

Área Temática: Organizações do Terceiro Setor

Legitimidade em Organizações Não-Governamentais voltadas à Preservação Ambiental

Legitimacy in Non-Governmental Organizations Dedicated to Environmental Preservation

AUTORAS

ILSE MARIA BEUREN

Universidade Regional de Blumenau

ilse@furb.br

SABRINA DO NASCIMENTO

Universidade Regional de Blumenau

sabrinan@al.furb.br

CLÉSIA ANA GUBIANI

Universidade Regional de Blumenau - FURB

clesiapzo@yahoo.com.br

Resumo

O estudo objetiva identificar em Organizações Não-Governamentais os critérios de legitimidade propostos por Attack (1999) e fazer um comparativo com os resultados da pesquisa de Marques, Merlo e Nagano (2005). Pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa dos dados, foi realizada por meio de um estudo multicase. O universo da pesquisa constituiu-se das seis ONGs ambientalistas listadas na ECOLISTA e o estudo multicase foi realizado em duas ONGs, selecionadas por acessibilidade: FloripaAmanhã e Ekko Brasil. Os dados foram coletados através de entrevista estruturada com o dirigente principal de cada uma. Na análise dos resultados compararam-se os achados dessa pesquisa com os resultados das ONGs Verde Tambaú e Pau Brasil analisadas por Marques, Merlo e Nagano (2005). Utilizou-se o *software* UCINET® para demonstrar a rede de relacionamentos sociais. Os resultados da pesquisa evidenciaram a presença dos quatro critérios de legitimidade de Attack (1999), denominados de representatividade, efetividade, distinção de valores e *empowerment*. Observou-se que: a) divulgam seus resultados financeiros de forma transparente; b) proporcionam benefícios sociais onde atuam; c) realizam a capacitação das comunidades e ações que visam o desenvolvimento sustentável; d) apresentam laços fortes em sua rede de relacionamentos. Conclui-se, em linhas gerais, que estas associações são fortemente legitimadas por seus *stakeholders*.

Palavras-chave: Legitimidade. Organizações Não-Governamentais. Preservação ambiental.

Abstract

The study aims to identify the criteria of legitimacy in Non-Governmental Organizations proposed by Attack (1999) and make compare the research results of Marques, Merlo and Nagano (2005). Descriptive research with a qualitative data approach was performed by a multi-case study. The universe of the research was composed of six environmental NGOs and listed in the ECOLISTA and the multi-case study was conducted in two NGOs, selected by

accessibility: FloripaAmanhã and Ekko Brazil. Data were collected through structured interview with the principal head of each. In the results analysis, the findings of this survey were compared to the results of Green Tambaú NGO and Pau Brasil, analyzed by Marques, Merlo and Nagano (2005). The software UCINET® was used to demonstrate the social network relationships. The survey results showed the presence of the four legitimacy criteria of Atack (1999), known as representativeness, effectiveness, distinction of values and empowerment. It was observed that: a) disclose their financial results in a transparent manner, b) provide social benefits where acting c) enable the empowerment of communities and actions aimed to sustainable development, d) have strong ties in their network of relationships. It is concluded that, in general, these associations are strongly legitimized by their stakeholders.

Keywords: Legitimacy. Non-Governmental Organizations. Environmental Preservation.

1 Introdução

As Organizações Não-Governamentais (ONGs) são associações constituídas sob o formato jurídico de associações ou fundações sem fins lucrativos, que possuem como objetivo principal a promoção e a universalização de direitos (ABONG, 2009). Essas associações vêm galgando seu espaço no contexto nacional nos últimos anos, cujo crescimento é percebido pelo grande número de projetos que desenvolvem (LANDIM, 1996; SPVS, 1997 *apud* FERREIRA, 1999).

Quanto aos projetos desenvolvidos por essas associações destacam-se os voltados aos recursos naturais, preservação do meio ambiente e espécies em processo de extinção, técnicas de desenvolvimento sustentável, reflorestamento, além de promoverem projetos que gerem alternativas de emprego e renda para comunidades carentes, dentre outros projetos aqui não mencionados que podem incluir cursos de capacitação específicos (FERREIRA, 1999).

Dentre as modalidades apresentadas, o presente estudo focaliza ONGs voltadas à preservação ambiental. No intuito de estudar o relacionamento dessas associações com as comunidades em que estão inseridas, sendo que o interesse específico circunscreve-se na identificação e avaliação da busca pela legitimidade de seus atos. A legitimidade está ligada ao desempenho, forma e a sobrevivência das associações, influenciando o seu relacionamento com os *stakeholders* (BEUREN; BOFF, 2008).

A legitimidade é um recurso utilizado pelas organizações para a manutenção da sua sobrevivência e a conquista de sua aceitação na sociedade. Rodrigues e Marinho (2006, p. 3) explicam que “todo setor econômico é de exploração pública, por isso precisa de *autorização* para a sua operacionalização. Diante desse fato fica sob regras éticas que devem conduzir os seus atos, em prol do bem estar da sociedade”. Conforme Daft (1999, p. 347), a legitimidade é concebida “como a perspectiva de que as ações de uma organização são desejáveis, corretas e apropriadas dentro do sistema de normas, valores e crenças do ambiente”.

Com base no exposto formulou-se a seguinte pergunta de pesquisa: *Quais os critérios de legitimidade encontrados nas Organizações Não-Governamentais (ONGs) voltadas à preservação do meio ambiente?* Na tentativa de responder a essa indagação, o objetivo do estudo é identificar em Organizações Não-Governamentais (ONGs) os critérios de legitimidade propostos por Attack (1999) e fazer um comparativo com os resultados encontrados na pesquisa realizada por Marques, Merlo e Nagano (2005).

Attack (1999) destaca que as ONGs são agentes fundamentais no processo de desenvolvimento dos países, pois em algumas situações acabam por complementar o papel do estado. A proposição do estudo justifica-se pelos seguintes aspectos: a) busca conhecer os critérios de legitimidade apresentados por Attack (1999), quanto à representatividade, efetividade, distinção de valores e *empowerment*; b) permite comparar os achados dessa pesquisa com os resultados encontrados na pesquisa realizada por Marques, Merlo e Nagano (2005); e c) pretende identificar a rede de relacionamentos sociais destas associações.

Segundo Machado-da-Silva e Fonseca (1999 *apud* WALTER et al., 2009, p. 6) uma rede de relacionamentos sociais “representa toda a perspectiva ambiental sob a qual uma instituição constrói suas concepções e valores, e pode ser de quatro âmbitos: local, regional, nacional e internacional”. Neste sentido busca-se também identificar as relações sociais estabelecidas pelas Organizações Não-Governamentais voltadas à preservação ambiental, com intuito de validar sua legitimidade no ambiente em que estão inseridas.

O estudo está organizado em seis seções, iniciando com essa introdução. Em seguida consta o referencial teórico, que busca apresentar conceitos de legitimidade em organizações não-governamentais e aborda sobre o terceiro setor. Após descreve o método e os procedimentos adotados no desenvolvimento desta pesquisa. Na sequência evidencia a análise dos resultados da pesquisa, quanto aos critérios de legitimidade e as redes de relacionamentos

sociais das associações investigadas. Por último apresenta as conclusões do estudo e recomendações para futuras pesquisas.

