Criança e do Adolescente Cristina Cavanis é determinante para elucidar os outros fatores que impulsionam essas grandes organizações a se atentarem à Governança Corporativa e ao aumento do compromisso da sociedade com a cidadania. A escolha dessa ONG se deve ao fato de a mesma apresentar características que atendem à Governança Corporativa: Planejamento Estratégico, Captação de Recursos, Comunicação e Voluntariado.

Deste modo, o objetivo central deste estudo foi analisar e descrever as principais características do planejamento da Governança Corporativa de uma Organização Não Governamental localizada em Uberlândia-MG, a Casa da Criança e do Adolescente Cristina Cavanis.

2 Referencial Teórico

2.1 Terceiro Setor

Segundo informação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES,2000), o Terceiro Setor é composto por organizações sem fins lucrativos e não governamentais, além de intuições civis de qualquer origem – organizações não governamentais, empresas com responsabilidades sociais, organizações religiosas, de trabalhadores, entre outras.

O Terceiro Setor também pode ser compreendido, conforme Junqueira (2002) leciona, como uma somatória de valores que favorece a iniciativa individual, a auto expressão, a solidariedade e a ajuda mútua, devendo considerar também aspectos institucionais e econômicos. Para esse autor, o Terceiro Setor e suas organizações desenvolvem um maior reconhecimento e autonomia por parte de outras áreas e da sociedade.

Segundo esse enfoque, para Fernandes (1994), pode-se dizer que o Terceiro Setor é um conjunto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela participação voluntariada numa esfera não governamental, dando seguimento às práticas tradicionais da filantropia e do mecenato. Alves (2002) aponta que o “Terceiro Setor” é um termo guarda-chuva em que se incluem vários tipos de organizações e no qual, ao mesmo tempo, incluem-se também diferentes marcos teóricos.

Peter Drucker (1994) aponta Igrejas, Fundações, Partidos Políticos, Grupos de Ação Social, Abrigos etc. como tendo algo em comum. O seu produto é um ser humano mudado, um paciente curado, uma criança que aprende, um jovem que se transforma em um adulto com respeito próprio, isto é, toda a vida transformada. Difere-se do governo, que cumpre a missão quando sua política é eficaz, e da Empresa, que busca o cliente, vende o produto, recebe, faz com que esse cliente se mostre satisfeito e a indique a terceiros.

Assim sendo, é necessário pensar que o Terceiro Setor não engloba apenas Organizações não Governamentais (ONGs), mas sim, todos os tipos de organizações sem fins lucrativos. Fernandes (1994) adverte que o Terceiro Setor reúne em uma mesma categoria atividades organizações muito distintas, que costumavam ser encaradas como oposto e, em alguns casos, como oposição, e até rivais.

Sob a mesma vertente, Fisher e Falconer (1998) questionam quais organizações podem ser consideradas componentes desse setor. Para eles, é necessário comparar as organizações para se ter uma visão mais ampla. Segundo os critérios do IBGE (2004), para se caracterizar como uma organização sem fins lucrativos, que seja do Terceiro Setor, essa deve se enquadrar em cinco fundamentos: 1) privadas, não integrantes, portanto do sistema de Estado; 2) sem fins lucrativos, ou seja, organizações que não visam à obtenção de lucros logo de início, mas que podem vir até a ter lucros, desde que esse seja aplicado nas atividades dentro das organizações e também organizações que não distribuem eventuais excedentes entre os proprietários e seus diretores; 3) institucionalizadas, isto é, que possuam caráter institucional, que seguem as regras e/ou procedimentos pré-estabelecidos por uma empresa; 4) capazes de gerar suas próprias atividades e terem uma administração própria; 5) voluntárias, que podem ser constituídas por qualquer grupo de pessoas como parte integrante do desenvolvimento das atividades dentro da organização.

Oliveira (2008) enfatiza que as ONGs desempenham o conceito de sociedade civil e mudam os padrões de relacionamento com os investidores, fazendo com que esses atuem apenas como consultores para se tornarem mais ativos os processos de gestão dessas organizações. Esse mesmo autor afirma que o Terceiro Setor é uma nova forma de sociabilidade, com possibilidades intrínsecas de revitalização do espaço público e de expressão de vontades

coletivas a partir de ações espontâneas, mas com forte vínculo de solidariedade. “[...] emerge “um padrão de novas formas de gestão social participativa e de busca da mudança social, já não mais de forma coletiva, mas localizada e que, paradoxalmente, rebate no contexto globalizado”. (OLIVEIRA, 2008, p.70)

Nesse sentido, as mudanças no Terceiro Setor motivam novas formas de tratamento e a busca de soluções das questões sociais. Isso ocorre no Brasil, bem como em outros países e continentes. No item 2.2 a seguir, é citado como o Terceiro Setor pode se organizar perante as suas governanças corporativas.

2.2 Governanças Corporativas: conceitos e origem

A governança corporativa surgiu para superar o “conflito da agência” decorrente da separação entre propriedade e a gestão empresarial. A partir dos trabalhos seminais de Spence e Zeckhauser (1971) e Ross (1974), os estudiosos da ciência das organizações passaram a dar atenção à chamada Teoria da Agência, desenvolvida posteriormente por Jensen e Meckling (1976) e Fama e Jensen (1983). O problema da agência é um elemento essencial dentro da visão contratual da firma, conforme aponta Coase (1937). A relação agente-principal é sempre conflituosa quando um determinado indivíduo (agente) age em nome de outro (principal) e os objetivos de ambos não coincidem integralmente.

Assim, o teor da governança surge primeiramente no ambiente das entidades privadas. Slomski et al (2008, p.8) definem governança corporativa como “o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, em que, através de mecanismos específicos, gestores e proprietários procuram assegurar o bom desempenho da empresa para aumento de sua riqueza”.

