

Área: 9. Administração Pública - 4. Relação governo-sociedade: transparência, accountability e participação.

Alianças Intersetoriais: Potencialidades e Desafios nas Relações entre Organizações do Terceiro Setor e o Poder Público

AUTORES

JOÃO PAULO BITTENCOURT

Universidade de São Paulo
bittencourtjp@usp.br

ANA LÚCIA BITTENCOURT

Universidade do Vale do Itajaí
analuciabit@hotmail.com

SIMONE GHISI FEUERSCHÜTTE

Universidade do Estado de Santa Catarina
ghisi.simone@gmail.com

Resumo

O artigo tem como objetivo apresentar uma análise sobre as relações de parceria e as alianças intersetoriais estabelecidas com o Estado por Organizações do Terceiro Setor que atuam na área da educação na região metropolitana de Florianópolis, em Santa Catarina. Buscou-se caracterizar os relacionamentos estabelecidos entre as duas esferas abordadas na pesquisa, tendo como base os aportes conceituais apresentados na literatura. O estudo se definiu sob uma abordagem qualitativa, envolvendo sete gestores de Organizações do Terceiro Setor (OTSs) que desenvolvem atividades voltadas à área da educação na região. Os resultados apontaram que os relacionamentos estabelecidos entre as OTSs e o Poder Público caracterizam-se como parcerias intersetoriais, embora alguns tenham se aproximado do conceito de aliança intersetorial. Dentre os fatores críticos que permeiam as relações entre os dois setores, destaca-se a preponderância de organizações prestadoras de serviço com pouca atuação na defesa de direitos, a falta de sistemas de avaliações de projetos e de planejamento conjunto de objetivos e papéis, bem como a existência de diferentes lógicas entre os atores do terceiro setor a respeito de sua identidade na relação. As potencialidades destacadas são a sustentabilidade financeira, o comprometimento mútuo com as questões sociais e a autonomia das organizações do terceiro setor.

Palavras-chave: parcerias intersetoriais; alianças intersetoriais; educação complementar.

ABSTRACT

The article aims to present an analysis of the relations of partnership and intersectoral partnerships established with the State for Third Sector Organizations working in the field of education in the metropolitan region of Florianópolis, Santa Catarina. We sought to characterize the relationships established between the two spheres covered in the survey, based on the conceptual contributions in the literature. The study defined a qualitative approach, involving seven managers of Third Sector Organizations (OTSs) to develop activities aimed at the area of education in the region. The results showed that the relationships established between the Government and OTSs characterized as cross-sector

partnerships, although some have approached the concept of intersectoral alliance. Among the critical factors that underlie the relations between the two sectors, there is a preponderance of organizations that provide services with little role in protecting rights, the lack of systems evaluations of projects and joint planning of goals and roles, as well as the existence of different logics between the third sector actors about their identity in relation. The potential is outstanding financial sustainability, the mutual commitment to social issues and empower third sector organizations.

Key words: intersectoral partnerships, intersectoral partnerships; further education.

1 Introdução

A atuação do chamado Terceiro Setor – representado nas organizações da sociedade civil que focalizam as limitações do contexto social, seus problemas e possibilidades de reconfiguração – tem sido objeto de estudo na contemporaneidade, assim como se difunde a atuação social do mercado, por meio da denominada Responsabilidade Social Corporativa ou do Investimento Social Privado (SCHOMMER, 2000). O papel do Estado perante os problemas sociais e econômicos existentes no mundo contemporâneo, por sua vez, também é discutido por estudiosos, militantes e profissionais da área.

Muitos desses estudos evidenciam que cada um dos três setores socioeconômicos (primeiro, segundo e terceiro setor) enfrenta seus próprios desafios e obstáculos no alcance de seus objetivos. As organizações do terceiro setor (OTSs), objeto de análise neste artigo, convivem com o desafio da valorização do mundo da vida, que faz referência à intersubjetividade das pessoas (ANDION, 2005) e à sustentabilidade da esfera institucional (TEODÓSIO, 2001; FISCHER, 2003; SANTOS, 2005; SILVA; CARRION, 2007; ZAPE, 2007), da qual fazem parte aspectos econômicos, políticos, técnicos e de gestão, como o compromisso da organização com a sua missão (SILVA; CARRION, 2007). As OTSs também convivem com restrições de natureza financeira, com o dilema de profissionalizar a gestão sem descaracterizar a missão (TEODÓSIO, 2005; ZAPE, 2007) e com a superação de preconceitos em relação à sua legitimidade diante dos parceiros (FISCHER, 2002). Esses, dentre outros desafios e limitações típicos das OTSs, envolvendo problemas complexos e de difícil superação, ensejam a necessidade de se pensar novas formas de enfrentamento, como a articulação de diferentes setores, organizações, recursos, competências e pessoas (JALIL, 2008).

No cenário brasileiro multiplicam-se ações conjuntas realizadas por organizações e setores distintos, envolvendo atores públicos e privados, como agências governamentais, empresas, fundações, ONGs, universidades, igrejas, clubes de serviços e instituições filantrópicas (CARDOSO, 2000). Tais ações, formalizadas ou não, podem ocorrer de diversos modos, atraindo o interesse de muitos pesquisadores para classificá-las e entendê-las (AUSTIN, 2001; BAVA, 2002; FISCHER, 2003; NOLETO, 2000; SCHOMMER; FISCHER, 2001; TACHIZAWA, 2002).

Neste estudo buscou-se analisar as relações reconhecidas como alianças e parcerias intersetoriais, verificando suas características, como se estabelecem e são implementadas, dada a complexidade que envolve cada um dos setores envolvidos, suas particularidades e desafios. Para tanto, o artigo apresenta uma análise da configuração das parcerias e alianças intersetoriais estabelecidas com o Estado por OTSs que atuam na área da educação na região metropolitana de Florianópolis, em Santa Catarina.

Investigar os relacionamentos mantidos por essas organizações é relevante porque nem sempre eles ocorrem de forma harmônica. Estudos apontam diferentes obstáculos em relacionamentos intersetoriais, como a necessidade de superação de preconceitos e rejeições entre empresas e organizações da sociedade civil (FISCHER, 2002); a ausência de simetria nas relações de poder (FISCHER, 2003); as diferenças de culturas organizacionais (FISCHER, 2002); e a necessidade de definição de expectativas, papéis e responsabilidades em cada setor ou organização envolvida (BOSE; DUTRA; SCHOENMAKER, 2003; FISCHER, 2003).