2 Legitimidade em Organizações Não-Governamentais

Machado-da-Silva e Fonseca (1996, p. 213) mencionam que “as organizações estão inseridas em um ambiente constituído de regras, crenças e valores, criados e consolidados por meio da interação social”. Advertem que, “diante das mesmas prescrições ambientais, as organizações também competem pelo alcance da legitimidade institucional, o que torna suas práticas cada vez mais homogêneas, ou isomórficas”.

A legitimidade “baseia-se na idéia de que existe uma espécie de *contrato social* entre as organizações e a sociedade em que atuam, representando um conjunto de expectativas implícitas ou explícitas de seus membros a respeito da forma como elas devem operar” (DIAS FILHO, 2007, p. 6).

Atack (1999) apresenta quatro critérios de legitimidade: representatividade, efetividade, distinção de valores e *empowerment*. Todos os critérios partem do pressuposto que as ONGs possuem transparência em suas atividades juntamente com a solidariedade dos seus membros e voluntários. A Figura 1 apresenta os quatro critérios de legitimidade propostos pelo autor e suas subdivisões.

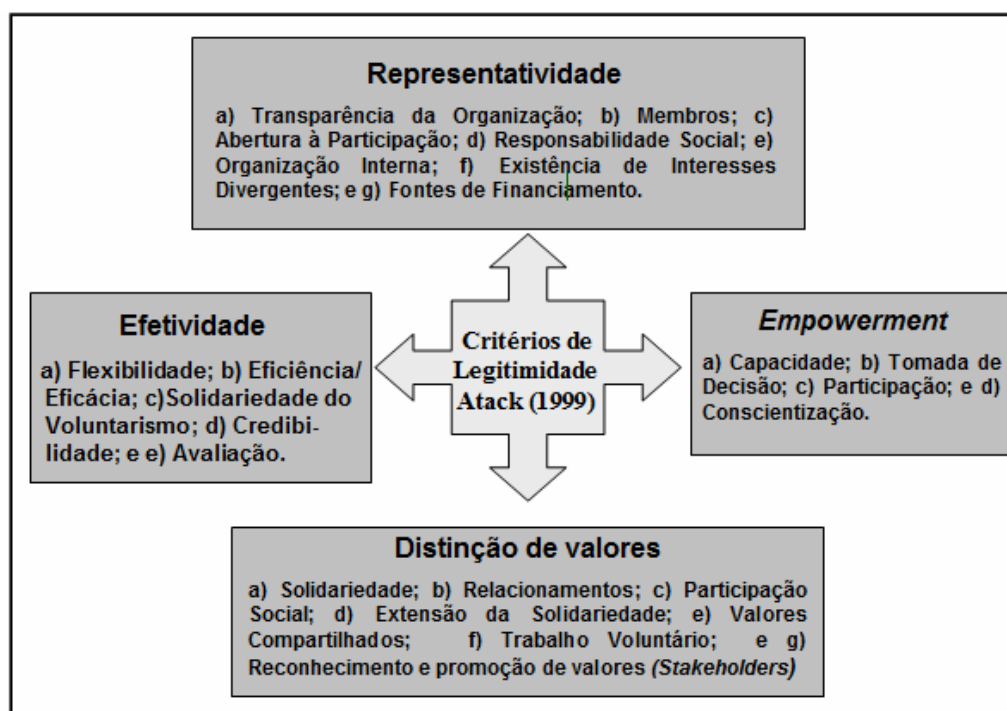


Figura 1: Critérios de Legitimidade de Atack (1999)

Fonte: Atack (1999).

A representatividade é abordada por Atack (1999) como um dos quatro critérios de legitimidade das ONGs. Representa o desenvolvimento das organizações e possui a preocupação com os procedimentos de suas atividades, diferenciando-se dos procedimentos adotados nos programas executados pelas entidades governamentais e multilaterais. O autor subdivide este critério em: transparência da organização, seus membros, abertura à participação externa, responsabilidade social, organização interna da instituição, a existência de interesses divergentes na organização, bem como suas fontes de financiamento.

O critério de *empowerment* relaciona-se ao processo de construção da capacidade, desenvolvendo mecanismos para sua atuação, engloba a tomada de decisão coletiva e o

controle das deliberações e também a conscientização dos seus atos. Attack (1999) subdivide o critério em capacidade, tomada de decisão, participação e conscientização.

A distinção de valores é um dos critérios de legitimidade (ATACK, 1999). Explica que a ONG é uma associação voluntária, em consequência da colaboração ou participação dos seus membros, componentes ou sócios. Engloba o relacionamento entre os voluntários e os parceiros, o reconhecimento e os motivos da união dos *stakeholders*. Por fim, sobre o critério de efetividade o autor comenta que a instituição, em virtude da sua flexibilidade, presumivelmente possui maior eficácia e eficiência na realização dos seus projetos e na detecção e resolução dos problemas da sociedade e do ecossistema.

3 Terceiro Setor

O termo Terceiro Setor originou-se nos Estados Unidos, estabelecendo que as organizações estão proibidas de realizar distribuição de lucros em virtude do *superávit* com os seus diretores, portanto o terceiro setor tem a visão social de organizações sem fins lucrativos. As ONGs surgiram na Europa após a Segunda Guerra Mundial, em virtude dos vários problemas de cunho social e a administração pública não conseguiu solucioná-los por completo. Diante disso ocorreu a intervenção da sociedade civil e surgiram as ONGs, que no início apresentaram um caráter assistencialista, em razão de serem ligadas a grupos religiosos. A partir da década de 70, do Século XX, que as ONGs foram reconhecidas por suas atividades de assistência, serviços nos campos da educação, saúde, entre outros (MERLO, 2008).

A principal forma de atuação do terceiro setor no Brasil é por meio das Organizações Não-Governamentais (ONGs). No Brasil, o terceiro setor identifica as atividades da sociedade civil que não se enquadram na classe das atividades estatais que formam o primeiro setor, representado pela administração pública, ou das atividades de mercado e o segundo setor, que engloba as empresas com finalidade lucrativa (MERLO, 2008).

Hudson (1999 p. 11) ressalta que as organizações do terceiro, “ao contrário de organizações do setor privado, não distribuem lucros a seus proprietários e, diferente das organizações do setor público, não estão sujeitas a controle político direto. Essas organizações têm independência para determinar seu próprio futuro”. Portanto, as entidades do terceiro setor não distribuem lucros e não possuem o controle do poder público.

Abong (2009, p.11) afirma que “uma ONG é, portanto, uma organização formalmente constituída, sob o formato jurídico de uma associação civil ou uma fundação, sem fins lucrativos e com o objetivo de promoção e universalização de direitos”. As ONGs brasileiras são associações com objetivo de aumentar a luta pelos direitos e pela constituição de novos direitos, especialmente os chamados direitos humanos, econômicos, políticos, sociais, culturais e ambientais (ABONG, 2009).

Nesta pesquisa contemplam-se ONGs ambientais. Segundo Ferreira (1999, p.49), o conteúdo das propostas apresentadas pelas ONGs ambientalistas “visa integrar em seus projetos a manutenção dos ecossistemas nacionais à necessidade mais ampla e universal de manutenção da biosfera como um todo e da vida de um modo geral, o que pressupõe o bem estar das coletividades que vivem e se assentam em seus domínios”.

