



## **Sustentabilidade na Gestão de Organizações do Terceiro Setor – Um Estudo dos Empreendimentos Sociais Apoiados pela Ashoka**

**Maiso Dias Alves Júnior, Raimundo Eduardo S. Fontenele, Maria Vilma C. Moreira Faria**

### **Resumo**

Devido à transformação da sociedade atual, imersa em problemas sociais e desigualdades diversas, a sociedade civil, representada pelas organizações do Terceiro Setor, tem como grande desafio apoiar o governo e a iniciativa privada, no sentido de estimular práticas sociais empreendedoras e humanitárias. O objetivo desta pesquisa é avaliar a gestão dos empreendimentos sociais apoiados pela Ashoka no Ceará, ONG americana que apóia ações de sustentabilidade do Terceiro Setor, considerando o *triple bottom line* como um conjunto de indicadores nas três dimensões: econômica, social e ambiental. O estudo caracterizou-se por uma pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, que utilizou entrevistas, apoiadas em dois roteiros semi-estruturados. Como instrumental para a interpretação das entrevistas, utilizou-se a análise de conteúdo e o software *Atlas Ti* como organizador destes dados. O estudo conclui que a dimensão econômica (Captação de Recursos Financeiros) atende apenas parcialmente aos requisitos de sustentabilidade, enquanto que a dimensão social (Interação com a Sociedade) atende plenamente ao imperativo da sustentabilidade. A dimensão ambiental (Meio Ambiente), no entanto não preencheu os requisitos necessários para ser sustentável na gestão das ONGs pesquisadas.

### **Introdução**

As organizações do chamado Terceiro Setor, que têm como objetivo atuar em áreas de responsabilidade governamental, como saúde, educação, meio-ambiente, habitação e alimentação, começam a ser reconhecidas como uma “alternativa” no combate aos problemas sociais.

No caso brasileiro, são raras e de difícil generalização as informações sobre a criação de empreendimentos com fins sociais, ou seja, sobre a atividade empreendedora para promover a mudança social. Segundo Melo Neto e Froes (2002), nesse novo contexto, surge um novo paradigma, ou seja, uma maneira diferente de pensar a comunidade e o seu desenvolvimento social, econômico, político, cultural, ético e ambiental. O empreendedorismo social é, portanto, uma nova forma de pensar a comunidade

Na visão de Schindler e Naigeborin (2004), “o protagonismo dos empreendedores sociais é capaz de produzir desenvolvimento sustentado, qualidade de vida e mudanças de paradigmas”. São ações sociais que beneficiam comunidades menos privilegiadas, oferecendo oportunidades concretas de transformação de setores tradicionalmente excluídos das principais agendas nacionais.

De acordo com Melo Neto e Brennan (2004), a gestão passou a fazer parte dos negócios das organizações sem fins lucrativos, tornando mais efetivas as ações voltadas para garantir sua sustentabilidade. Segundo os autores, a sustentabilidade implica a integração dos aspectos financeiros, sociais e ambientais, sendo pré-requisito essencial para a sobrevivência e sucesso do negócio.

Para que as organizações do Terceiro Setor realizem o seu potencial, seja pela reflexão quanto ao propósito da organização, seja pela análise do ambiente e de suas possibilidades, seja ainda pela construção de uma visão de futuro que possa mobilizar recursos, pela clareza dos seus objetivos ou pelo alinhamento e integração das ações desenvolvidas na busca da sustentabilidade, Queiroz (2004) recomenda que a execução dessas atividades se dê mediante implementação de ferramentas de gestão e controle.

Para mobilizar recursos, estabelecer parcerias, propor novos projetos, imprimir uma dinâmica capaz de atender às demandas dos seus stakeholders, ter autonomia na geração de receitas e preservar o meio-ambiente, tais organizações articulam ações que viabilizam esses caminhos, principalmente para garantir a efetividade dos processos e a sustentabilidade. Este estudo tem como objetivo avaliar as ações sustentáveis dos empreendimentos sociais localizados no Estado do Ceará, apoiados pela Ashoka, ONG americana que apóia empreendimentos sociais em diversos países do mundo, no tocante às dimensões econômica, social e ambiental, caracterizado nestas três esferas o *triple bottom line*, conceito desenvolvido pela consultoria inglesa Sustainability, que se refere a um conjunto de indicadores utilizado para a avaliação do desempenho econômico das organizações e das suas ações de responsabilidade social e ambiental. Trata-se da principal ferramenta do índice de sustentabilidade empresarial (ISE) da Bovespa

Justificada a importância das técnicas de gestão para os empreendimentos sociais, este estudo procurou ainda elucidar o seguinte questionamento: Como as ações sustentáveis, com base nas dimensões econômica, social e ambiental das ONG's estudadas contribuem para o seu desenvolvimento e impacto social na comunidade?