Por outro lado, a aliança e a parceria consistem em oportunidades de relacionamento perene e fortalecedor para organizações do terceiro setor que podem melhorar seu

desempenho, aperfeiçoar projetos, aumentar e diversificar sua captação de recursos (AUSTIN, 2001; MONTE; CARVALHO, 2005), potencializando sua atuação junto à sociedade.

2 Revisão Teórica

2.1 Terceiro setor: contexto e definições

As ações privadas orientadas à utilidade pública com origem na sociedade civil são objeto de amplos estudos na literatura nacional e mundial, sendo vários os debates em torno da questão e diversas as nomenclaturas utilizadas para classificar tal fenômeno. Para Falconer (1999), o assunto já mereceu a atenção de estudiosos do *mainstream* da Administração, como Philip Kotler e mesmo Peter Drucker, um dos reconhecidos ‘pais’ da administração moderna. O tema tem sido alvo de interesse de teóricos, militantes e profissionais não apenas nos Estados Unidos, mas também em vários países ao redor do mundo, inclusive no Brasil. Muitas correntes teóricas têm influenciado o estudo no âmbito nacional, sendo a do Terceiro Setor uma das mais influentes (ANDION; SERVA, 2006).

A classificação das organizações do terceiro setor tem diferentes formatos. Autores como Andion (2007) utilizam critérios temporais, sociais e históricos para identificar e classificar as organizações dessa área. Dois importantes nomes na corrente do terceiro setor, Salamon e Anheier (1996), classificam as organizações deste setor a partir de 11 linhas de atuação: (1) cultura e recreação; (2) educação e pesquisa; (3) saúde; (4) serviços sociais; (5) meio ambiente; (6) desenvolvimento e habitação; (7) lei, *advocacy* e política; (8) intermediárias de filantropia e promotoras do voluntarismo; (9) internacionais; (10) religião; e (11) negócios e associações profissionais.

Outra classificação utilizada é a de Kisil (1997), que divide as organizações não governamentais em: organizações de advocacia ou *advocacy* (cujo objetivo primário é lutar por interesses, problemas ou grupos específicos); organizações técnicas (trabalham para outras organizações com o fornecimento de informações, consultoria, capacitação, acesso à tecnologia, etc.); e organizações prestadoras de serviços (com tendência de concentração em áreas como educação, saúde, habitação, bem-estar social e geração de oportunidades de emprego).

Com base em tais classificações, o presente estudo focalizou organizações de terceiro setor que atuam na área da educação (SALAMON, 1999) ou como prestadoras de serviço de educação (KISIL, 1997), educação e pesquisa (SALAMON; ANHEIER, 1996); ou, ainda, na defesa de direitos – *advocacy* (SALAMON, 1999) em um determinado *locus* de pesquisa.

A partir dessa definição convém considerar o contexto histórico em que emergem as organizações do terceiro setor (OTSs). Reconhecidas como uma ação protagonizada pela sociedade, enquanto fenômeno social o surgimento das OTSs não é recente, com antecedência histórica tão remota quanto a dos setores público e privado (RIFKIN, 1997). Alves (2002) assinala que o termo ‘terceiro setor’ começou a ser utilizado na década de 1970, nos EUA, para classificar o conjunto de organizações sem fins lucrativos. O mesmo autor argumenta que o termo caiu em desuso nos anos 1980 e ressurgiu fortemente na década de 1990.

De certa maneira, o terceiro setor sempre existiu no Brasil, começando no período de colonização, por meio da caridade e da filantropia. Para Falconer (1999), no país há exemplos dessas práticas e organizações desde o século XVI, como as Santas Casas de Misericórdia e das obras sociais, bem como nas formas atuais de organizações não governamentais que surgiram de movimentos sociais nos anos 1970. Ao contrário da realidade norte-americana, em que a emergência do terceiro setor significou uma tentativa de demarcar a diferença e

proclamar a independência dos outros setores, no Brasil o terceiro setor se estabeleceu a partir da parceria com os demais setores.

Buscando analisar a formação das organizações não governamentais no Brasil – aqui entendidas como organizações do terceiro setor – e da sua transformação em atores políticos autônomos, principalmente a partir do final dos anos 1980, Andion (2007) identifica quatro momentos distintos que retratam o papel dessas organizações no contexto brasileiro: (1) o período histórico da Colônia à República – fase de filantropia (2) a era Vargas – tutela do Estado; (3) o período autoritário – sociedade civil como espaço político e também o surgimento das primeiras ONGs; e (4) a redemocratização contemporânea – complexificação da sociedade civil e a recomposição da identidade das ONGs (ANDION, 2007).

O quadro 1 demonstra uma síntese dos períodos ilustrados por Andion (2007).

Período	Sociedade civil organizada	Estado	Elementos históricos
Da Colônia à República	Espaço de filantropia Subordinada e dependente Receptora dos dons de seus benfeitores e não como sujeito de direitos Noções de filantropia, assistência e caridade Ex.: Santas Casas de Misericórdia, Irmandades, Ordens Terceiras – vínculo com a Igreja (LANDIN, 2002)	Estado autoritário Não havia poder público que estimulasse regras públicas e estivesse acima de interesses privados Pouca importância à assistência aos pobres e excluídos	Cultura política clientelista e assistencialista Participação assistencialista (NOGUEIRA, 2005, p. 131) Pobres percebidos como objetos da bondade de seus benfeitores e não como cidadãos com direitos
Era Vargas	Tutela do Estado: executor de políticas sociais Políticas sociais concebidas sob visão clientelista e filantrópica Associações como prestadoras de serviços à população excluída de políticas sociais corporativas	Legislação regulamenta as relações entre o Estado e as organizações da sociedade civil Confusão na definição de cidadãos como trabalhadores	Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) Sistema de ensino público, sufrágio universal e Constituição de 1946 Criação de grandes instituições paraestatais mediadoras entre o Estado e a sociedade
Período autoritário	Espaço político As organizações sem o aparato estatal são consideradas clandestinas O movimento sindical violentamente reprimido Participação cívica mínima Surgimento dos ‘novos movimentos sociais’: comunidades eclesiais de base (CEBs), associações de moradores e outros	Autoritarismo Recrudescimento da tutela do Estado nas questões civis - regime militar Criação do Instituto Nacional de Previdência Social (INPS), Banco Nacional de Habitação (BNH), outros Estrangulamento dos mecanismos de comunicação civil com as esferas superiores da vida pública (partidos, mídia, etc.)	Surgimento das primeiras ONGs Fortalecimento de “outras” identidades coletivas - por livre associação - fora da esfera das relações de trabalho: MST, ONGs ambientalistas associações de defesas de direitos de determinados grupos
Redemocratização	Complexificação da sociedade civil Crise de identidade das ONGs Possibilidade de relacionamento com a sociedade civil, com os movimentos sociais, com os governos e com as agências de cooperação internacional Profissionalização e ampliação das ONGs	Descentralização entre os níveis de governo e ampliação das responsabilidades dos poderes e organizações locais (ARRETCHE, 1999)	Constituição de 1988 Criação da ABONG em 1991