Ferreira (1999) destaca que as ONGs, por meio de suas atividades, mobilizam pessoas, recursos financeiros, conhecimentos e principalmente valores culturais difíceis de serem avaliados em seu impacto. Muitas vezes encontraram soluções simples e baratas para problemas que pareciam insolúveis, por outro lado seus recursos financeiros e legitimidade aumentam significativamente.

4 Metodologia da Pesquisa

Este estudo caracteriza-se como descritivo, com abordagem qualitativa dos dados, realizado por meio de um estudo multicase. Gil (2007) comenta que as pesquisas descritivas possuem como finalidade descrever características ou fenômenos do universo de pesquisa.

Quanto à abordagem do problema, neste estudo predominou a análise qualitativa. Richardson (1989, p. 38) destaca que ela “difere, em princípio, do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise”. Nesse sentido, esta pesquisa é qualitativa porque procurou identificar os critérios de legitimidade de Attack (1999), sem a utilização de métodos estatísticos nas ONGs ambientais. Apenas foi utilizado o software UCINET® na rede de relacionamentos sociais das associações.

Quanto aos procedimentos, caracteriza-se como um estudo multicase, com isso não se prevê um tamanho de amostra que apresenta significância estatística, nem um processo de escolha aleatória dos objetos da pesquisa (EISENHARDT, 1995). Neste contexto “o pesquisador não tem controle sobre os eventos e variáveis, buscando aprender a totalidade de uma situação e, criticamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto” (MARTINS; THEÓPHILO, 2007, p. 61).

O universo da pesquisa constituiu-se de seis ONGs ambientalistas listadas na ECOLISTA em 06/05/2009, sendo que o estudo multicase foi realizado em duas ONGs, escolhidas por acessibilidade dos respondentes, a FloripaAmanhã e a Ekko Brasil. Na análise dos resultados comparam-se os achados dessa pesquisa com os resultados das ONGs Verde Tambaú e Pau Brasil analisadas por Marques, Merlo e Nagano (2005).

Os dados foram coletados com o dirigente principal de cada uma das ONGs por meio de entrevista estruturada com questões abertas elaboradas por Marques, Merlo e Nagano (2004). As questões abertas, de acordo com Colaço e Beuren (2006, p. 131), “são as que permitem ao informante responder livremente, usando sua própria linguagem e emitir opiniões se necessário”. Visando um melhor entendimento deste estudo, a Figura 1 apresenta os procedimentos adotados na consecução da pesquisa.

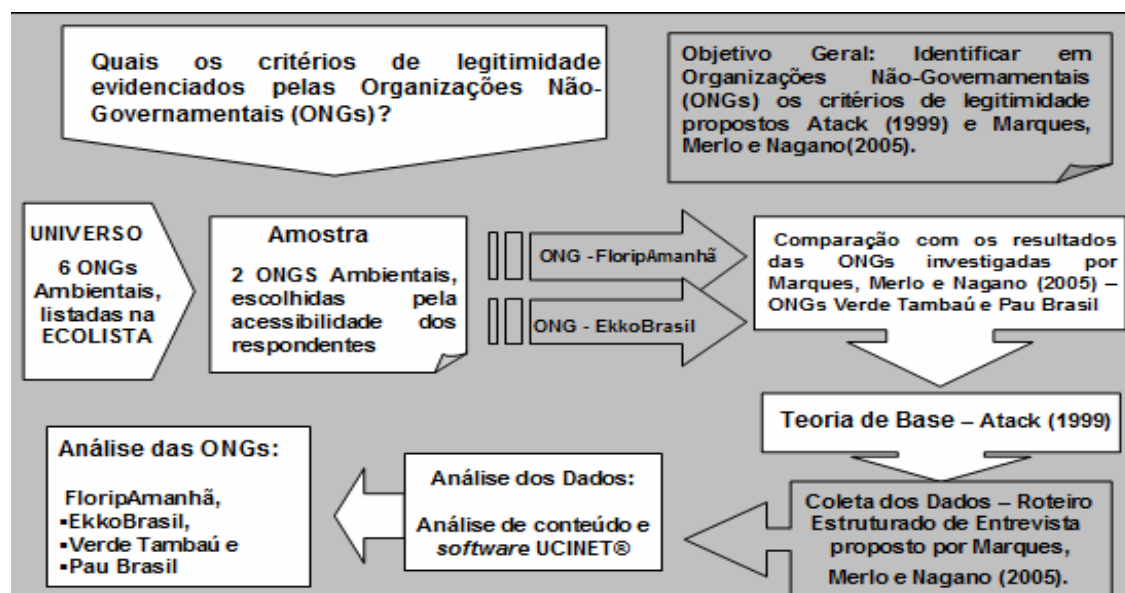


Figura 1: Procedimentos da pesquisa

Fonte: dados da pesquisa

Como principal limitação da pesquisa destaca-se que o estudo foi realizado somente em duas ONGs, portanto os resultados não podem ser extrapolados para outras congêneres. Apenas permite fazer um comparativo com os resultados da pesquisa de referência, também realizado em duas ONGs.

5 Análise dos Resultados

Nesta seção é feita a descrição e análise dos dados. Primeiramente apresentam-se as duas ONGs pesquisadas por Marques, Merlo e Nagano (2005), sendo que os resultados desta serão comparados com os achados da presente pesquisa. Apos, apresentam os resultados das entrevistas realizadas, segundo os critérios de legitimidade de Atack (1999) e a rede de relacionamentos sociais das associações analisadas.

5.1 ONGs de Ambos os Estudos Multicasos

Como neste estudo se faz um comparativo com as ONGs pesquisadas por Marques, Merlo e Nagano (2005), inicia-se este tópico descrevendo algumas das principais características das organizações pesquisadas naquele estudo.

A Associação de Reposição Florestal do Pardo Grande Verde Tambaú surgiu em 1999, devido a falta de oferta de mudas para a reposição florestal obrigatória. A inexistência de produtores favorecia a devastação, pois dificultava a reposição e aumentava o seu custo. A lei que regula a reposição florestal obrigatória estabelece que toda pessoa física ou jurídica que explora, utiliza, transforma ou consome matéria-prima florestal está obrigada a plantar o equivalente ao seu consumo, ou terceirizar essa obrigação, recolhendo-a a uma Associação de Reposição Florestal devidamente credenciada (MARQUES; MERLO; NAGANO, 2005).

A Pau Brasil desde sua fundação em 1988, desenvolve manifestações públicas em benefício da fauna, do cerrado, da arborização urbana, dos recursos hídricos, da preservação do patrimônio histórico e cultural, contra as queimadas, sempre com a realização de eventos culturais, defendendo, em última instância, a qualidade de vida (MARQUES; MERLO; NAGANO, 2005).

Denota-se que ambas estão voltadas à preservação ambiental, o que lhes confere a condição de servir como comparativo dos achados nesta pesquisa. Na sequência apresentam-se as principais características das ONGs pesquisadas no presente estudo.

A FloripAmanhã surgiu da iniciativa de pessoas conscientes, de diferentes setores, preocupados com o futuro de Florianópolis. A Organização defende a preservação do município, valorizando seu patrimônio natural, estabelecendo critérios rigorosos ao crescimento sustentável, com a de qualidade de vida. As ações da instituição são divididas em quatro categorias: turismo, cidade criativa, desenvolvimento urbano e meio ambiente e desenvolvimento sustentável. Com isso conseguiu realizar ações práticas e debater temas relevantes, contribuindo para a futuro do município (FLORIPAMANHÃ, 2009).