Para alguns autores, governança refere-se, basicamente, aos processos de administração e controle das organizações (MATIAS e PEREIRA, 2010). Refere-se, também, à possibilidade de se construir uma gestão mais profissionalizada e transparente, diminuir a assimetria informacional, atenuar o problema da agência, convergir os interessados de todas as partes relacionadas e maximizar a criação de valor nas organizações (LEAL E FAMÁ, 2007).

Conforme Steinberg (2003), a governança corporativa gera um ambiente de controle dentro de um modelo equilibrado de distribuição de poder, reportando-se à qualidade de atitude numa escala de valores e alinhando o pensamento entre acionistas, controladores e *stakeholders*.

Portanto, nas Organizações do Terceiro Setor, há uma série de variáveis que se tornam um meio da organização sobreviver e se organizar, como: as pessoas que participam dessas organizações – voluntários, o crescimento do número das organizações, a administração junto aos seus parceiros, entre outros, devendo as organizações saber administrar seus desafios sempre em busca de formular novas estratégias para atingir seus objetivos, sejam eles a curto, médio ou longo prazo.

Assim, as práticas da governança corporativa conduzem a organização a um melhor desempenho e a uma melhor análise do mercado, à medida que aumenta a possibilidade de os fornecedores de recursos garantirem o retorno sobre o seu investimento (SILVA FILHO, BENEDICTO E CALIL, 2008).

Algumas atividades são consideradas na governança corporativa, afirma Butler (2004), sendo quatro as principais:

- Ação executiva - envolvimento em decisões executivas e cruciais;
- Direção - formulação da direção estratégica para o futuro da organização em longo prazo;
- Supervisão - monitoração e vigilância da performance da gerência;

- *Accountability* - reconhecimento das responsabilidades daqueles que legitimamente procuram pela responsabilidade (FISHER 2008).

Seguindo essa mesma vertente, o IBGC (2009, p. 19) define governança corporativa como o

[...] sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a sua longevidade.

Portanto, percebe-se que a importância da governança corporativa não se concentra em apenas corrigir as relações entre os agentes da governança e suas respectivas áreas internas ou externas, mas, sim, que a implementação de boas práticas de governança corporativa possibilita uma maior transparência e confiabilidade por parte de todos, o que resulta em uma alta criação de valor.

A finalidade deste trabalho foi analisar quais são as categorias de governança importantes e como as mesmas devem ser aplicadas em uma Organização do Terceiro Setor (OTS), de forma que a organização alcance desempenho social eficiente.

2.2.1 Categorias de Análise

2.2.1.1 Planejamento Estratégico em Organizações do Terceiro Setor

Tudo indica que, com o crescimento das Organizações do Terceiro Setor (OTS), e com o crescimento do interesse de empresas e também da sociedade civil sobre essas organizações, passa a se exigir das mesmas uma estruturação de seu funcionamento, local, bem como profissionais mais responsáveis. Essa estruturação e o profissionalismo passam a ser fatores diferenciais para atração de investimentos, relacionamentos com o meio interno e externo e também uma melhor gestão dentro da organização.

Assim, o planejamento estratégico passou a ser notado como um componente indispensável a qualquer organização que pretendesse alcançar desempenhos de destaque, o que resultou em uma grande influência sobre a prática de administração e processos de formação de estratégia. (BERTERO et al, 2003)

Planejamento Estratégico pode ser definido como uma “técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir” (ALMEIDA, 2013. p. 13).

Segundo Mintzberg (2004), o planejamento estratégico pode levar à institucionalização da inovação e caracteriza-se por uma forma mecanicista de preparar a estratégia, exigindo alto grau de previsibilidade e estabilidade, situação incomum na atualidade.

De acordo com Melo Neto e Brennand (2004), a gestão passou a fazer parte dos negócios das organizações sem fins lucrativos, tornando mais efetivas as ações voltadas para garantir sua sustentabilidade.

Para as organizações orientadas por valores, Hudson (1999, p.69) destaca que: “a estratégia é particularmente importante, por que existem sempre coalizões de pessoas com aspirações diferentes que precisam ser integradas para que a organização progrida”.

E, por ter aspirações diferentes, conforme mencionado por Ackoff (1974), o planejamento é um processo que envolve a tomada e a avaliação de cada decisão e de um conjunto de decisões inter-relacionadas para aumentar a probabilidade de um resultado favorável.

2.2.1.2 Captação de Recursos

Independentemente, do tipo da organização, todas as organizações sem fins lucrativos ou não precisam de recursos para promover a realização de suas atividades, de forma que traga resultados positivos para si.

Baseado em pesquisa, Camargo (2001) destaca que, na maioria das organizações pesquisadas (71%), a escassez de recursos era a principal dificuldade encontrada, seguida do baixo investimento do governo (37%). A autora menciona a importância de se trabalhar com o marketing social envolvendo esse tipo de organização, para que seja possível promover a captação de recursos e atingir diversos públicos-alvo.

As organizações também devem buscar firmar parcerias com empresas privadas que compartilham do mesmo objetivo e das mesmas expectativas. De acordo com Cicca (2015), antes do processo de captação de recursos, é importante realizar uma análise da organização para saber se ela está pronta para implementar suas atividades ou elaborar um projeto para que isso aconteça.

Ainda segundo Cicca (2015), não se pode deixar de considerar que, para a saúde da organização, devem-se captar recursos de diferentes fontes e que nenhuma delas represente 60% ou mais da receita.