Figura 1 - Fases do desenvolvimento do Terceiro Setor brasileiro
 Fonte: Adaptado de Andion (2007)

Como retratado no quadro 1, a relação entre o Terceiro Setor e o Estado no Brasil foi sendo modificada com o decorrer dos anos, especialmente a partir da crise do bem-estar social (LEITE, 2003) e da redemocratização do país (ANDION, 2007). Estes movimentos precipitaram novas formas de relacionamento e articulação do poder público com a sociedade civil, não mais como tutela, mas sim como parceria, reconhecendo-se a limitação do Estado em resolver sozinho os problemas sociais e econômicos. Vasconcelos (2008) ressalta que

desde a década de 1990 a sociedade civil organizada vem aprimorando sua participação cívica, atuando na perspectiva da cidadania e do comprometimento em relação às próprias demandas, cobrando do Estado uma atuação mais dinâmica e responsiva. Para a autora a atuação das organizações junto ao poder público tem fortalecido a ação social, legitimando uma parceria que deveria ser muito mais efetiva, mas que ainda demonstra fragilidades.

O Estado tem um papel importante a cumprir quando se discute sobre o fomento às ações do terceiro setor e a regulamentação de suas atividades, considerando a preservação do bem público. A questão neste caso não é se o Estado deve envolver-se, mas sim as atividades, as formas e a qualidade desse envolvimento (NOGUEIRA, 1999).

A relação entre o Estado e o terceiro setor, além do próprio desenvolvimento e aperfeiçoamento das parcerias, exige um grau adequado de confiança e lealdade recíprocas, bem como de mútua concordância em torno de propósitos comuns. Para Modesto (1999, p.11) “o sistema de confiança recíproca entre essas entidades ainda está em fase de construção”. Existem, de fato, desconfianças de ambas as partes e rupturas nos relacionamentos. No entanto, para que se possam aperfeiçoar os relacionamentos intersetoriais, identificando suas potencialidades e desafios, faz-se necessário esforço conjunto entre estudiosos, profissionais e militantes.

2.2 Parcerias e Alianças Intersetoriais

Para entender o contexto das parcerias e alianças entre diferentes setores é necessário abordar a questão da sustentabilidade econômico-financeira do terceiro setor. A atuação dessas organizações se sustenta em três fontes principais (TEODÓSIO, 2001): (1) a partir de estratégias do Estado como garantidor e patrocinador de determinadas atividades, geralmente sociais; (2) por meio do mercado, que também fornece recursos em suas ações de responsabilidade social e de investimento social privado; e (3) por intermédio dos mais antigos meios de manutenção e provisão das organizações do terceiro setor, que são a doação filantrópica – quando financeira – e voluntária – quando em mão de obra. Considerando esta realidade, é possível perceber a complexidade da gestão e de avaliação dos serviços dessas organizações, ao ter que responder às expectativas de uma diversidade de entes que patrocinam suas iniciativas.

O aumento e a expansão de organizações do terceiro setor em decorrência das limitações do Estado no enfrentamento de problemas complexos – sociais, políticos, econômicos, culturais – fazem com que as ações compartilhadas por diferentes atores também se ampliem envolvendo atores públicos e privados, como agências governamentais, empresas, fundações, ONGs, universidades, igrejas, clubes de serviços e instituições filantrópicas (CARDOSO, 2000). De acordo com Schommer e Fischer (2001) tais ações conjuntas podem ocorrer na forma de redes, formalizadas ou não; como parcerias (BAVA, 2002; NOLETO, 2000; TACHIZAWA, 2002); coprodução do bem público (DENHARDT; DENHARDT, 2003); coalizões (BAVA, 2002); e alianças estratégicas intersetoriais (AUSTIN, 2001; FISCHER, 2003; NOLETO, 2000). Nessa perspectiva, para as organizações do terceiro setor, qualquer que seja a forma estabelecida representa uma estratégia de potencialização de resultados, aprendizagem e até de sobrevivência.

São diversos os elementos utilizados para caracterizar e diferenciar alianças e parcerias. Existem autores que classificam a aliança como uma relação de longo prazo e com valores compartilhados, enquanto a parceria é uma forma de colaboração de curto prazo (AUSTIN; 2001; NOLETO, 2000). Em oposição, outros entendem parcerias como relações substantivas e construídas no longo prazo, com valores compartilhados, enquanto as alianças são movidas por razões táticas com foco específico e realizadas no curto prazo (SPINK,

2001). Há ainda trabalhos que segmentam o processo, isto é, a relação de parceria é aquela que ‘ainda’ não alcançou o estágio de uma aliança (ALIANÇA CAPOAVA, 2005). Outros autores ponderam que a palavra ‘parceria’ cobre um vasto conjunto de diferentes relações entre organizações e pode ser caracterizada por aspectos ativos ou passivos (LEWIS, 2001).

As variáveis mais utilizadas para distinguir uma aliança de uma parceria são: o tempo de duração (NOLETO, 2000; TACHIZAWA, 2002); a necessidade ou não de complementaridade técnica, financeira ou operacional e o grau de identidade entre os parceiros (NOLETO, 2000); o compartilhamento ou não de crenças e valores; o modo pelo qual o planejamento, os objetivos e os papéis são definidos (AUSTIN, 2001; LINS *apud* CNISP, 2001; NOLETO, 2000; SENNA *apud* CNISP, 2001); e a dimensão da ação e do impacto do trabalho conjunto (AUSTIN, 2001). O quadro 2 sistematiza as variáveis mencionadas que distinguem as perspectivas teóricas a respeito de parcerias e alianças.