A Ekko Brasil Conservação e Consultoria foi criada em 2004 para, primeiramente coordenar os projetos de conservação: Projeto Lontra e Projeto Tucano. A finalidade principal da instituição é o da conservação da biodiversidade e da preservação de espécies ameaçadas e também melhorar a qualidade de vida das comunidades tradicionais por meio do emprego de técnicas sustentáveis aplicadas à conservação da biodiversidade e do turismo responsável (EKKO BRASIL, 2009).

5.2 Critérios de Legitimidade

Esta seção apresenta os quatro critérios de legitimidade: a) representatividade; b) distinção de valores; c) efetividade; e d) *empwermnt* propostos por Atack (1999), comparando as ONGs estudadas com os resultados apresentados por Marques, Merlo e Nagano (2005).

a) Representatividade

A representatividade é abordada por Atack (1999) como um dos quatro critérios de legitimidade das ONGs, em que o desenvolvimento destas associações tem a preocupação com os seus métodos de funcionamento, diferenciando-se dos métodos adotados nos

programas executados pelas entidades governamentais e multilaterais. Neste sentido, o autor elenca como subdivisões deste critério: a transparência da organização, seus membros, abertura à participação externa, responsabilidade social, organização interna da instituição, existência de interesses divergentes na organização, bem como suas fontes de financiamento.

A	VERDE TAMBAÚ	PAU BRASIL	FLORIPAMANHÃ	EKKO BRASIL
TRANSPARÊNCIA	Divulga seus balanços e resultados, com transparência, em jornais de grande circulação. Também divulga aqueles não financeiros em seu <i>site</i> e em boletins informativos que são distribuídos à comunidade.	Apresenta transparência na divulgação de seus resultados financeiros, atendendo de maneira satisfatória suas demandas e objetivos. Divulgando seus balanços e resultados nas assembleias anuais.	Não divulga seus resultados financeiros em meio eletrônico. Pois, apresenta os mesmos em assembleia e nas reuniões da diretoria. Além de ficarem disponíveis na sede da ONG para consulta.	A ONG não divulga seus balanços no <i>site</i> . Embora, apresente seus balanços e resultados financeiros na assembleia geral anualmente.
MEMBROS	Ao associar-se é exigida uma contribuição inicial. O montante pago pelos associados não representa empecilho na participação nas atividades da ONG, pois da maneira como esta contribuição ocorre o associado de certa forma compra parte da produção da organização.	Possui grande variedade de membros, em razão dos mesmos não serem obrigados a efetuar contribuições financeiras, podem contribuir apenas com trabalho voluntário.	A ONG possui poucos membros, uma vez que estes são obrigados a realizar contribuições financeiras. Além das contribuições, estes podem realizar trabalhos voluntários durante a execução dos projetos, oficinas, fóruns e seminários.	Os membros da diretoria realizam contribuições financeiras obrigatórios. A ONG possui um pequeno número de voluntários que auxiliam nas pesquisas científicas, e que não realizam contribuições financeiras.
ABERTURA À PARTICIPAÇÃO	Somente os sócios efetivos possuem direito a voz e voto, e a inclusão nesse grupo depende de convite e aprovação. A abertura à participação também apresenta restrições, em virtude da inexistência de um cronograma de reuniões regulares. Embora tenha sido relatado o comparecimento nas reuniões, poderia ser realizado um maior número de assembleias periódicas, além da anual.	A preocupação com a transparência se manifesta na divulgação de seu cronograma de reuniões, que ocorrem todas as semanas e são abertas à participação de todos os interessados.	A diretoria realiza reuniões semanais e assembleias periódicas abertas ao público, em que seus parceiros e colaboradores são convidados a participar e sempre levam em consideração as opiniões e sugestões enviadas na <i>homepage</i> da instituição por meio de e-mail, comentários postados ou participação nas Enquetes. Somente a diretoria tem poder de voto.	Somente a diretoria tem direito a voto e realizam reuniões periódicas de acordo com a necessidade da instituição e assembleia anual. O número de voluntários é pequeno, porém aumenta consideravelmente no período de férias escolares. As sugestões podem ser enviadas pelo <i>site</i> ou durante a participação nos projetos.
RESPONSABILIDADE SOCIAL	A instituição busca atender aspectos sociais e legais, como é o caso do reflorestamento, por meio de esforços para a conscientização da população em geral e parcerias com associações diversas podem ser considerados indicadores de responsabilidade social da ONG. A fiscalização severa exercida pelos órgãos governamentais, bem como as avaliações e relatórios parciais elaborados, também contribui para sua transparência e responsabilidade social nessas ações.	Os projetos, como as parcerias com escolas e os estudos ambientais, são socialmente responsáveis, tanto pelos seus objetivos quanto pelo modo como foram executados, com o envolvimento da comunidade e do público-alvo. Existem relatórios e avaliações dos projetos, mas não existe uma frequência na sua realização e existe uma relativa ausência de normas e procedimentos que possibilitem comparações.	A instituição desenvolve vários projetos, voltados à responsabilidade social. Um dos principais compreende as atividades desenvolvidas com as comunidades e o chamado “Dia de Fazer a Diferença” com atividades culturais e artísticas. Para avaliar o desempenho destas atividades sociais são confeccionados relatórios, livros e informativos com as atividades realizadas. As avaliações são somente periódicas, mas contribuem para sua transparência. A instituição não utiliza indicadores de desempenho.	Os projetos são voltados à preservação dos animais, sendo eles: Lontras, Tucanos e Iaras. Estes são acompanhados pelo coordenador de pesquisas e executados na sede da instituição, sendo avaliados por meio dos relatórios trimestrais, que acompanham o desenvolvimento das pesquisas, com avaliações periódicas e indicadores de desempenho específicos para cada projeto. Desenvolvem projetos assistenciais com a comunidade e a educação ambiental com as chamadas “Aulas Verdes”.

ORGANIZAÇÃO INTERNA	A instituição apresenta um estatuto registrado publicamente, sendo um fator positivo de transparência. A diretoria tem maior poder de decisão e os cargos técnicos e administrativos são ocupados por pessoas habilitadas para desempenhar estas funções.	A instituição possui um estatuto registrado em cartório e realiza assembléias. Esta ocorre anualmente, o que prejudica sua atuação. A existência de um cronograma de reuniões abertas à participação é um meio de contornar essa limitação, assim como a busca de consenso nas reuniões, caso existam interesses divergentes.	O presidente tem o poder de decisão na instituição, sendo que o mesmo leva em consideração a opinião de toda a diretoria. Realizam-se reuniões semanais com a participação de todos os diretores e as auxiliares administrativas. As assembléias acontecem periodicamente e com participação aberta aos parceiros e voluntários que tenham interesse na organização. Além de possuírem um estatuto.	A instituição segue as normas estabelecidas em seu estatuto, registrado em cartório. As questões são discutidas pela diretoria até que se encontre uma solução única entre os diretores. Prevalece sempre a opinião coletiva, principalmente do coordenador de pesquisa, buscando democratizar o poder de decisão dentro da instituição.
FONTES DE FINANCIAMENTO	Não foi possível detectar grandes financiadores dos projetos. Deve-se acrescentar que o Departamento Estadual de Proteção aos Recursos Naturais intermedeia o processo.	Suas fontes de financiamento estão organizadas de maneira adequada, pois a ONG evita a criação de dependência em relação a alguma fonte externa.	Os recursos financeiros para manter as despesas administrativas da ONG têm origem nas contribuições mensais dos diretores e associados. Além dos projetos desenvolvidos para captação de recursos públicos e de empresários.	Suas fontes de recursos financeiros são: as contribuições da diretoria, de ONGs Estrangeiras e dos projetos desenvolvidos com parcerias público-privadas, além das consultorias prestadas pela instituição.