As estratégias de captação de recursos devem ser aplicadas de acordo com o tipo de fonte, que podem ser institucionais, empresariais ou individuais. Nesse sentido, Dimenstein (2005) destaca que a capacitação de recursos deve se pautar em alguns recursos básicos, que sejam:

- Definição exata da verba necessária para realizar a ação;
- Pesquisa dos potenciais doadores;
- Levantamento dos contatos no entorno da entidade;
- Elaboração de uma lista ou banco de dados;
- Elaboração de uma proposta bem estruturada, com orçamento;
- Montagem de uma apresentação sobre a proposta;
- Abordagem clara e objetiva;
- Realização de contato de retorno;
- Encaminhamento de agradecimento;
- Prestação de contas.

O captador de recursos, seja funcionário, autônomo ou voluntário, deve estar comprometido com o processo das condições de sustentabilidade da organização (ABCR, 2007).

De acordo com a ABCR (2007), além do valor ético, o captador deve ter transparência em suas ações, seguindo sempre as legislações vigentes aplicáveis no seu país, mantendo uma confidencialidade de suas informações e de outrem, honestidade em relação a intenção do doador, compromisso com a missão e a sustentabilidade da organização. Um captador de recursos não é necessariamente um profissional com determinadas características específicas, e, sim, um profissional multidisciplinar, que precisa estar bem informado sobre as organizações, legislações, entre outros, e manter bons relacionamentos. Logo, pode ser um profissional da área administrativa, contábil, marketing, entre outras (DIMENSTEIN, 2005).

2.2.1.2.1 Captação de Recursos por meio do marketing social

Outra forma de captação de recursos para as organizações do Terceiro Setor que não possuem vínculo com empresas privadas é a captação de recursos por meio de eventos promovidos ou doações de pessoas que se dispõem a ajudar e manter essas organizações (SPEAK, MCBRIDE E SHIPLEY 2002).

Speak, McBride e Shipley (2002) consideram que, para a captação de recursos, é necessário um planejamento para se estabelecerem as metas e os objetivos a serem atingidos. Com isso, o planejamento para organizar uma captação de recursos trará para a organização um resultado efetivo de suas atividades. Há sete elementos fundamentais que podem auxiliar as organizações na captação de recursos, segundo os referidos autores:

1. A missão da organização;
2. Os objetivos estratégicos da organização;
3. Os objetivos estratégicos de captação de recursos da organização;
4. Um resumo da meta da captação de recursos;
5. O detalhamento da meta, os custos e o resultado líquido para cada área de captação de recursos;
6. As implicações do plano de captação de recursos para:
 - a) Outros Setores ou funcionários dentro da organização, incluindo atividades de relações públicas;
 - b) A diretoria e captadores voluntários;
 - c) O número de funcionários;
 - d) Gastos de capital.
7. O orçamento detalhado para as atividades de captação de recursos. Esse planejamento deve ser adequado à realidade de cada entidade, de modo a se evitar que eventuais dificuldades na aplicabilidade de um plano de captação não se sobreponham aos benefícios obtidos.

Analisando esses fatores, é importante perceber que um planejamento é necessário e primordial para que seja efetiva a captação de recursos, com um maior retorno possível de captações, sendo elas por meio de empresas privadas e/ou marketing social.

2.2.1.2.2 Dificuldade na Captação de Recursos

A dificuldade na captação de recursos é um dos maiores desafios das organizações. Essa captação, conforme foi dito anteriormente, é necessária para que as organizações atinjam seus objetivos e possam ter uma estrutura adequada para atuarem nas suas atividades, mas cada organização tem sua forma de captação de recursos, visto que o que é adequada para uma, pode não ser adequada para outra. (DIMENSTEIN, 2005).

Normalmente, as organizações possuem profissionais que entendem as dificuldades encontradas pelo Terceiro Setor na captação de recursos, pois sabem que os fundos disponíveis são escassos, havendo grande concorrências para obtenção de novos fundos entre as demais organizações (TIISEL, 2007).

2.2.1.3 Comunicação

Uma imagem estável no mercado é muito importante para qualquer organização que deseja atingir os seus objetivos, inclusive, para as do Terceiro Setor. Nesse sentido, a comunicação é um dos processos fundamentais para as organizações alcançarem sua visibilidade no mercado e obterem recursos para sua estabilidade e conclusão dos seus projetos sociais. Para Kunsch (2003), o sistema de organizações torna-se possível a partir do processo de comunicação que a organização empreende, possibilitando a realimentação e sobrevivência desse grupo.

Comunicação é definida por Ferreira (1986, p. 443) como “ato ou efeito de emitir, transmitir e receber mensagens por meio de métodos ou processos convencionados [...] capacidade de trocar ideias, de dialogar e conversar, com vistas ao bom entendimento entre pessoas”.

Importante lembrar que as organizações são constituídas por pessoas, que se relacionam e se comunicam, portanto o relacionamento e a comunicação vêm se tornando algo como

diferencial para as organizações. Não há construção de sólidos relacionamentos sem comunicação, sem diálogo, interação. Nessa direção, Martins (2003, p. 50) afirma que: “As organizações não poderão mais planejar seus relacionamentos apenas apoiadas em ações esporádicas com segmentos de públicos. Hoje, essas deverão redobrar os esforços para desenvolver progressivamente seus relacionamentos.”

As estratégias de comunicação no Terceiro Setor promovem uma busca mais ampla por novos e futuros parceiros, voluntários, empresas, escolas que possam ajudar a disseminar a solidariedade voltada a essas organizações, formando, assim, um laço de transparência e confiança. Reportando novamente a Kunsch (2003), a comunicação organizacional compreende todas as variantes comunicativas de uma corporação: institucional, mercadológica, interna e administrativa, que juntas formariam o composto de comunicação integrada do marketing.