Indicador	Conceito		Autores
	Parceria	Aliança	
Tempo de duração	Ações pontuais	Ações de longo prazo ou associações permanentes	Noletto (2000); Tachizawa (2002)
Necessidade de complementaridade	Parcerias partem da necessidade de intercomplementaridade de recursos e capacidades entre organizações	Alianças partem da constatação de que podem atuar isoladamente, mas desejam potencializar sua atuação juntos	Noletto (2000); Senna <i>apud</i> CNISP (2001)
Grau de identidade	Necessidade de pouca ou nenhuma identidade	Grande identidade entre si	Noletto (2000)
Compartilhamento de crenças e valores	Exige pouco compartilhamento	Compartilhamento de visões e valores semelhantes	Noletto (2000); Senna <i>apud</i> CNISP (2001); Austin (2001)
Definição de planejamento, objetivos e papéis	Necessária	Imprescindível	Lins <i>apud</i> CNISP (2001); Austin (2001)
Dimensão da ação	Ações pontuais de menor dimensão	Perenidade no relacionamento e maior dimensão	Noletto (2000); UNESCO (2001)
Impacto da ação	Menor impacto, médio e curto prazo	Maior impacto, perenidade	Setúbal (2001)
	Comprometimento substantivo e grande impacto	Colaboração com foco específico, curto e médio prazo	Spink (2001)

Figura 2 - Distinção entre parceria e aliança estratégica intersetorial
Fonte: Adaptado de Aliança Capoava (2005)

Na perspectiva deste estudo, os dois conceitos são importantes na análise da configuração dos relacionamentos entre as organizações pesquisadas e o Estado. A ação intersetorial apresenta benefícios como o aumento da eficiência da intervenção operacional das organizações do terceiro setor, definida como a aquisição de habilidades e competências, superação de lacunas, resolução de necessidades, garantia de sustentabilidade das ações e uso potencializado dos recursos.

A importância das parcerias e alianças estratégicas intersetoriais reside no fato de significarem, entre outras coisas, formas de solução política em busca da reversão da exclusão social (CARDOSO, 2002). Da mesma forma, contribuem para a busca de soluções sustentáveis para problemas do desenvolvimento social (FISCHER, 2002). Ao tratar das potencialidades, entretanto, não se pode pensar que relacionamentos intersetoriais são lineares

e destituídos de conflitos de interesse, de relações desiguais de poder e do enfrentamento entre as diferentes lógicas. Apesar de ser um meio de sustentabilidade e projeção de ações, fundamental às organizações do terceiro setor, tais relações apontam uma série de desafio às instituições. Entre tais desafios destacam-se a restrição de recursos financeiros, o dilema da profissionalização da gestão sem descaracterizar a missão (TEODÓSIO, 2005; ZAPE, 2007) e a superação de preconceitos no que tange à sua legitimidade diante dos parceiros (FISCHER, 2002).

As organizações do terceiro setor enfrentam a tensão de estar entre o público e o privado, entre profissionalizar e não funcionar mediante a lógica dos outros setores (TEODOSIO, 2003). Neste aspecto, se elas são consideradas distintas do Estado e do mercado, espera-se que seu comportamento também o seja. Zape (2007) entende ser inadmissível a importação e a utilização de modelos mercadológicos e estatais não adequados ao terceiro setor, uma vez que esses instrumentos, em sua grande maioria, não preservam a essência das organizações sem fins lucrativos. De igual modo, as relações de poder estão presentes em todo o processo de estabelecimento de uma parceria ou aliança desde a sua concepção até a decisão de mantê-la ou não. Trata-se, pois, de um processo complexo caracterizado por indefinições conceituais, diversos pontos de vistas e desafios concretos a serem superados pelas organizações do terceiro setor.

3 Metodologia

A pesquisa apresentada neste artigo caracterizou-se como um estudo descritivo, de abordagem qualiquantitativa, que buscou demonstrar o grau e a configuração dos relacionamentos intersetoriais estabelecidos por organizações do terceiro setor, tendo como base indicadores de análise pré-estabelecidos que orientaram os procedimentos metodológicos e técnicos para coletar, descrever, analisar e interpretar os dados (CERVO; BERVIAN, 2002).

O estudo foi realizado na região que compreende a aglomeração central da região metropolitana de Florianópolis, capital do Estado de Santa Catarina (municípios de Florianópolis, São José, Palhoça e Biguaçu). Nesta região, foram delimitadas como contexto de pesquisa organizações do terceiro setor atuantes na área da educação que mantinham relacionamento com o Poder Público (municipal, estadual ou federal).

Em uma primeira etapa de pesquisa, para identificar e caracterizar os relacionamentos intersetoriais, foram estudadas sete OTSs, orientando-se por dados secundários e realização de entrevistas em profundidade. Na segunda etapa foram selecionados três casos dentre os relacionamentos intersetoriais identificados na primeira etapa – reconhecidos ou considerados mais próximos do que se estabelece como aliança intersetorial entre o Estado e as OTSs – com o objetivo de avaliar essa relação e descrever as potencialidades e os desafios apontados às organizações estudadas. A coleta de dados no segundo momento compreendeu a aplicação do Instrumento de Monitoramento de Alianças, desenvolvido por Fischer (2003), a partir de Austin (2001).

Os dados foram analisados de forma descritiva e interpretativa por meio de técnica de análise do conteúdo. Esta análise ocorreu com base nas definições das categorias analíticas da pesquisa, adaptadas de Austin (2001), Lins *apud* CNISP (2001), Noletto (2000), Senna *apud* CNISP (2001), Setúbal (2001), Tachizawa (2002) e Unesco (2001), quais sejam: definição de objetivos e papéis; visão e valores; identidade/missão; impacto (eficiência/eficácia); dimensão/alcance; autonomia para a caracterização das parcerias e alianças.

4 Análise e discussão dos dados

A caracterização dos relacionamentos intersetoriais das OTSs com o Poder Público foi desenvolvida, como já mencionado, a partir da descrição das categorias analíticas indicadas. Assim, descreve-se a seguir os achados empíricos articulados às categorias analíticas e interpretados à luz dos aportes teóricos do campo.

No que diz respeito a identidade que envolve a constituição e caracterização das organizações estudadas, observa-se que OTS não pode construir sua identidade considerando apenas a dimensão institucional da organização, tal como no mercado, relegando fatores relacionados à intersubjetividade das pessoas, pois as organizações com objetivos sociais são, em grande parte, baseadas nos componentes do mundo da vida (ANDION, 2005). A profissionalização e o desenvolvimento da esfera institucional, aspectos que estão ligados à racionalidade das organizações e que são necessários à formalização de estratégias e parcerias, foram elementos encontrados em algumas das OTSs pesquisadas, especialmente como legitimação institucional da parceria. Por outro lado, em outras organizações verificou-se a busca pela profissionalização sem deixar de preservar as características e os valores desenvolvidos ao longo dos anos.