A pesquisa teve um enfoque qualitativo na análise e coleta de dados. Constituem sujeitos da pesquisa os empreendedores sociais do Ceará apoiados pela Ashoka. Foram pesquisados doze empreendedores sociais, sendo nove em Fortaleza, um no Crato, a 800 km de Fortaleza, um em Quixeramobim e um no litoral leste do Estado do Ceará – Prainha do Canto Verde, a 120 km de Fortaleza, Ceará.

A seguir, será apresentada uma breve discussão sobre o terceiro setor, sustentabilidade e empreendedorismo social.

## **1 Terceiro Setor**

Analisando a expansão e disseminação do Terceiro Setor em âmbito mundial na metade do século XX, Salamon (2005) define como “uma nova onda associativa” a criação de centenas de milhares de organizações, fora do âmbito do governo ou do setor privado, cujo objetivo é trabalhar em benefício público.

No entanto, a filantropia, que esteve na origem da atuação do Terceiro Setor na Europa, teve seu início no Brasil no século XVII, com as ações sociais das santas casas de misericórdia, institucionalizando-se a partir daí o atendimento às pessoas carentes (MCKINSEY & COMPANY, 2001).

A expressão “terceiro setor” é uma tradução do termo inglês *third sector*, que, nos Estados Unidos, é usado junto com expressões como “organizações sem fins lucrativos” (*nonprofit organizations*) ou “setor voluntário” (*voluntary sector*). Na Europa continental predomina a

expressão “organizações não governamentais”. Sua origem vem do sistema de representações da Organização das Nações Unidas, que denomina assim as organizações internacionais representativas, para justificar sua presença oficial na ONU, (ALBUQUERQUE, 2006).

No Brasil, a raiz das organizações do Terceiro Setor está nos movimentos sociais e políticos de esquerda, os quais surgiram, em grande parte, na resistência ao regime militar. Contudo, apesar da importância dos movimentos sociais, no Brasil, assim como no restante do mundo, o surgimento do Terceiro Setor está relacionado com a queda da participação estatal na área social. Portanto, o Estado brasileiro tem procurado transferir ao máximo a prestação de serviços sociais para a sociedade civil, diminuindo seus custos administrativos. Essa política abriu espaço para o crescimento das organizações privadas de finalidade pública no país (FISCHER; FALCONER, 1998).

O termo “Terceiro Setor” ainda está se consolidando no Brasil, carecendo de uma melhor definição de critérios para identificar os diferentes grupos de organizações que o compõem. Coelho (2000) sugere uma tipologia distribuindo as organizações em quatro grupos: caritativas, desenvolvimentistas, cidadãs e ambientalistas. Independentemente da tipologia atribuída, essas organizações são “pautadas pelos valores da cidadania” e têm como público prioritário as populações em situação de vulnerabilidade social. Para Salvatore (2004), essas organizações têm natureza privada e finalidade pública, “portanto sem finalidade de lucro, cujas ações estão voltadas para questões como cidadania, emancipação, autonomia e direitos da população em geral, e dos excluídos preferencialmente”.

Pereira (2006) destaca o Terceiro Setor como sendo uma consequência da revolução nos papéis sociais tradicionais, em que a sociedade torna-se mais participativa da realidade cotidiana, não deixando apenas a cargo do Estado o trabalho voltado para garantir o bem-estar das pessoas. É o surgimento de uma esfera pública não estatal, porque não faz parte do Estado, e sim de iniciativas privadas de sentido público, voltadas para o interesse geral e para o bem-comum.

A partir da década de 90, dois fatores reforçaram e possibilitaram uma maior visibilidade e fortalecimento do Terceiro Setor no Brasil: de um lado, disseminaram-se a chamada responsabilidade social das empresas e o investimento privado em iniciativas da sociedade civil. Campanhas, movimentos, projetos sociais e todo tipo de iniciativa de interesse público e social começaram a fazer parte da agenda institucional das empresas. Por outro lado, verificou-se, por parte do Governo Federal, um incentivo à criação de organizações sociais de serviços “não exclusivos do Estado” e à disseminação do conceito de “público não-estatal” (IIZUKA; SANO, 2004).