2.2.1.3 Gestão do Voluntariado

Cada vez mais, as pessoas estão se comprometendo nos seus tempos livres a fazer o bem, ajudar o próximo, prestar serviços para a comunidade, com o intuito de trazer benefícios para todos, numa busca de ser solidário.

As definições de voluntariado mais referenciadas na literatura acadêmica brasileira é a proposta pelas Nações Unidas e a presente na Lei 9.608/98, que regulamenta o trabalho voluntário (conforme Figura 1). Nas suas definições, considera-se como trabalho voluntário aquele não remunerado, prestado por pessoa física e ligado a diversas formas de atividades.

Lei 9.608/98 (BRASIL, 1998)	Trabalho voluntário é a “atividade não remunerada” prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza ou instituição privada de fins não lucrativos que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade”.
Nações Unidas (ONU, 2007)	“O voluntário é o jovem ou adulto que, devido a seu interesse pessoal e ao seu espírito cívico, dedica parte do seu tempo, sem remuneração alguma, a diversas formas de atividades, organizadas ou não, de bem-estar social, ou outros campos.”

Figura 1 – Definições de voluntário. Fonte: elaborado pela autora

Contudo, os resultados de vários estudos mostram alguns pontos negativos do voluntariado, como a falta de perspectiva de continuidade das ações, uma vez que, em geral, um voluntário atua por apenas um ano dentro da entidade (SANTANA, 2009).

Assim, as organizações precisam estruturar os seus trabalhos voluntários, aplicando metas de gerenciamento que as ajudem a cumprir suas metas e objetivos. Domeneghetti (2001, p. 106) destaca a importância de um planejamento para o setor de voluntariado, que deve estar bem preparado, para que possa alocar os recursos humanos no lugar certo, trazendo soluções que ajudem a desenvolver melhor a organização. A autora diz que “a cada recrutamento a entidade recebe uma injeção de alegria, motivação e entusiasmo mostrando que o trabalho não pode parar”.

3 Metodologia

Esta pesquisa se configura como um estudo de caso, no qual foram identificadas e analisadas as características da Governança Corporativa em uma Organização do Terceiro Setor. Ponte (2006) considera que:

É uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e

característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenômeno de interesse” (Ponte, 2006, p.2).

Quanto a sua abordagem, o estudo se caracteriza essencialmente como pesquisa qualitativa, que trabalha, principalmente, com dados qualitativos, isto é, informação coletada pelo pesquisador. Conforme Diehl (2004), a pesquisa qualitativa descreve a dificuldade de determinado problema, sendo necessário interpretar as situações que estão sendo estudadas, entender a complexidade do problema, possibilitando contribuir com o processo de melhoria e o entendimento das mais diversas variáveis.

Foi utilizado como instrumento de pesquisa a entrevista semiestruturada, a qual tem como característica a utilização de um roteiro previamente elaborado. Para Manzini (1990/1991, p.154), a entrevista semiestruturada está focada em um assunto sobre o qual elaboramos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas da entrevista. Para esse autor, as informações aparecem de formas mais livres, não estando as respostas dirigidas a uma padronização de alternativas.

Quanto à análise de discurso, Bardin (1979) assegura que esse tipo de análise pertence ao campo da análise de conteúdo, alegando o autor que se trata de uma técnica cujos procedimentos têm como objetivo a inferência acerca de uma infraestrutura profunda (processos de produção) a partir de efeitos de superfície discursiva (manifestações semântico – sintáticas). Assim, a pesquisa baseou-se nas seguintes categorias de análises: Planejamento Estratégico em Organizações do Terceiro Setor, Captação de Recursos, Comunicação e Voluntariado.

A elaboração do estudo de caso na ONG Casa da Criança e do Adolescente Cristina Cavanis exigiu a realização de uma entrevista, que se deu no dia 07 de outubro de 2015 com o Gestor de Projetos (desenvolve e gerencia projetos de Responsabilidade Socioambiental) atual da organização. A entrevista foi gravada com o consentimento do entrevistado e transcrita para possibilitar a realização de análises mais profundas sobre o caso.

A entrevista foi realizada apenas com o Gestor de Projetos, pois ele é quem detinha o maior número de informações e disponibilidade de horários. Todas as suas informações foram fundamentais e o mesmo conseguiu responder com clareza a todas as perguntas, citando diversas evidências do que acontece de fato na organização.

Citam-se como limite desta pesquisa: a mobilidade de conceitos e definições encontrados na literatura e a escassez de obras que tratam da temática, o que limita a análise de uma temática complexa.

4 Análise das Categorias Pesquisadas

4.1 Planejamento estratégico em organizações do terceiro setor

4.1.1 Planejamento Estratégico

De acordo com a entrevista ao Gestor de Projetos da ONG – Casa da Criança e Adolescente Cristina Cavanis, há, na ONG, um planejamento estratégico no qual constam todas as orientações do planejamento das atividades do ano, as quais são enviadas pela matriz que está situada em Castro, no estado do Paraná. Para cada ano, adota-se um tema específico e planejam-se todas as atividades que serão desenvolvidas. Assim, no mês de fevereiro, são programados todos os projetos a serem realizados, de acordo com o tema e as atividades que foram enviadas, bem como quais serão os valores disponibilizados para cada projeto em cada mês. A partir daí cada educador faz, mensalmente, sua programação com base nesse valor. Além disso, é feito um planejamento baseado em roteiros diários e também em um *check-list*, no qual, diariamente, o educador descreve quais foram as atividades desenvolvidas, quem

participou, qual assunto foi abordado, entre outros. Portanto, tem-se um planejamento elaborado com a participação de todos os educadores para que as atividades possam ser realizadas com êxito.