As relações mantidas com as organizações do poder público por parte das OTSs estudadas indicaram semelhanças na parceria efetuada com a esfera municipal, destacando-se as Secretarias de Educação e Assistência Social dos municípios. Também chamou a atenção o aparecimento de órgãos que, a princípio, teriam uma ligação menor com esse tipo de instituição, como a Secretaria Estadual de Planejamento e o Governo do Estado de Santa Catarina.

A participação da Secretaria de Desenvolvimento Regional (SDR) da região de estudo com uma das OTSs demonstrou a implementação da política de gestão adotada no Estado de Santa Catarina a partir de 2003 – descentralização administrativa. Tal política, que buscou desconcentrar a administração pública no Estado para uma aproximação maior com as organizações da sociedade e descentralização de serviços públicos, em relação à referida instituição parece ter promovido diálogo e aproximação freqüente entre o setor público e o terceiro setor.

Ao se avaliar o grau dos relacionamentos intersetoriais das organizações, encontrou-se a menor pontuação na relação de uma OIT que presta serviços a deficientes visuais com o Poder Público. A referida organização demonstrou descrença especialmente por avaliar o papel do Estado como omissa ao seu trabalho, não compreendendo que a instituição não dá conta de atender sozinha às demandas sociais sem a participação do Governo na disponibilização de recursos financeiros, ao mesmo tempo em que espera que os serviços sejam assumidos pelo terceiro setor.

Esta situação ressalta um dos riscos no estabelecimento de parcerias, levantado por Ckagnazaroff, Sátiro e Gontijo (2007) e Teodósio (2003) a respeito da ‘terceirização’ de serviços por parte do Estado. Para os autores, esta situação é um desafio às OTSs, que podem tornar-se executoras de tarefas e não sujeitas do processo. A sustentabilidade financeira é, portanto, mais um desafio enfrentado pelas OTSs (TEODÓSIO, 2005). Como afirma Szazi (2004), elas deparam-se, cotidianamente, com a extenuante tarefa de ajustar amplos programas sociais a limitadas receitas, quase sempre oriundas de doações privadas e de convênios com o Poder Público.

Da mesma forma, verificou-se a preocupação das organizações com a sustentabilidade da esfera institucional (FISCHER, 2003; SANTOS, 2005; SILVA; CARRION, 2007; TEODÓSIO, 2001; ZAPE, 2007), da qual fazem parte aspectos econômico-financeiros,

políticos, técnicos e de gestão, como o compromisso da organização com a sua missão (ARMANI, 2001; SILVA; CARRION, 2007).

As instituições analisadas, em sua maioria têm buscado melhoria e fortalecimento institucional. Pelo reconhecimento que encontram na sociedade junto aos seus pares, pode-se dizer que o grau de autonomia delas aumenta, sendo vários os casos em que o Estado faltou com o patrocínio (geralmente por atrasos) e a organização continuou oferecendo o mesmo nível de serviço. Esta característica corrobora a afirmação de Andion (2005), ao defender que o modo como a organização se comporta perante as instituições do sistema com as quais interage, principalmente os financiadores, poderá significar um desafio à sua autonomia e legitimação. Instituições autônomas aumentam sua força no relacionamento, equilibrando relações de poder que, tradicionalmente, representam desafios às OTSs (FISCHER, 2002).

De um modo geral, as OTSs abordadas no estudo apresentam-se (ou visualizam-se) como fortes no que diz respeito a valores, visão e missão. Conforme um dos depoimentos recebidos, entendem que o Governo pode até tentar impor alguns de seus valores ou efetuar tentativas de cooptação, mas acreditam o poder de decidir entre aceitar ou não aceitar algo é de seu livre arbítrio. Assim, as relações de poder, embora sejam consideradas desafios (FISCHER, 2002), não se caracterizaram como um problema para as OTSs pesquisadas.

Cada uma das organizações analisadas demonstrou uma forte ligação com o contexto histórico e temporal em que emergiram, corroborando com Andion (2007) ao classificar as organizações de terceiro setor. Uma delas, criada quando o país passava por transformações políticas e sociais em função da redemocratização, surgiu como uma prestadora de serviços profissionalizada, com dependência expressiva de parcerias e de recursos externos e, por isso, buscando adequar-se a critérios legais e a editais e projetos do poder público. O outro exemplo, da mais ‘jovem’ das organizações pesquisadas, é a sua atuação como prestadora de serviços e, em alguns casos, como uma terceirizada dos serviços públicos.

Sob outro contexto de atuação e concebida em um período de autoritarismo no Brasil, outra OTS destacou características relacionadas a atuação na direção da *advocacy* (entendida neste estudo como defesa de direitos). A organização não atua como opositora do Estado, mas é atuante na formação de políticas públicas na comunidade. Embora dependa e potencialize sua atuação com recursos advindos de relacionamentos intersetoriais, busca solucionar problemas públicos, pois visualiza nessa ação uma de suas razões de ser, prerrogativa apontada por Salamon (1999) como de todas as OTSs.

Uma das OTSs com mais tempo de atuação, e considerada tradicional na região, destacou-se pela forte presença da tutela do Estado desde a sua concepção. Essa característica é demonstrada por meio da administração da instituição, que é realizada por uma funcionária do Governo, pela dependência dos recursos públicos (mais de quarenta por cento dos recursos são advindos dessa relação), dentre outros fatores, como o fato de a conta de luz da instituição ser paga pelo Palácio do Governo durante vários anos.

A respeito da autonomia das instituições mencionadas, entretanto, ressalta-se aspectos distintos em duas OTSs quanto ao estabelecimento e às formas de atuação com os parceiros. Enquanto umas ‘dançam conforme a música’ – dependência da parceria – outras sequer chamam seus parceiros para participar do plano estratégico, desenvolvendo as ações com total autonomia. Para esta instituição, o processo aconteceria ‘de qualquer modo’, com ou sem parcerias.