Segundo Melo Neto e Froes (2002), o crescimento dos problemas sociais é a principal causa do paradigma da exclusão social no Brasil, razão pela qual se exige uma nova atitude de todos os atores políticos e sociais. Uma atitude de mudança, inovadora em sua natureza e essência, voltada para o desenvolvimento sustentável das comunidades em geral, inclusive as de baixa renda. Nesse contexto, surge o empreendedorismo social, como alternativa para estes problemas caracterizando-se como um novo paradigma do desenvolvimento.

Na visão de Salamon (2008), o Terceiro Setor é um amplo conjunto de organizações autônomas de caráter privado, que não distribuem lucros para seus membros. Nessas organizações, as pessoas são livres para escolher se participarão ou não, ou seja, são organizações voluntárias. Elas também não são ligadas aos governos. Isso inclui hospitais, educação e ONGs voltadas para o desenvolvimento e os direitos humanos.

Diante dos diversos conceitos e entendimentos sobre o tema, é importante ressaltar que Montañó (2002) faz críticas ao uso da denominação Terceiro Setor, enfatizando que esta “não reúne um mínimo consenso sobre sua origem nem sobre sua composição ou suas características”.

Por causa da origem norte-americana do termo e de sua relação com instituições diretamente ligadas ao grande capital, o autor ressalta que a expressão foi cunhada por intelectuais orgânicos do capital, e que isso sinaliza clara ligação com interesses de classe, nas transformações necessárias à alta burguesia.

Dessa forma, atendendo às necessidades da sociedade para uma melhoria no desenvolvimento social local, os empreendimentos sociais desempenham importante papel nesse contexto. Atuando numa grande demanda social que o Estado não consegue atender plenamente, as organizações do Terceiro Setor são criadas com o objetivo de lutar por uma sociedade mais igualitária e justa, ganhando importância no desenvolvimento político, econômico e social do país.

## 2 Sustentabilidade nas Organizações do Terceiro Setor

É sabido em todo o mundo, que ter sustentabilidade “é conseguir prover as necessidades das gerações presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras em garantir suas próprias necessidades”. Esse conceito, amplamente divulgado pela Organização das Nações Unidas (ONU) e tradicionalmente conhecido dos empresários, foi citado no relatório Brundtland, encomendado à então primeira-ministra da Noruega, *Gro Brundtland*, nos anos 80. O documento foi publicado em 1987, sendo reconhecido na literatura como a primeira obra que conceitua sustentabilidade (MARCONDES, 2007). Conforme defesa do autor:

ser uma organização sustentável significa ser economicamente lucrativa, ambientalmente correta e socialmente responsável. Sendo assim, as ações de sustentabilidade precisam atuar como suporte das estruturas de gestão das organizações, e não apenas como ações pontuais.

A sustentabilidade ganhou ímpeto com a eclosão do que denominamos temas emergentes, como ecologia e meio-ambiente, voluntariado, educação, saúde e bem-estar, combate à fome e à pobreza, exclusão social e direitos humanos (MELO NETO; BRENNAND, 2004). Os autores ampliam ainda o conceito dos temas emergentes, contemplando as dimensões do *triple bottom line*, conferindo uma explicação a essas ações voltadas aos temas como uma direção de sustentabilidade. Em primeiro lugar, porque, sendo um tema emergente, a sua relevância é inquestionável. Em segundo lugar, porque houve um esgotamento do modelo de filantropia. Empresas e indivíduos conscientizaram-se de que doações não são suficientes, são soluções parciais, pontuais, de resultados efêmeros e eficácia nula.

Destacam-se, também, por ampliar o entendimento de “sustentabilidade”, as ações dos valores, objetivos e processos que uma organização deve eleger com o intuito de criar valor nas dimensões econômica, social e ambiental.

No campo das organizações do Terceiro Setor, a sustentabilidade constitui um fator muito forte para o desenvolvimento da nova ordem mundial, conforme realça Barbieri (1997), pois as Fafil desempenham papel fundamental na construção social – seus interesses não se encontram comprometidos com questões de curto prazo (como eleições e mandatos partidários), e sua atuação tem atraído muitos investimentos oriundos dos setores público e empresarial, ratificando-se, dessa forma, a importância de tais organizações para a economia. Assim, uma empresa pode ser considerada sustentável se atender a critérios como: ser economicamente viável; ocupar posição competitiva no mercado; produzir sem agredir o meio-ambiente; e contribuir para o desenvolvimento social da região onde atua e do país como um todo.