Pode-se perceber uma equiparação da ideia de Almeida (2013) com o planejamento da ONG – Cavanis, visto que o autor elucida que o planejamento deve ser elaborado com o auxílio de uma técnica que ordene as ideias com vistas a se ter uma visão do caminho a seguir.

4.1.2 Missão, objetivo e valores da organização

A missão da ONG, de acordo com o gestor de projetos, é acolher, proteger, educar e promover jovens e adolescentes com o intuito de provê-los uma formação integral, visando à sua emancipação social. A missão e os valores da organização são cultivados para que a ONG não perca essa identidade. Como exemplo de como os valores são trabalhados pode-se citar a semana Cavanis, na qual são realizados jogos educativos e atividades que contribuem para que seus alunos entendam a missão e os valores da mesma.

Essa importância do conhecimento da missão e dos valores da organização por parte dos integrantes é similar com o que pensa Tenório (2006). Para esse autor, a missão da organização é fundamental para se entender o objetivo da existência da organização e para onde todos os seus esforços são dirigidos.

Entretanto, para o Gestor de Projetos, perdeu-se um pouco da identidade “Cavanis” em relação às ONGs dos demais estados, pois, nos anos anteriores, todas as unidades se reuniam uma vez ao ano em Castro, onde recebiam um treinamento acerca de todos os valores, missão e visão da organização. Todas as organizações tinham a mesma identidade, porém, com o grande *turn over* nas organizações, houve ligeira perda dessa identidade. Todavia, para Hudson (1999), mesmo não sendo mencionados os valores e a missão da organização, isso já está implícito, conseqüentemente, não é algo que precise sempre estar pontuando.

4.1.3 Parâmetros para o Planejamento Estratégico

O Gestor de Projetos da ONG ressaltou que os educadores utilizam o 4Q POC, pois esse parâmetro auxilia para que não se perca o caminho da ideia para atingir o resultado, isto é, para que não se perca o foco. Com esse parâmetro, os educadores conseguem enxergar toda a evolução e andamento das atividades e dos projetos e, no final, podem visualizar se realizaram com sucesso essas atividades.

4.2 Captação de Recursos

4.2.1 Fonte de Captação de Recursos

Em relação à captação de recursos, o gestor de projetos da ONG Cavanis citou três formas: via governo (municipal, federal e estadual) por meio de ementa parlamentar, contrato de repasse e por meio de convênio. Cada um desses elementos é um tipo de verba específica e exige um meio específico de gasto. O maior recurso é obtido via convênio com a prefeitura. O gestor de projetos também informa que, na organização, tem-se a captação de recursos por meio de empresas privadas e, junto à comunidade, por meio de venda de rifas, comercialização de objetos e doações espontâneas. Esse fato pode ser comparado ao que afirma Cicca (2009), o qual diz que não se pode pensar que a organização deve ter apenas um recurso e, sim, que, para sua sustentabilidade, devem-se captar recursos de diferentes fontes, lembrando que nenhuma delas deve representar 60% ou mais de sua receita.

A afirmação do Gestor de Projetos, quando cita os diversos meios de captação de recursos, assimila com a visão de Austin (2001), o qual afirma que uma organização não deve prosseguir sozinha, pois, assim, estaria procurando por sua rápida extinção.

4.2.2 Planejamento para a captação de recursos

Para conseguir a captação de recursos via convênio com a prefeitura, é necessário que a ONG esteja formalizada e em dia com suas obrigações, além de ser necessária a prestação de contas mensalmente, demonstrando como foi aplicado o recurso. Assim, a prefeitura faz o repasse do dinheiro mês a mês, sendo esse convênio renovado anualmente. Em relação à captação de recursos via empresa privada, a ONG obtém a verba via edital. Assim, quando a ONG é aprovada pelo processo seletivo, a empresa privada aplica uma determinada verba na organização, e essa faz a compra dos produtos, elabora relatórios periódicos de como está sendo utilizado aquela verba, apresenta as notas fiscais dos produtos comprados, bem como os relatórios de atividades dos seus respectivos coordenadores, educadores, entre outros.

Esse planejamento e a forma da captação de recursos é similar ao que se percebe no pensamento de Dimenstein (2005), o qual destaca que a captação de recursos deve se pautar em alguns pontos: definição exata da verba necessária para realizar a ação; elaboração de uma proposta bem estruturada, com orçamento; realização de contato de retorno; e, prestação de contas.

Na entrevista com o Gestor de Projetos, percebe-se a ONG Cavanis dispõe de vários meios de captação de recursos, sendo todos legais, os quais são obtidos por meio de editais, boca a boca, doações. As doações são realizadas via carnê que as pessoas pagam mês a mês, havendo também diversas ações voluntárias que arrecadam dinheiro, como na festa do macarrão, festa junina, festa da primavera, entre outros. A ideia da ONG Cavanis é similar ao que pondera Speak et al (2002). Segundo esse autor, a captação de recursos pode acontecer de diversas formas, como em eventos especiais, sendo citado o almoço, com a finalidade de arrecadar fundos para a organização, além de vendas de produtos ou serviços, podendo a própria organização desenvolver e produzir produtos que geram renda.

4.2.3 Dificuldade na captação de recursos

De acordo com o Gestor de Projetos, que também é o responsável pela captação de recursos, “as dificuldades que se têm são em relação a própria diretoria da unidade. É uma diretoria bem antiga, que não tem contato social. Então há de se trabalhar para demonstrar à mesma qual a melhor ideia, visto que os mesmos têm uma visão limitada”. Exemplo disso aconteceu quando a instituição deixou de receber uma verba em virtude de a diretoria não se empenhar em algumas questões que estavam sob sua responsabilidade. Ainda, o que acontece na organização Cavanis é similar ao exemplo relatado por Dimenstein (2005), o qual cita o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social como uma organização que tem como pilar a captação de recursos através, além de outros, da doação e patrocínio de empresas privadas. Essa forma de captação de diversos recursos contribui para a organização receber mais doações e verbas.