Quadro 1 – Critério de Representatividade

Fonte: dados da pesquisa.

No Quadro 1, quanto à transparência, percebe-se que as ONGs estudadas por Marques, Merlo e Nagano (2005) - Verde Tambaú e a Pau Brasil - divulgam seus resultados financeiros e o Balanço Patrimonial de maneira satisfatória e transparente, atendendo seus objetivos. A FloripAmanhã e a Ekko Brasil possuem as mesmas iniciativas de transparências, porém divulgam esses resultados apenas internamente, nas reuniões e assembléias gerais, mas estes demonstrativos encontram-se disponíveis na sede das associações para consultas. Cabe mencionar que apenas a Verde Tambaú apresenta maior nível de transparência dentre as associações pesquisadas, pois divulga suas informações financeiras em meio eletrônico na sua *homepage*, além dos jornais e boletins informativos distribuídos à comunidade.

Na Verde Tambaú e Pau Brasil, pesquisadas por Marques, Merlo e Nagano (2005), constata-se que estas associações possuem critérios diferentes para seleção de seus membros. Na primeira, uma contribuição financeira é obrigatória ao membro que queira associar-se à instituição, embora o valor seja simbólico. Na segunda, seus membros não são obrigados a realizarem contribuições financeiras, podem apenas contribuir com seu trabalho. Nas associações pesquisadas neste estudo percebe-se, em linhas gerais, que seus comportamentos corroboram com as ONGs estudadas por Marques, Merlo e Nagano (2005), que condicionaram a participação dos membros da diretoria às contribuições financeiras. Diferenciam-se apenas na contribuição obrigatória por parte de seus associados, uma vez que na FloripAmanhã seus associados são obrigados a contribuir financeiramente e na Ekko Brasil estes contribuem apenas com seu trabalho.

No que tange a abertura à participação externa, nota-se que a instituição Verde Tambaú, investigada por Marques, Merlo e Nagano (2005), apresenta um índice menor de participação externa em suas reuniões e decisões, uma vez que apenas a diretoria tem voz e vota na instituição. Entretanto, esta iniciativa quanto ao poder de voto, também é observada nas associações Ekko Brasil e FloripAmanhã, em que somente os membros da diretoria participam das votações. Observa-se que somente a Pau Brasil permite ter abertura e poder de voto aos seus demais membros. Nesse sentido, infere-se que, as ONGs FloripAmanhã e Pau

Brasil apresentam um nível maior de transparência quanto à tomada de decisão, uma vez que permitem a participação de associados, parceiros e interessados em suas reuniões e assembléias gerais, bem como possuem também um número maior de canais de comunicação com o público.

Verifica-se que as associações analisadas possuem iniciativas transparentes quanto ao desenvolvimento e avaliação da responsabilidade social. Na Verde Tambaú, as atividades realizadas dizem respeito ao reflorestamento e à educação ambiental. As iniciativas quanto a conscientização ambiental também são encontradas na Pau Brasil, de acordo com os resultados apresentados por Marques, Merlo e Nagano (2005). A FloripAmanhã promove anualmente o “Dia de Fazer a Diferença” com atividades culturais (boi-de-mamão, *shows* de Chorinho, contador de histórias, apresentações teatrais, etc.), atividades que visam a educação ambiental da comunidade (trilhas ecológicas, palestras, seminários, etc.) e ação social (consultas médias, odontológicas, etc.) todas envolvendo a comunidade com o auxílio de seus parceiros e colaboradores. A Ekko Brasil desenvolve atividades relacionadas à preservação e conscientização ambiental, além de iniciativas que envolvem toda a comunidade, como: as “Aulas Verdes” promovidas com os alunos das escolas municipais na Lagoa do Peri, trilhas ecológicas e aulas educativas.

Quanto à organização interna das associações analisadas, percebe-se que todas seguem seus estatutos registrados junto aos órgãos competentes, demonstrando transparência nas organizações investigadas. Observa-se ainda que estas realizam assembléias anuais para demonstração de suas ações e resultados, além de reuniões periódicas.

Nas fontes de financiamento, constata-se que a associação FloripAmanhã e a Ekko Brasil utilizam os recursos provenientes de seus diretores para custear suas despesas administrativas. Para desenvolver seus projetos voltados ao meio ambiente, buscam parcerias públicos-privadas e projetos para captação destes recursos. Destaca-se ainda, que a Ekko Brasil recebe contribuições estrangeiras provenientes de outros organismos internacionais que desenvolvem atividades de pesquisa científica na Europa e das consultorias que a instituição realiza eventualmente. Entretanto, as associações investigadas por Marques, Merlo e Nagano (2005) não possuem grandes financiadores externos, mantêm-se por meio dos recursos provenientes de seus diretores e da comercialização de seus produtos.

b) Distinção de Valores

O critério de Distinção de Valores é definido por Attack (1999) como uma associação voluntária, com colaboração ou participação de seus membros, componentes, associados, sócios ou diretores, englobando o relacionamento dos voluntários e parceiros, por meio do reconhecimento e união dos *stakeholders*. O autor a subdivide em: solidariedade; interesses e necessidades comuns; participação social; voluntários; e relação com *stakeholders*. No Quadro 2 descrevem-se as entrevistas realizadas nas quatro associações foco do estudo.

B	VERDE TAMBAÚ	PAU BRASIL	FLORIPAMANHÃ	EKKO BRASIL
SOLIDARIEDADE	A ONG possui seus valores e finalidades bem claros, distintos, legítimos e expressos em um estatuto. Além de promovidos pela organização, reforça o princípio da solidariedade.	A ONG possui a solidariedade como um princípio normativo e objeto de promoção na instituição.	A associação tem por objetivo contribuir com estratégias para o desenvolvimento sustentável e o fortalecimento da cidadania e bem-estar social.	A instituição tem por objetivo melhorar a qualidade de vida das comunidades tradicionais por meio do emprego de técnicas sustentáveis, aplicadas à conservação da biodiversidade.