Embora geralmente a sustentabilidade seja analisada pela ótica da diversificação de fontes de financiamento, a questão envolve, também, um complexo conjunto de fatores que, por sua vez, reforçam a necessidade de profissionalização dessas organizações. De acordo com McKinsey & Company (2001), a busca por sustentabilidade marca o fim desse processo de dependência do governo, implicando, assim a necessidade de (a) diversificar fontes de financiamento; (b) desenvolver projetos de geração de receita; (c) profissionalizar recursos humanos e voluntariado; (d) atrair membros-sócios das organizações; (e) estabelecer estratégias de comunicação; (f) avaliar resultados; e (g) desenvolver uma estrutura gerencial altamente eficiente.

Considerando-se o fluxo das iniciativas na tentativa de construção de estratégias de sustentabilidade das organizações do Terceiro Setor, seja de quem financia e/ou apóia, seja das próprias organizações sem fins lucrativos, reconhecem-se alguns avanços conceituais fundamentais para que a questão da sustentabilidade seja mais bem compreendida (ARMANI, 2001):

Primeiro avanço – Diz respeito ao reconhecimento de que para as organizações sem fins lucrativos, a sustentabilidade dependerá da capacidade de obter receitas “próprias” de forma regular (contribuições de sócios e de rede de amigos, prestação de serviços remunerados, venda de produtos, etc.), bem como da capacidade de acessar fontes de financiamento públicas, privadas e não-governamentais nacionais e internacionais.

Segundo avanço – Destaca o fato de que a sustentabilidade não diz respeito apenas à dimensão da sustentação financeira, mas também a um conjunto de fatores de desenvolvimento institucional, cruciais para as chances de êxito duradouro de uma ONG. Na concepção do autor, significa que é inescapável uma ONG encetar um processo permanente de atualização e qualificação de sua missão e de seu propósito político, de sua capacidade de gestão estratégica e de sua habilidade e força para influenciar o processo das políticas públicas de seus mecanismos de governança institucional e administrar pessoas e recursos.

Terceiro avanço – Decorre do segundo, na medida em que, para ser sustentável, uma organização precisa reinventar-se. Isto é, a sustentabilidade não se oferece facilmente; ela requer enorme esforço continuado, determinação política e disposição para mudança de cultura e do fazer institucional, seja pelo planejamento estratégico ou pelas estratégias de comunicação.

Diante do novo contexto desses avanços, rumo à sustentabilidade das ONGs, passa a ser fundamental para a sua credibilidade e sustentabilidade (a) qualificar tecnicamente o trabalho; (b) compartilhar o projeto político/missão; (c) promover uma cultura e metodologia de planejamento estratégico e de monitoramento e avaliação; (d) aperfeiçoar os mecanismos de gestão; e (e) qualificar a participação interna e a democratização dos processos decisórios.

Sendo assim, a sustentabilidade de uma ONG, segundo Armani (2001), é também função do grau de “enraizamento” social, da capacidade de articulação local e da credibilidade construída junto à sociedade. Diante de tantas mudanças em seu contexto de atuação na sociedade, as ONGs vêm sendo forçadas a rever toda a sua estrutura de gestão, como forma de sobreviver, mesmo com tantas soluções inovadoras para atenuar as grandes demandas sociais existentes. No entanto, é necessário que as ONGs se articulem e criem “chaves” para uma possível saída da problemática da dependência e da vulnerabilidade.

A sustentabilidade financeira é uma dessas chaves, pois a reconfiguração da cooperação internacional e as novas oportunidades de captação de recursos nacionais públicos e privados têm desafiado as organizações brasileiras a um crescente processo de nacionalização. As Organizações da Sociedade Civil (OSC) precisam de recursos tanto para ser efetivas, quanto para ser sustentáveis. A existência ou não desses recursos expressa o enraizamento dessas organizações na sociedade e manifesta o grau de articulação que elas mantêm com seu entorno.