4.3 Comunicação

4.3.1 Recursos utilizados para propagar a missão e a imagem da organização.

De acordo com o Gestor de Projetos da ONG, a organização utiliza um blog totalmente gratuito, disponível por meio do sítio eletrônico “<http://cristinacavanis.blogspot.com.br/>”. O blog foi criado quando o referido gestor iniciou seu trabalho na organização, contendo no mesmo os trabalhos realizados pela ONG. De acordo com o Gestor de Projetos, “havia também um informativo chamado “O Educador”, periódico impresso de 12 páginas, publicado mensalmente, que informava as atividades desenvolvidas pelos educadores e pelos alunos ao longo do mês, além da divulgação dos patrocinadores”. Na Cavanis, há diversos recursos utilizados para propagar a missão e a imagem da organização, dentre os quais o gestor cita o e-mail marketing e a divulgação nas comunidades vizinhas. A ação que apresenta

melhores resultados são as apresentações culturais de projetos, pois as crianças e os jovens se apresentam em locais como na Universidade Federal de Uberlândia (UFU), na prefeitura municipal, entre outros locais de destaque.

Todas essas formas de propagação da missão por meio da comunicação são similares ao que pensa Pinho (2001) sobre o assunto, pois ele aponta que a comunicação mercadológica se faz pela propaganda, marketing, relações públicas, entre outros meios. Quando o Gestor de Projetos comenta sobre a divulgação de sua organização nas comunidades vizinhas e no blog, ele concorda com o que o autor Martins (2003) afirma, ou seja, que, para a construção de relacionamentos estáveis, deve-se ter comunicação, diálogo, interação.

4.3.2 Comunicação entre funcionários e diretoria

De acordo com o Gestor de Projetos da ONG Cavanis, a comunicação naquele ambiente é boa: “Tem algum ruído que é necessário consertar em relação à comunicação educadores-diretoria. Mas entre os educadores temos um bom trânsito, todo mundo fala a mesma linguagem”. Essa forma de pensamento do Gestor de Projetos é similar ao pensamento de Kunsch (2003), o qual afirma que a comunicação interna é importante, pois proporciona um ambiente de trabalho que possibilita a adaptação e a aproximação dos funcionários.

Ainda de acordo com o Gestor de projetos, o relacionamento com a diretoria é transparente, acontecendo, trimestralmente, reuniões entre a diretoria e educadores, tal qual Torquato (2002) esclarece, que considera que a comunicação interna é fundamental para manter um clima favorável para a realização das metas estratégicas. Esse pensamento vai ao encontro do que acontece na organização, quando os responsáveis realizam as reuniões a fim de que sejam estabelecidas metas e para discutirem o que já foi realizado. Entretanto, o gestor de projetos identificou alguns conflitos em relação à comunicação da ONG com a coordenação.

“Tudo flui, mas se a coordenadora tem dificuldades, gera conflitos. Nós estamos em um processo de transição de uma excelente coordenadora e gestora para uma aprendiz de coordenadora. Então esse momento está gerando alguns conflitos... Como ela era de outro segmento, não sendo da área de organização social, percebe-se uma mentalidade bem diferente. Este é um momento de adaptação.”

Essa situação se assemelha com a reflexão feita por Andrade (1977). O autor afirma que, muitas vezes, os empregados não são tão próximos aos seus superiores, o que gera desmotivação. Nesse sentido, é possível perceber que, na referida ONG, por se tratar de uma nova coordenadora, essa ainda não se adaptou à organização e aos seus educadores, do mesmo modo que os educadores ainda não se adaptaram à sua forma de gestão, o que pode gerar certo desconforto entre os mesmos.

4.3.3 Comunicação entre os funcionários e os atendidos

A comunicação da ONG Cavanis com seus funcionários e atendidos é considerada boa para o entrevistado, estendendo-se também aos atendidos e seus pais, sendo essa comunicação realizada de uma forma interativa, com jogos, palestras, reuniões, cafés, psicólogos. Sobre esse fato, o Gestor de Projetos afirma:

“Os funcionários e os atendidos estão em comunicação constante, e nós temos um projeto que se chama Terapia do Amor Exigente, que é o momento que os adolescentes se reúnem para poder falar de linguagem de adolescente. Reúnem toda sexta-feira com temas específicos, por exemplo: minhas raízes, quem sou eu? Quem é o adolescente? Esse trabalho é realizado entre jovens que tem de 11 a 14 anos. Reunimos com oficina, música, buscando um clima bem legal. E nessa reunião vem uma pessoa externa que tem conhecimento e trabalha com esse tipo de assunto, para poder ministrar a palestra.”

Essa comunicação dentro da ONG, que se mostra totalmente interativa com os seus atendentes e os seus alunos, vai de acordo com o pensamento de Rego (1991), que mostra que

a comunicação tem a finalidade de alcançar seu público de uma forma que traga confiança, simpatia, demonstrando os verdadeiros valores da organização.