Conforme se desenvolveu a segunda etapa da pesquisa, o estudo das organizações com maior grau de relacionamento permitiu o aprofundamento a respeito dos fatores condicionantes da relação intersetorial, assim como dos elementos que a constituem. A análise indicou pontos importantes da avaliação das alianças intersetoriais, destacando quais

são as áreas consideradas pela instituição do terceiro setor como mais fortes e também as mais fracas deste relacionamento. Após a verificação realizada em média simples, verificou-se que os fatores obtiveram, dos 04 (quatro) pontos possíveis na avaliação, as médias apresentadas a seguir: a) alinhamento das expectativas – 2,67; b) estratégias – 2,44; c) comprometimento – 3,17; d) comunicação – 2,67; e) papéis – 2,67; f) recursos – 2,67; g) agregação de valor – 2,67; h) sistemas de avaliação – 1,78.

Apesar de alguns itens serem peculiarmente avaliados fora da média em uma ou outra organização, observa-se que apresentam pontuação baixa, indicando distanciamento entre as organizações. O item que se destaca como um ponto forte é que, na perspectiva das OTSs, existe comprometimento com a aliança, com os objetivos nela estabelecidos e com a população beneficiada. Esse é um ponto a ser considerado, uma vez que as alianças e parcerias não podem ter um fim em si mesmas, sendo necessário o compromisso com a causa social e a população envolvida (ALIANÇA CAPOAVA, 2005).

O vetor que se destacou por sua baixa pontuação foi o que se refere aos mecanismos e sistemas de avaliação dos relacionamentos que, quando inexistentes, são considerados ineficazes pelas OTSs. Essa limitação não ocorre apenas na realidade de estudo, sendo necessário considerar que ela depende da definição de objetivos e papéis, da comunicação, estratégias e do alinhamento de expectativas. No caso específico desta pesquisa, os índices apresentados mostraram uma pontuação baixa que já impactaria na implementação de sistemas de avaliação. Para Austin (2001), a avaliação em OTS exige, além de muito esforço, uma preocupação expressiva na definição de indicadores e procedimentos adequados à parceria, ao público e à causa a qual ela serve.

A definição de papéis e suas conseqüências também são consideradas desafios às alianças, dado que a ‘conversa’ entre uma organização e outra depende muito das pessoas que estão à frente do processo. Em vários casos, as relações que apresentaram um grau maior de aliança indicam um relacionamento mais intenso com os gestores públicos, que em sua maioria são alocados nas posições em que atuam em caráter temporário, não sendo membros efetivos do serviço público. Assim, percebe-se que, mesmo em relacionamentos de longa duração, há um movimento dialético de maior e menor intensidade nas relações, dependendo da “*prioridade da agenda do gestor público*” (sic). Nos depoimentos recebidos observou-se certo saudosismo por parte de alguns respondentes das OTSs em relação ao planejamento contínuo de atividades, à avaliação e ao desenvolvimento e execução dos projetos.

Tais manifestações, de certa forma, demonstram a fragilidade que se estabelece nos relacionamentos intersetoriais estudados, seja pela falta de articulação política e institucional, seja pela necessidade de maior consciência e articulação de objetivos e valores sobre o significado de parcerias e alianças do Poder Público com o terceiro setor. Acerca disso, Dowbor (2002) alerta que promover parcerias envolve um trabalho de articulação entre forças que pouco ‘conversam’ entre si, exigindo chamar diversos atores sociais para a elaboração conjunta de projetos, o que faz necessário a mobilização intensa de entidades intermediárias, tais como igrejas, governos locais, associações de ONGs e assim por diante. Isso implica também às OTSs abrir-se a um diálogo com os demais atores sociais, sejam eles integrantes do mercado ou do Estado.

5 Conclusões

A realização do estudo relatado neste artigo, cujo objetivo foi analisar a configuração das parcerias e das alianças intersetoriais estabelecidas com o Estado por Organizações do Terceiro Setor que atuam na área da educação na região metropolitana de Florianópolis,

permitiu apontar uma série de elementos relevantes à temática, como o fraco índice de definição de papéis e objetivos. Entretanto, se a definição de papéis não é objetiva e sistemática, algumas das organizações, embora não totalmente autônomas, apresentaram graus de autonomia e disponibilização para o diálogo com o Poder Público estatal.

Além disso, constatou-se que a maior parte das organizações analisadas demonstrou um desenvolvimento institucional relevante. O cenário estudado, ainda que não torne possível a generalização, indica que as organizações, em sua maioria, possuem autonomia relativa de atuação e esfera institucional desenvolvida. Organizações autônomas e desenvolvidas institucionalmente aumentam sua força no relacionamento, equilibrando relações de poder que tradicionalmente representam desafios às OTSs (FISCHER, 2002).

No que tange à caracterização dos relacionamentos estudados, ainda que todos tenham sido caracterizados como parcerias intersetoriais, três deles foram os que mais se aproximaram do conceito de aliança intersetorial, dois com a esfera municipal e um com uma secretaria de Estado. Com base nesta identificação e caracterização, foi possível reconhecer as potencialidades e os desafios das alianças estabelecidas entre os setores envolvidos na pesquisa.

Primeiramente, os indicadores apresentaram uma média baixa em relação ao que se espera de um relacionamento intersetorial em que há respeito, trabalho contínuo, diálogo e promoção do bem público. No entanto, o indicador de comprometimento obteve destaque positivo, sendo comum aos três relacionamentos, o que demonstra que os aliados estão comprometidos entre si com a aliança e também com a causa. Por outro lado, os sistemas de avaliação tiveram desempenho que os caracteriza como inexistentes em sua forma estruturada.

Dentre os desafios levantados na pesquisa acerca das OTSs na relação que possuem com o Estado, podem ser considerados o desenho da relação, a definição de objetivos e os papéis, bem como a avaliação dos projetos em conjunto. Aí se incluem também a não abertura do Estado ao diálogo com as organizações e, por vezes, a falta de empatia do Poder Público que não está inserido nas comunidades e, portanto, não atuando na perspectiva da responsividade.

Pode-se citar, ainda, a efemeridade da proximidade e dos processos de avanços nas relações, uma vez que as ações são dependentes de vontade ou de escolha política e, por focalizarem demandas distintas, acabam sendo transitórias. Ainda que certas organizações se considerem não partidárias, elas defendem uma causa e têm clara posição ideológica. Acerca da dimensão política, para Dulany (1997), a atuação do Estado no que tange à posição ideológica da organização é um fator crítico e um desafio adicional ao terceiro setor. Se houver atrito ou séria diversidade em relação a uma causa ou demanda social, e se o Estado sentir-se ameaçado pela perda de poder e perceber que a instituição aumentará a oposição a ele tenderá a posicionar-se de forma desfavorável às necessidades e ações da OTS (DULANY, 1997).