INTERESSES E NECESSIDADES COMUNS	Seus relacionamentos são de interesses comuns tanto com a população, como com o governo e a iniciativa privada, além do intercâmbio obtido pela troca de informações com outras ONGs.	O relacionamento com a população, o governo, a iniciativa privada e outras ONGs, costuma basear-se em interesses e necessidades comuns, ocorrendo também intercâmbios de informações.	A instituição possui relacionamento com: iniciativa privada, poder público (prefeituras e câmaras de vereadores), universidades, associações de moradores, sindicatos e outras ONGs, onde tratam das necessidades comuns e trocam informações.	A ONG possui intercâmbio de informações técnicas e científicas com outras associações internacionais, além de parcerias com poder público, órgãos ambientais, empresas, sindicatos, universidades e associações e outras ONGs como: ONG Vida Mar (São Francisco do Sul), Instituto Gaya e Petrobras.
PARTICIPAÇÃO SOCIAL	A tomada de decisão se dá de forma limitada. Porém, a convergência de interesses e o benefício gerado para toda a população por seus programas compensam essa questão.	A população, que é a maior beneficiada de seus projetos, pode participar das decisões e benefícios gerados pelas mudanças, seja de maneira mais direta, ou através de associações, por exemplo.	Os maiores beneficiados pela instituição é a população, pois a ONG busca alternativas de desenvolvimento sustentável e planejado para Florianópolis.	Os beneficiados pelos programas são os animais. Também a comunidade, principalmente com a educação ambiental e financeiramente com o turismo científico e responsável.
VOLUNTÁRIOS	A instituição possui um pequeno número de voluntários.	A instituição possui um grande número de voluntários.	Na instituição atuam poucos voluntários, pois a organização possui um grande número de parceiros.	A instituição possui um número reduzido de voluntários, porém em épocas sazonais como as férias escolares, este número aumenta consideravelmente.
RELAÇÃO COM STAKEHOLDER	O relacionamento e o intercâmbio reforçam a distinção de seus valores e unem seus <i>stakeholder</i> (Governo, iniciativa privada e população).	Os objetivos comuns, que unem seus <i>stakeholder</i> , são fonte para relações com base no reconhecimento e promoção de valores e direitos.	A instituição busca fortalecer suas relações com os <i>stakeholder</i> por meio das oficinas, seminários, fórum, palestras desenvolvidas, além das parcerias com órgãos públicos e empresários.	Busca a conservação da biodiversidade e a preservação de espécies ameaçadas de extinção. Assim, envolve todos os <i>stakeholder</i> .

Quadro 2 – Critério de Distinção de Valores

Fonte: dados da pesquisa.

No Quadro 2, quanto ao critério de Distinção de valores, verifica-se no item solidariedade que as quatro associações demonstram preocupação com os aspectos sociais. Possuem seus valores sociais e ambientais intrínsecos às suas atividades e enraizados na cultura organizacional. Quanto aos interesses e necessidades comuns verifica-se que as organizações apresentam uma vasta rede de relacionamentos com: poder público, iniciativa privada, órgãos públicos, polícia ambiental, universidades, associações e sindicatos, além de outras ONGs. Buscam realizar intercâmbio de informações para atender as necessidades comuns.

No que tange à participação social, constata-se que as associações estudadas proporcionam benefícios sociais ao meio onde se encontram inseridas, beneficiando-as de inúmeras maneiras, como: planejamento urbano e desenvolvimento sustentável (FloripAmanhã); preservação ambiental e animal, educação ambiental e pesquisas científicas (Ekko Brasil); reflorestamento e preservação ambiental (Verde Tambaú) e educação ambiental, preservação ambiental e desenvolvimento sustentável (Pau Brasil).

Quanto ao voluntariado, constata-se que a Verde Tambaú possui um número pequeno de voluntários, enquanto que a Pau Brasil possui um grande número, tendo em vista as atividades desenvolvidas pela mesma, segundo evidenciado por Marques, Merlo e Nagano (2005). A FloripAmanhã e a Ekko Brasil também possuem um pequeno número de voluntários atuando em suas instalações, mas em períodos sazonais este número aumenta. Assim, quando a FloripAmanhã realiza eventos externos, esse número aumenta em virtude de

seus parceiros e colaboradores. Na Ekko Brasil verifica-se um aumento de voluntários no período de férias escolares, em que os estudantes procuram a instituição para participarem das pesquisas científicas que não tem oportunidade de desenvolver nas universidades.

Na relação com os *stakeholder*, ou seja, com o público externo, evidencia-se um relacionamento ativo por meio do reforço dos valores pertinentes a Verde Tambaú e a Pau Brasil, conforme exposto por Marques, Merlo e Nagano (2005). A FloripAmanhã utiliza-se de sua rede de relacionamentos para fortalecer seus relacionamentos com os *stakeholders* e divulgar seus valores por meio do desenvolvimento de oficinas, palestras e fóruns. A Ekko Brasil procura envolver seus *stakeholder* por meio da divulgação de seu trabalho, promovendo turismo científico e ecológico.

c) Efetividade

Quanto à efetividade, Atack (1999) a conceitua como uma instituição presumivelmente flexível, possuindo maior eficiência e eficácia na realização dos seus projetos e busca soluções aos problemas da sociedade e do ecossistema. Divide este critério em: flexibilidade, eficácia/eficiência e solidariedade. O Quadro 3 apresenta a descrição destes critérios nas quatro associações investigadas.

C	VERDE TAMBAÚ	PAU BRASIL	FLORIPAMANHÃ	EKKO BRASIL
FLEXIBILIDADE	A ONG atua nos projetos que desenvolve de forma definida, possuindo flexibilidade na divisão de seus trabalhos neste aspecto. Revela, assim, maior flexibilidade.	Os projetos estão organizados por objetivos a serem alcançados, revelando flexibilidade elevada.	Os projetos são desenvolvidos por câmaras temáticas, onde cada câmara possui um coordenador que supervisiona os projetos em desenvolvimento, demonstrando flexibilidade e organização na execução dos projetos.	Os projetos são organizados pela diretoria e os grupos de trabalho são organizados pelo coordenador de pesquisas.
EFICIÊNCIA / EFICÁCIA	O desempenho das ações sob o ponto de vista da avaliação da eficácia pode ser considerado regular (ações esporádicas de satisfação). Por outro lado, a ONG pode ser considerada eficiente, por apresentar um baixo custo das mudas produzidas.	A realização de avaliação da eficácia pode ser considerada regular (indicadores de satisfação pouco estruturados). O monitoramento da eficiência não se apresentou de forma estruturada.	Os projetos são avaliados pelos resultados e pelo número de participantes. Durante a execução do mesmo confeccionam-se <i>meetings</i> e <i>newsletter</i> com informações simultâneas das atividades, bem como a confecção de relatórios, <i>banners</i> , <i>folders</i> e livros.	O desempenho do projeto é medido de acordo com os avanços científicos que proporcionam as pesquisas, sendo monitorado por meio de relatórios trimestrais e artigos científicos.
SOLIDARIEDADE	Voluntários colaboram ministrando palestras, cursos, fornecendo suporte técnico ou coordenando equipes, às quais transmitem <i>know-how</i> .	Proporciona o desenvolvimento sustentável por meio das atividades que desempenha.	A instituição contribui com a realização de projetos como o “Bandeira Azul”, sendo uma certificação de praia limpa e incentivando o turismo e desenvolvimento sustentável da região.	Os voluntários contribuem na conscientização e preservação ambiental, proteção aos animais e a realização de pesquisas científicas.