A ONG Cavanis também trabalha com outros projetos relacionados a uma boa comunicação, como: dia dos pais, em que a organização faz uma homenagem aos pais e esses interagem entre si, jogando uma partida de futebol, por exemplo. Há também comemoração no dia das mães. Mas, o mais importante é o projeto de prevenção, o qual tem o intuito de trabalhar com a prevenção de drogas, possibilitando o acompanhamento psicológico a cada família, caso ela tenha necessidade. No final do projeto, realiza-se um jantar, que acontece anualmente, no mês de outubro, ao qual todos os pais e alunos da instituição comparecem. Observa-se a similaridade desses trabalhos comunicativos com o pensamento de Ferreira (1986), o qual menciona que a comunicação é o ato de emitir, transmitir e receber mensagens por meio de processos, além possibilitar a troca de ideais, resultando, em consequência, um bom entendimento entre as pessoas.

4.4 Voluntariado

4.4.1 Recrutamento, regulamentação e gestão no trabalho voluntário

O recrutamento e seleção dos voluntários na ONG Cavanis é diferente daquele realizado em empresas privadas, pois o voluntário tem a livre e espontânea vontade de se candidatar em uma ONG. De acordo com o Gestor de Projetos, o processo de recrutamento e seleção é por espontaneidade, conforme ele expressa: “o voluntariado procura a organização, indo pessoalmente na mesma, enviando um e-mail, entrando em contato via telefone, enviando uma mensagem via WhatsApp. Esse voluntário vai à instituição no horário de preferência e assim olhando as atividades, o mesmo reflete no que pode ajudar”. A partir do momento em que o voluntário se interessa por uma atividade específica na organização, a ONG – Cavanis faz um contrato, registrando os seus dados e o horário de seu trabalho e, a partir daí, ele assina o Termo do Voluntariado.

O Termo do Voluntariado é elaborado de acordo com a Lei 9.608/98 que rege todos os direitos e deveres do voluntário. Conforme prevê a referida lei, o voluntário presta serviços que tenha objetivos específicos, educacionais ou de assistência social. A organização arquiva esse termo para que o associado possa começar a desenvolver sua atividade. O Gestor de Projetos ou a coordenação se reúne com o voluntário para que elaborem um plano de trabalho, o qual consta as atividades que serão realizadas no período em que o voluntário escolheu para trabalhar na organização. Isso evita, como o Gestor de Projetos disse, “que o voluntário não fique solto”. Esse planejamento é similar ao defendido por Domeneghetti (2001), o qual cita que é importante ter um planejamento para o setor do voluntariado. Nesse sentido, a organização deve estar preparada para receber os seus voluntários, bem como oferecer a eles atividades que corroboram com a missão da organização e dê resultados positivos para todos.

4.4.2 Trabalho dos Voluntários

De acordo com o Gestor de Projetos “os voluntários são extremamente importantes para a organização, visto que a organização precisa dessas pessoas, pois são elas que trazem, direta ou indiretamente, novas ideias, transformando a organização em um lugar melhor, mais inovador, assim trazendo entusiasmo para as crianças e os adolescentes”. Tal qual o Gestor de Projetos, Domeneghetti (2001) afirma que todo voluntário inserido na organização, traz mais motivação e entusiasmo para o lugar.

De acordo com o Gestor de Projetos, “temos muitos jovens, adolescentes que contam histórias e assim incentivam a leitura, professores de português que corrigem as provas e ajudam na escrita, voluntários que ajudam na cozinha, voluntários da área jurídica e contábil e também grupos de igrejas que vão na ONG contar histórias para as crianças e adolescentes”. Todo esse

trabalho também é reconhecido por aqueles que são atendidos, sendo frequente o recebimento de cartas de agradecimento escritas pelas próprias crianças e adolescentes. Nesse sentido, a Organização Cavanis vai ao encontro da afirmação de Cabral (2011), o qual cita que cada voluntário apresenta características diferentes, as quais englobam: necessidades, capacidades, expectativas, interesse, entre outros. Assim, cada voluntário executa o trabalho que o faz se sentir melhor. A satisfação e esse modo de recrutamento e seleção dos voluntários está de acordo com o pensamento de Domeneghetti (2001). O autor ressalta que o indivíduo que realiza um trabalho voluntário tem uma sensação espiritual de ter feito um bem, o que proporciona a ele rever seus valores, corrigindo, conseqüentemente, o rumo de suas vidas.

4.4.3 Dificuldades em relação ao voluntariado

A maior dificuldade em relação ao trabalho voluntário, segundo o Gestor de Projetos da ONG Cavanis, é o compromisso, porém a organização conseguiu contornar essa dificuldade da seguinte maneira:

“[...] mas comparando-se a essa dificuldade, temos um benefício. A maioria dos voluntariados posteriormente são contratados para trabalhar na instituição. A maioria dos voluntariados já tem esse espírito solidário, de querer fazer diferente, de querer ajudar...Atualmente, com os voluntariados, nós não estamos tendo dificuldades, pois hoje os voluntários são vinculados a grupos, exemplo: 2 pessoas realizam o mesmo trabalho, quando uma falta, tem-se outra para ocupar o seu lugar e realizar o trabalho”.

Observa-se, a partir desse relato do Gestor de Projetos, que a ONG Cavanis conseguiu “driblar” a situação da dificuldade em relação ao compromisso dos voluntários, fazendo com que esses, posteriormente, fossem efetivados na organização e, também, que os trabalhos sejam realizados em grupos, não havendo, assim problemas de não haver nenhum voluntário disponível para realizar determinado trabalho.

5 Conclusão

O presente estudo alcançou o seu objetivo ao propiciar a compreensão da importância de se planejar uma Governança Corporativa em Organizações do Terceiro Setor. Para isso, foram identificadas as principais categorias que conduzem à implementação da Governança Corporativa a partir dos autores e conceitos trazidos pela literatura.