Os resultados do estudo mostraram a postura de prestadoras de serviço como predominante nas organizações, sendo a *advocacy* evidenciada de fato em apenas uma delas. Na prestação de serviços, a força da instituição como sujeito de políticas públicas é menor, e as eventuais discussões e dilemas são mais pontuais e relacionados usualmente a recursos. Por outro lado, as principais potencialidades identificadas decorrem da capacidade de a organização trabalhar e atingir seus objetivos e assim alcançar sua missão sem o desgaste que existiria longe da parceria. Além disso, pode-se afirmar que, para a maioria das organizações, a relação com o Poder Público (em qualquer dos três níveis) propicia o aumento da eficiência e/ou da eficácia da atuação das organizações e subsidia até quarenta por cento da atuação de

algumas delas. Além disso, o amadurecimento de relações com o Governo leva ao desenvolvimento de novas capacidades, de *know-how* na construção de relação, na melhoria da imagem das organizações, acabando por diminuir desgastes físicos e emocionais na captação de recursos e melhorando o clima organizacional.

Enfim, com base no estudo e nas reflexões que o mesmo provocou, pode-se afirmar que a intersectorialidade permite a ampliação dos impactos quando do enfrentamento das questões sociais, possibilitando o desenvolvimento sustentado, a promoção da justiça social e a redução da pobreza. Isso porque, no terceiro setor, tanto as parcerias quanto as alianças estratégicas estão – ou espera-se que, em sua maioria, estejam – voltadas para importantes objetivos ligados à transformação da realidade e à busca da justiça social.

Bibliografia

- ADULIS, D. Da colaboração à parceria. **Rits**, Rio de Janeiro, maio 2002. Disponível em: <<http://www.rits.org.br>>. Acesso em: 28 dez. 2008.
- ALIANÇA CAPOAVA. **Alianças e parcerias**: mapeamento das publicações brasileiras sobre alianças e parcerias entre organizações da sociedade civil e empresas. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2005.
- ALVES, M. A. Terceiro setor: as origens do conceito. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO [ENANPAD], 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.
- ANDION, C. A gestão no campo da economia solidária: particularidades e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 79-99, 2005.
- ANDION, C. **Atuação das ONGs nas dinâmicas de desenvolvimento territorial sustentável no meio rural de Santa Catarina**: os casos da APACO, do Centro Vianei de Educação Popular e da Agreco. 2007. 427 f. Tese (Doutorado em Ciências Humanas) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.
- ANDION, C.; SERVA, M. Uma delimitação do campo da economia social no Brasil: história, correntes e atores. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO [ENANPAD], 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.
- ARMANI, D. O desenvolvimento institucional como condição de sustentabilidade das ONGs no Brasil. In: BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Políticas de Saúde. Coordenação Nacional de DST e AIDS. **AIDS e sustentabilidade**: sobre as ações das organizações da sociedade civil. Brasília, 2001; 2008.
- AUSTIN, J. E. **Parcerias**: fundamentos e benefícios para o Terceiro Setor. São Paulo: Futura, 2001.
- BAVA, S. C. Mitos e realidades sobre inclusão social, participação cidadã e desenvolvimento local. In: FORO TEMÁTICO REGIONAL GOVERNABILIDAD PARA EL EMPODERAMIENTO DE LOS POBRES, 2., Lima, 2002. [**Anais eletrônicos**]... Disponível em: <<http://www.bancomundial.org/foros/sdadcivil/web/contexto.htm>>. Acesso em: 12 maio 2010.
- BOSE, M.; DUTRA, T.; SCHOENMAKER, L. Os caminhos e os desafios da colaboração intersectorial. In: CONFERÊNCIA REGIONAL INTERNATIONAL SOCIETY FOR THIRD SECTOR RESEARCH, 4., 2003, San José, Costa Rica, **Anais...** San José, Costa Rica, 2003.
- CABRAL, E. H. S. A gestão social do terceiro setor e suas dualidades. **Revista Administração em Diálogo**, v. 2, n. 11, p. 21-34, 2008.

- CARDOSO, R. **Estratégias inovadoras de parceria no combate à exclusão social: avaliação, diálogo e perspectivas**. Brasília: Comunidade Solidária, 2000.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CKAGNAZAROFF, I. B.; SÁTIRO, V. L.; GONTIJO, P. H. ONGs e Estado: duas percepções de parcerias. In: CONFERENCIA REGIONAL DE ISTR [INTERNACIONAL SOCIETY FOR THIRD SECTOR RESEARCH] PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, 6., 2007, Salvador. [**Anais eletrônicos**]... Disponível em: <<http://www.lasociedadcivil.org/uploads/ciberteca/019.pdf>>. Acesso em: 4 mar. 2009.
- CNISP. CONGRESSO NACIONAL SOBRE INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO: desafios e perspectivas para o desenvolvimento brasileiro, 1., 2000, São Paulo. [**Anais eletrônicos**]... São Paulo: GIFE, 2001. Disponível em: <<http://www.gife.org.br/pdf/congresso2000.pdf>>. Acesso em: 9 jan. 2009.
- DENHARDT, J. V.; DENHARDT, R. B. **The new public service: serving rather than steering**. New York: M. E. Sharpe, 2003.
- DOWBOR, L. **Parcerias e alianças: o bom senso na gestão social: uma abordagem conceitual das políticas para crianças e adolescentes**. São Paulo, 2002. Disponível em: <http://www.dowbor.org/metadata_search.asp?search=atividades>. Acesso em: 8 jan. 2002.
- DULANY, P. Tendências emergentes em parcerias intersetoriais: processos e mecanismos para colaboração. In: IOSCHPE, E. B. (Org.). **Terceiro Setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- FALCONER, A. **A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão**. 1999. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.
- FERNANDES, R. C. O que é o terceiro setor? In: IOSCHPE, E. et al. **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- FISCHER, R. M. Alianças estratégicas intersetoriais para atuação social. In: CENTRO DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL E ADMINISTRAÇÃO DO TERCEIRO SETOR. **Relatório de pesquisa**. São Paulo, 2002. Disponível em: <www.ceats.org.br>. Acesso em: 1. dez. 2008.
- FISCHER, R. M. Monitoramento de projetos sociais: um desafio para as alianças intersetoriais. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO [ENANPAD], 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.
- _____. **O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor**. São Paulo: Gente, 2002.
- FRASER, M. T. D.; GONDIM, S. M. G. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. **Paidéia [Ribeirão Preto]**, Ribeirão Preto, v. 14, n. 28, p. 139-152, maio/ago. 2004.
- INSTITUTO COMUNITÁRIO GRANDE FLORIANÓPOLIS. Disponível em: <<http://www.icomfloripa.org.br>>. Acesso em: 10 jan. 2010.
- JALIL, M. S. **Desafios complexos, soluções compartilhadas: um caso de parceria intersetorial em prol da inserção qualificada de jovens no mercado de trabalho**. 2008. 88 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, 2008.
- JUNQUEIRA, L. A. P. A gestão intersetorial das políticas sociais e o terceiro setor. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 25-36, jan./abr. 2004.