Quadro 3 – Critério de Efetividade

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se no Quadro 3, no item flexibilidade, que as associações analisadas possuem uma estrutura flexível na execução de seus projetos, com cargos e atribuições bem definidas hierarquicamente. No que se refere à eficácia e eficiência das quatro organizações estudadas, nota-se que monitoram seu desempenho de maneira diferenciada. As organizações estudadas por Marques, Merlo e Nagano (2005) – Verde Tambaú e Pau Brasil – apresentam eficácia regular, com indicadores de satisfação pouco estruturadas com ações esporádicas. Corroborando com esta pesquisa, a FloripAmanhã e a Ekko Brasil demonstram eficácia regular com relação

aos indicadores de desempenho, uma vez que os mesmos não são bem definidos pelas associações. Porém, estas não deixam de realizar o monitoramento de seus projetos regularmente, comportamento não observado no estudo de Marques, Merlo e Nagano (2005). Cabe mencionar ainda, quanto ao quesito solidariedade, as ONGs desenvolvem projetos que buscam o desenvolvimento sustentável das regiões onde atuam.

d) *Empowerment*

O critério *empowerment* relaciona-se à construção da capacidade de desenvolvimento dos mecanismos de sua atuação, englobando a tomada de decisão coletiva, bem como as deliberações pertinentes (ATAACK, 1999). O autor subdivide este critério em: capacidade; confiança; tomada de decisão; e participação autônoma, conforme Quadro 4.

D	VERDE TAMBAÚ	PAU BRASIL	FLORIPAMANHÃ	EKKO BRASIL
CAPACIDADE	Na instituição existe um processo de construção de capacidade com base no desenvolvimento de mecanismos de assistência pós-projeto.	Os projetos desenvolvidos contribuem ao processo de construção de capacidades das comunidades-alvo, dado o caráter participativo, reinvidicatório de atuação junto ao poder público.	Os projetos contribuem para o desenvolvimento sustentável, principalmente os projetos voltados à certificação das praias.	Os projetos contribuem com a sociedade por meio da Educação Ambiental. Com palestras, visitas e produtos visam o desenvolvimento sustentável.
CONFIANÇA	O relacionamento ocorre não apenas com outras ONGs, mas também com a Sociedade. Assim sendo, há <i>Empowerment</i> . Pressupõe demanda da comunidade-alvo.	O apoio e a confiança mútuos também são verificados em seu relacionamento com outras ONGs e com a sociedade em geral.	O relacionamento com associações, poder público, universidades, empresas privadas proporcionam confiança.	O relacionamento com outras ONGs e a sociedade são provenientes dos projetos, e também têm parcerias com outras ONGs.
TOMADA DE DECISÃO	O processo de tomada de decisão envolve outras associações e pessoas que dependem das atividades da organização. A ONG realiza palestras e tem cooperação com outras associações.	O <i>empowerment</i> produzido pela organização também resulta do processo de tomada de decisão, que envolve negociações com a comunidade-alvo, e objetiva incentivar métodos de participação e autonomia.	O processo de tomada de decisão ocorre nas palestras, seminários, oficinas, <i>fóruns</i> e assembléias que ocorrem dentro e fora da instituição.	O processo de tomada de decisão ocorre nas reuniões dentro da ONG, não possui processo de tomada de decisão fora da Instituição.
PARTICIPAÇÃO AUTÔNOMA	A ONG, caso seja solicitada, pode fornecer conhecimentos e tecnologias próprios, que ela mesma adquiriu, criando condições para que essas pessoas, empresas ou organizações realizem trabalhos semelhantes, que podem até mesmo fazer com que a ONG deixe de ser necessária nesse caso específico.	A campanha para coleta de lixo reciclável, visando arrecadar recursos para a obtenção de equipamentos em uma escola, não só foi transformada em atividade permanente, como também foi ampliada pela escola que a realizou, e pode ser um exemplo de atuação bem-sucedida no sentido de criar competências na comunidade.	As atividades proporcionadas pela ONG são abertas ao público. Cita-se a participação da comunidade para certificação das praias, como Bandeira Azul – Costão do Santinho e Cachoeira do Bom Jesus.	As comunidades podem participar das palestras, visitas e até mesmo nos projetos de pesquisa desenvolvidos pela ONG. A ONG criará o 1º Hospital Veterinário de Lontras e animais silvestres 24 horas. Que se chamará "Refúgio Animal" patrocinado pela Petrobrás.

Quadro 4 – Critério de *Empowerment*

Fonte: dados da pesquisa.

No Quadro 4, constata-se quanto à capacidade que as associações buscam promover a capacitação das comunidades onde estão inseridas por meio de iniciativas, capacitação e projetos que visam o desenvolvimento sustentável. Para tanto, nos relacionamentos de confiança, percebe-se que as ONGs buscam conquistar a confiança por meio de suas redes de relacionamentos. Destaca-se ainda, que a tomada de decisão nestas associações ocorre de

maneira participativa e democrática. Entretanto, a participação autônoma apresenta-se de modo ativo, visando o desenvolvimento sustentável das comunidades.

5.3 A Rede de Relacionamentos Sociais das ONGs Analisadas

Na Figura 2 apresenta-se a rede de relacionamentos sociais das ONGs analisadas.

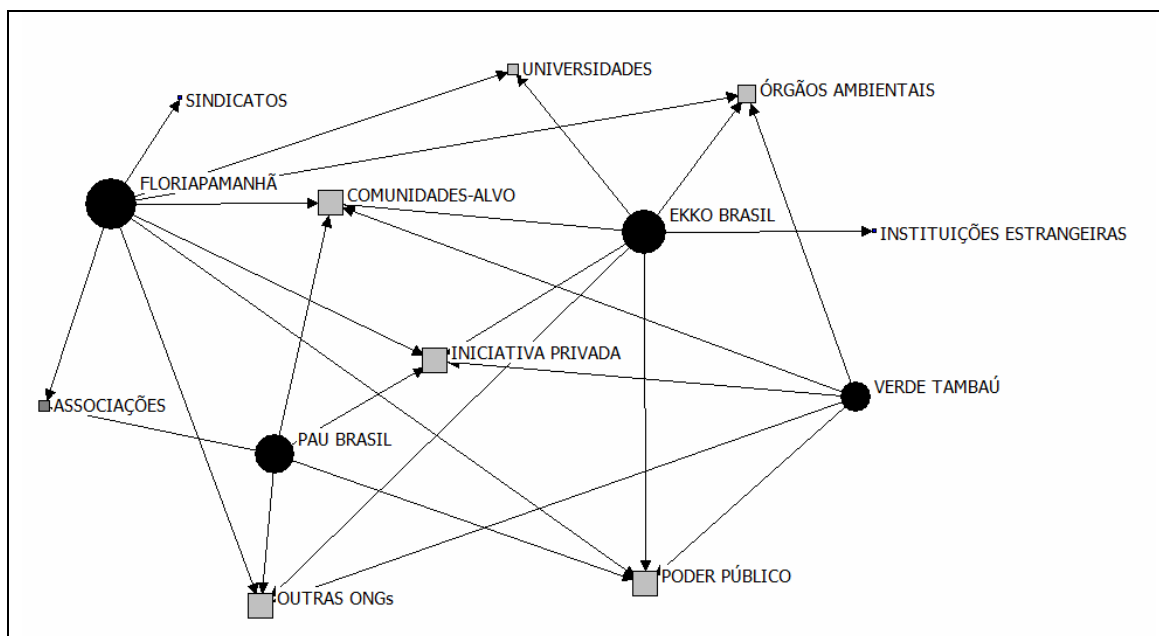


Figura 2 – Redes de relacionamentos sociais das ONGs analisadas

Fonte: dados da pesquisa.