Os resultados indicam que os fatores que mais influenciaram os gestores da ONG pesquisada a adotarem a Governança Corporativa foi o Planejamento Estratégico, seguido dos fatores de captação de recursos, comunicação e voluntariado. Conclui-se, portanto, que os gestores das Organizações do Terceiro Setor devem se preocupar em aplicar a Governança Corporativa nas suas organizações, pois a adoção de boas práticas de governança podem constituir um importante diferencial para as organizações na captação de recursos, bem como na melhoria da eficiência e da legitimidade de sua gestão, haja vista que o processo de seleção da organização que receberá recursos indica a preocupação do doador quanto à sua utilização e a garantia dos resultados.

As pesquisas futuras devem ser intensificadas em relação ao tema devido à importância do mesmo para as Organizações do Terceiro Setor. Entretanto, esses resultados não podem ser generalizados a todas as instituições, pois cada organização tem missões, valores e formas de administração diferentes. Sugere-se, portanto, para estudos futuros, um aprofundamento nas categorias da Governança Corporativa, realizando-se estudos em um maior número de organizações.

Referências

ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1974.

ALMEIDA, M. I. R. de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANDRADE, C. T. de S. **Curso de relações públicas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1977.

Associação Brasileira de Captadores de Recursos. **Código de ética**. Disponível em: <http://www.captacao.org/recursos/institucional/codigo-de-etica> Acesso em 27 ago 2015.

AUSTIN, J. E. **Parcerias: fundamentos e benefícios para o terceiro setor**. São Paulo: Futura, 2001.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979. 229 p. BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis**. London: Heinemann, 1979.

BERTERO, C. O.; VASCONCELOS, F. C.; BINDER, M. P. **Uma Década de Estratégia no Brasil: O Que se Produziu entre 1991 e 2002**. RAE – Revista de Administração de Empresas, vol. 43, nº 4, 2003. BRASIL/CASA CIVIL. Lei 9608/98 de 10 de novembro de 1998. Disponível em <http://www6.senado.gov.br/sicon/ListaReferencias.action?codigoBase=2&codigoDocumento=227990>

BUTLER, B. **Corporate Governance in the Public Sector**. Annual Public Setor Symposium. Queensland, Australia, 4(16), June 2004.

CABRAL, E. H. de S. **Espaço público e controle para a gestão social no terceiro setor**. São Paulo: Serviço Social e Sociedade, 2006.

CAMARGO, M. F. de. **Gestão do terceiro setor no Brasil**. São Paulo: Futura, 2001.

CICCA, I. **Captação de Recursos: fontes distintas exigem estratégias diferentes**. Disponível em: < <http://guiame.com.br/gospel/missoes-acao-social/captacao-de-recursos-fontes-distintas-exigem-estrategias-diferentes.html#.Vd9hjvViko>> Acesso em: 27 ago 2015.

COASE, R.H. **The nature of the firm**. Economica, n.4, p.386- 405, 1937.

Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa. IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo: IBGC, 2001. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br> . Acesso em: 07/11/2015.

DIEHL, A. A. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DIMENSTEIN, G. **Captação de recursos para ONGs depende de planejamento e dedicação**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dimenstein/noticias/gd260405.htm>> Acesso em: 27 ago 2015.

DOMENEGHETTI, A. M. **Voluntariado: gestão do trabalho voluntário em organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Esfera, 2001.

HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Makron Books, 1999.

IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2009.

JENSEN, M.C. **Self-interest, altruism, incentives and agency theory**. Journal of Applied Corporate Finance, New York, v.7, n.2, Summer 1994.

JUNQUEIRA, L. A. P.; PEREZ, C. **Voluntariado e gestão das políticas públicas**. São Paulo: Futura, 2002.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 17 ed. São Paulo: Summus, 2003.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MARTINS, M. T. M. C. **Relações públicas na era da informação**: abordagem das mídias audiovisuais e digitais nos cursos superiores. São Paulo: ECAUSP, 2003.

MELO NETO, F. P. de; FROES, C. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: O caso Brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

OLIVEIRA, E.M. **Empreendedorismo Social: da teoria à prática, do sonho à realidade: ferramentas e estratégias**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2008.

PEREIRA, H. K. dos S. **Informações para prestação de contas e análise de desempenho em OSCIPs que operam com microcrédito**: um estudo multicaso. 2006.180p. Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2006.

PINHO, J. B. **Comunicação em Marketing**. São Paulo: Papirus, 9. ed. 2001.

PONTE, J. P. (2006). Estudos de caso em educação matemática. *Bolema*, 25, 105-132. Este artigo é uma versão revista e actualizada de um artigo anterior: Ponte, J. P. (1994). **O estudo de caso na investigação em educação matemática**. *Quadrante*, 3(1), pp3-18. (re-publicado com autorização)

REGO, F. G. T. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

ROSS, S.A. *The economic theory of agency and the principle of similarity*. Holland: Essays on Economic Behaviour under Uncertainty, 1974.

SLOMSKI, V. et al. **Governança corporativa e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

SPEAK, A.; MCBRIDE, B.; SHIPLEY, K.. **Captação de Recursos. Da teoria à prática**. Trabalho baseado em United Way of Canada. Canada: Graphbox Coran, 2002. Disponível em: <http://www.movimentoglobal.org.br>. Acesso em: 13 ago. 2009.

SPEAK, A. et al. **Captação de Recursos – Da Teoria à Prática**. São Paulo: GETS, 2002.

SPENCE, M.; ZECKHAUSER, R. Insurance, information and individual action. *American Economic Review*, v.LXI, n.2, p.380- 387, May 1971.

TENÓRIO, F. G. (org.). **Gestão de ONGs: Principais Funções Gerenciais**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

THOMPSON, A. (1997) Do compromisso à eficiência? Os caminhos do terceiro setor na América Latina. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). **3o setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro, Paz e Terra, p. 41-48.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.