- KISIL, M. Organização social e desenvolvimento sustentável: projetos de base comunitária. In: IOSCHPE, E. B. (Org.). **Terceiro setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 133-155.
- LEITE, M. A. S. **O terceiro setor e as organizações da sociedade civil de interesse público: OSCIPs**. Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais, jun. 2003. Disponível em: <www.alemg.gov.br/bancoconhecimento/tecnico/TerSet.pdf>. Acesso em: 17 fev. 2010.
- LOUBACK, J.; TEIXEIRA, M. L.; BIDO, D. Valores organizacionais e racionalidades: uma visita ao terceiro setor. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 16, n. 49, p. 225-246, abr./jun. 2009.
- MODESTO, P. Reforma do marco legal do terceiro setor no Brasil. **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado**, Salvador, n. 5. mar./maio 2006.
- MONTE, T. C.; CARVALHO, C. A. Poder e relações de parceria no terceiro setor. **Revista de Ciências da Administração**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 14, p. 1-26, jul./dez. 2005.
- NOGUEIRA, M. A. **Um estado para a sociedade civil**. São Paulo: Cortez, 2005.
- NOLETO, M. J. **Parcerias e alianças estratégicas: uma abordagem prática**. São Paulo: Global, 2000.
- PARENTE, J. M. O terceiro setor no Brasil: um novo panorama no cenário nacional. **Revista de Educação**, São Paulo, v. 11, n. 12, p. 119-135, 2008.
- PERONI, V. M.; OLIVEIRA, R. T.; FERNANDES, M. The state and the third sector: the new regulations between public and private organizations in Brazilian basic education management. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 30, n. 108, p. 761-778, 2009.
- PINTO, A. M.; JUNQUEIRA, L. A. P. Relações de poder em uma rede do terceiro setor: um estudo de caso. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 43, p. 1091-1116, 2009.
- RIFKIN, J. Identidade e natureza do terceiro setor. In: IOSHPE, E. (Org.). **3º setor: desenvolvimento social sustentável**. São Paulo: Paz e Terra, 1997, 2005.
- SALAMON, L. M. **America's nonprofit sector: a primer**. 2. ed. New York: Foundation Center, 1999.
- SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. The international classification of nonprofit organizations: ICNPO: revision 1, 1996. In: **WORKING Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project**, n. 19. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1996.
- SANTOS, T. C. **As diferentes dimensões da sustentabilidade em uma organização da sociedade civil brasileira: o caso do Gapa-Bahia**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, 2005.
- SETÚBAL, M. A. **Papel das organizações da sociedade civil nas políticas educacionais da década de 90**. Brasília, 2001. Disponível em: <<http://www.andi.org.br>>. Acesso em: 9 jan. 2009.
- SCHOMMER, P. C. Investimento social das empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO [ENANPAD], 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ENANPAD, 2000.
- SCHOMMER, P.; FISCHER, T. Empresas privadas e ação social: práticas, dilemas e participação no desenvolvimento. In: SILVEIRA, C. M.; REIS, L. C. (Orgs.). **Desenvolvimento local: dinâmicas e estratégias**. Rio de Janeiro: Rede de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável, 2001.
- SILVA, F. M.; CARRION, R. M. O desafio da sustentabilidade conforme percebido por organizações sociais: um estudo exploratório. In: CONFERENCIA REGIONAL DE ISTR

- [INTERNACIONAL SOCIETY FOR THIRD SECTOR RESEARCH] PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, 6., 2007, Salvador. **Anais...** Salvador, 2007. p. 8-11.
- SPINK, P. **Parcerias e alianças com organizações não-estatais**. São Paulo: Polis; Eaes/FGV, 2001.
- SZAZI, Eduardo. Fundos patrimoniais. In: _____. (Org.). **Terceiro setor: temas polêmicos 1**. São Paulo: Peirópolis, 2004, p. 9-24.
- TACHIZAWA, T. **Organizações não-governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação**. São Paulo: Atlas, 2002.
- TEODÓSIO, A. S. S. Pensar pelo avesso o terceiro setor: mitos, dilemas e perspectivas da ação social organizada no Brasil. In: STENGEL, M. et al. (Orgs.). **Políticas públicas de apoio sociofamiliar: curso de capacitação de conselheiros municipais e tutelares**. Belo Horizonte: PUC Minas, 2001.
- TEODÓSIO, A. S. S. O terceiro setor de múltiplos atores e de múltiplos interesses: pluralidade ou fragmentação na provisão de políticas públicas?. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO [ENANPAD], 25., 2003, Atibaia, SP. **Anais...** Atibaia, SP: ANPAD, 2003.
- UNESCO. **Unesco Brasil: novos marcos de ação**. Brasília, 2001. Disponível em: <<http://www.unesco.or.br>>. Acesso em: 9 jan. 2009.
- VASCONCELOS, V. C. As organizações do terceiro setor frente à viabilização dos direitos preconizados pelo Estatuto da Criança e do Adolescente: um estudo sobre as instituições de apoio sócio-educativo. 2008. 221 f. Dissertação (Mestrado em Serviço Social e Política Social) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2008.
- ZAPE, K. L. Terceiro setor: algumas reflexões sobre a intensa corrida pela sustentabilidade. In: CONFERENCIA REGIONAL DE ISTR [INTERNACIONAL SOCIETY FOR THIRD SECTOR RESEARCH] PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, 6., 2007, Salvador. **Anais...** Disponível em: <<http://www.lasociedadcivil.org/uploads/ciberteca/092.pdf>>. Acesso em: 1. dez. 2008.