Com base nos dados da Figura 2, identifica-se a rede de relacionamentos sociais das ONGs analisadas. Visualiza-se a rede de relacionamentos sociais estabelecidas pelas associações no contexto local, regional, nacional e internacional. Constata-se que a centralidade da rede é ocupada pelas ONGs FloripAmanhã e Ekko Brasil, destacando-se pelo maior número de laços. Ainda com relação à rede de relacionamento, observa-se a predominância de laços fortes, uma vez que os atores que compõem a rede estabelecem ligações em grupos. But (1992 *apud* WALTER, et al., 2009, p. 8) cita que, “quando o contato é feito por pessoas que já se conhecem, como no caso dos laços de cooperação fortes, as informações a serem compartilhadas tendem a ser as mesmas”.

Nesse contexto, as ONGs analisadas, destacadas pela cor preta na Figura 2, apresentam ligações fortes com o poder público, a iniciativa privada, as comunidades-alvo e realizam parcerias com outras ONGs. Porém, apenas a Ekko Brasil possui relações com associações estrangeiras, assim percebe-se uma lacuna estrutural em relação às outras associações que não possuem esse tipo de relacionamento social. Constata-se também, que apenas a Ekko Brasil e a FloripAmanhã possuem parcerias com universidades.

6 Conclusões

Este estudo objetivou identificar em Organizações Não-Governamentais (ONGs) os critérios de legitimidade propostos por Attack (1999) e fazer um comparativo com os resultados encontrados na pesquisa realizada por Marques, Merlo e Nagano (2005). Para tal foram pesquisadas duas ONGs ambientalistas listadas na ECOLISTA, situadas em Florianópolis no estado de Santa Catarina. Nesse sentido, resgata-se a indagação da presente pesquisa: *Quais os critérios de legitimidade encontrados nas Organizações Não-*

Governamentais (OGNs) voltadas à preservação do meio ambiente? Em resposta a esta pergunta constatou-se o que segue.

No critério de representatividade as quatro ONGs apresentam a divulgação dos seus resultados financeiros, bem como do balanço patrimonial, realizam assembléias anuais, além de reuniões periódicas para a divulgação dos resultados e tomada de decisões. As associações seguem seus estatutos registrados junto aos órgãos competentes e possuem iniciativas transparentes quanto ao desenvolvimento e avaliação da responsabilidade social.

Analizando a distinção de valores, as quatro organizações desenvolvem a solidariedade, possuem uma vasta rede de relacionamentos com interesses e necessidades comuns, proporcionando benefícios sociais onde atuam. Em relação ao voluntariado, verificou-se que a Verde Tambaú, a FloripAmanhã e a Ekko Brasil possuem um número pequeno de voluntários. Entretanto, a Pau Brasil possui um grande número de voluntários, em virtude das atividades desenvolvidas, de acordo com Marques, Merlo e Nagano (2005).

Em relação ao critério de efetividade, segundo Marques, Merlo e Nagano (2005), as entidades necessitam de modelos mais claros e objetivos para a avaliação das atividades desenvolvidas. Para tanto, espera-se um aumento da eficácia e eficiência atingidas pelas organizações, o que lhes conferiria até mesmo maior credibilidade em razão dos sucessos alcançados e da competência desenvolvida. A FloripAmanhã e a Ekko Brasil apresentam uma eficácia regular nos indicadores de desempenho, em razão de não serem bem definidos, porém as entidades não deixam de realizar o monitoramento de seus projetos regularmente.

O critério *empowerment* vem sendo desenvolvido pelas quatro organizações, por meio da capacitação das comunidades onde estão inseridas e com projetos que tem como objetivo o desenvolvimento sustentável. Nas associações investigadas o processo de tomada de decisão acontece de maneira participativa e democrática.

Conclui-se que as organizações pesquisadas possuem várias características pertinentes aos quatro critérios estabelecidos por Attack (1999), mas algumas requerem aprimoramento. Destaca-se ainda que estas associações apresentam laços fortes com a sociedade, poder público, iniciativa privada, órgãos ambientais, principalmente com as comunidades onde estão inseridas. Assim, de modo geral, estas associações são fortemente legitimadas pelos *stakeholders*. Com base nas limitações deste estudo recomenda-se que sejam efetuadas pesquisas em ONGs de outros gêneros para fins comparativos dos resultados.

Referências

ABONG - Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais. **Um novo marco legal para as ONGs no Brasil fortalecendo a cidadania e a participação democrática.** Disponível em: < <http://www.abong.org.br>>. Acesso em: 30 maio 2009.

ATACK, Iain. Four criteria of development no legitimacy. **World Development**, v.27, n.5, p.855-864, 1999.

BEUREN, Ilse Maria; BOFF, Marines Lúcia. Estratégias de Legitimidade Organizacional de Lindblom (1994) Predominantes nos Relatórios da Administração do Período de 1997 a 2006 de Empresas Familiares. In: EnANPAD, 32.,2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

COLAUTO, Romualdo Douglas; BEUREN, Ilse Maria. Coleta, análise e interpretação dos dados. In: BEUREN, Ilse Maria (Org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006. pp.117-144.

DAFT, Richard L. *Teoria e projeto das organizações*. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DIAS FILHO, José Maria. Políticas de evidenciação contábil: um estudo do poder preditivo e explicativo da teoria da legitimidade. In: EnANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROM.

EKKO BRASIL. Disponível em: <http://www.ekkobrasil.org.br/principal_hist.htm>. Acesso em: 18 de jun. de 2009.

EISENHARDT, K.M. Buindling theories from case study research. In: HUBER, G.P.; ANDREW VAN DE VEM (eds.). **Longitudinal field research methods**. Thousand Oaks, Cal: Sage Publications, 1995, p. 65-90.

FERREIRA, Lúcia da Costa. Conflitos sociais contemporâneos: considerações sobre o ambientalismo brasileiro. **Ambiente & Sociedade**, n° 5. Campinas, jul./dez. 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-753X1999000200004&script=sci_arttext>. Acesso em: 30 de maio de 2009.

FLORIPAMANHÃ. Disponível em: <www.floripamanha.org>. Acesso em: 18 jun. 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L., e FONSECA, Valéria. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações & Sociedade**, v. 4, n. 7, dez. 1996.

MARQUES, Daniel Siqueira Pitta; MERLO, Edgard Monforte; NAGANO, Marcelo Seido. A questão da avaliação da legitimidade de ONGS. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 67-84, abr./jun., 2005.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MERLO, Anamélia Cavalcanti Carvalho de. **Indicadores de desempenho como instrumento de gestão das entidades do terceiro setor**: um estudo das organizações da sociedade civil de interesse público do Estado da Paraíba. 2008. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - UnB/UFPB/UFRN, Brasília, 2008.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

RODRIGUES, Sidilene Gonçalves; MARINHO, Carlos Eduardo Varejão. Os princípios básicos da construção da gestão pró-iniciativas sociais ou humanização de líderes – a terceira via da gestão em setores produtivos. In: Congresso Nacional em Excelência em Gestão, 3., 2006, Niterói. *Anais...* Niterói: CNEG, 2006. CD-ROM.

WALTER, Silvana A. et al. Uma análise da evolução do campo de ensino e pesquisa em contabilidade sob a perspectiva de redes. In: Congresso de Controladoria e Finanças da Universidade de São Paulo, 9., 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo: USP, 2009. CD-ROM.