Outra chave para a sustentabilidade é a capacidade que as organizações possuem de (a) tomar decisões sobre investimentos para preservar o meio-ambiente; (b) envolver-se com o desenvolvimento da comunidade onde atua; e (c) investir a curto e médio prazo, com uma visão de mais longo prazo, priorizando as questões do desenvolvimento global, entre outras; e, o mais importante, inserindo-as no pensamento estratégico dos gestores. O sucesso da implementação de uma estratégia depende da capacidade da empresa para operacionalizá-la. Por isso, a inclusão dessas e outras variáveis no planejamento estratégico das organizações constituem uma forma de assegurar a inclusão do pensamento sustentável na gestão estratégica das organizações (CORAL, 2002).

### **3 Empreendedorismo Social**

Há poucos estudos que comparam, empiricamente, o empreendedorismo convencional com o empreendedorismo social. Um desses estudos foi desenvolvido por Feger (2004), que estudou as diferenças de comportamento entre os empreendedores sociais e privados, além de verificar em que conjunto de características empreendedoras – realização, planejamento ou poder – estão as maiores diferenças. Após a análise de 53 questionários de cada grupo, descobriu-se que não há diferença significativa entre os dois tipos de empreendedor. Contudo, ao se analisar as características constatou-se que os empreendedores sociais apresentavam uma pontuação menor no conjunto realização, sugerindo que estes tendem a ser menos agressivos na aplicação de novos métodos e no esforço para alcançar os seus objetivos. Diante de tais resultados, fortalece-se o pressuposto de que a atividade empreendedora convencional reflete-se na atividade empreendedora social.

Dessa forma, o empreendedorismo social destaca-se pela sua característica peculiar, em que se conceitua e dissemina-se como um novo paradigma, funcionando e sendo entendido pelas etapas, tais como: a) ser uma idéia inovadora; b) ser realizável; c) ser auto-sustentável; d) ter envolvimento de várias pessoas da comunidade local atendida; e e) ter impacto social com resultados mensuráveis.

Segundo Oliveira (2004), o empreendedorismo social pode ser considerado:

1º) um novo paradigma de intervenção social, pois mostra um novo olhar e leitura da relação e integração entre os vários atores e segmentos da sociedade;

2º) um processo de gestão social, pois apresenta uma cadeia sucessiva e ordenada de ações, que podem ser resumidas em três fases: a) concepção da idéia; b) institucionalização e maturação da idéia; e c) multiplicação da idéia;

3º) uma arte e uma ciência; uma arte, pois possibilita que cada empreendedor aplique as suas habilidades e aptidões, e por que não? – seus dons e talentos, sua intuição e sensibilidade na elaboração do processo do empreendedorismo social. É uma ciência, pois utiliza meios técnicos e científicos, para ler, elaborar/planejar e agir sobre a realidade humana e social;

4º) uma nova tecnologia social, pois sua capacidade de inovação e de empreender novas estratégias de ação faz com que sua dinâmica gere outras ações, que afetam profundamente o processo de gestão social, já não mais assistencialista e mantenedora, mas empreendedora, emancipadora e transformadora;

5º) um indutor de auto-organização social, pois não é uma ação isolada, mas, ao contrário, precisa da articulação e participação da sociedade para se institucionalizar e apresentar resultados que atendam às reais necessidades da população, sendo duradoras e de alto impacto social, e não são privativas, pois a principal característica é a possível multiplicação da idéia/ação, parte de ações locais, mas sua expansão é para o impacto global, ou seja, é um sistema dentro do sistema

maior, que é a sociedade e que gera mudanças significativas a partir do processo de interação, cooperação e estoque elevado de capital social.

Na concepção de Dees (2008), empreendedores são inovadores. Eles superam novas motivações, desenvolvem novos modelos e são pioneiros em novas abordagens. Sua inovação pode aparecer na forma como eles organizam seus trabalhos principais ou como reúnem os recursos e os financiamentos necessários. No tocante ao financiamento, os empreendedores sociais buscam caminhos inovadores para garantir que seus empreendimentos terão acesso aos recursos enquanto estiverem gerando valor social.

#### **4 Ashoka**

A Ashoka é uma ONG norte-americana, fundada em 1980 por Bill Drayton, ex-consultor da McKinsey & Company, que tem como finalidade maior capacitar e estimular o autodesenvolvimento dos processos de gestão de organizações sem fins lucrativos e que tragam resultados de impacto social. O nome Ashoka tem origem indiana. No século III a.C., Ashoka (do sânscrito, que significa ausência de tristeza) era um líder indiano, que, através de suas ações inovadoras, criou um sistema de saúde e ensino público que revolucionaram a vida social em sua época.

A Ashoka funciona como uma empresa de capital de risco. Busca grandes rendimentos através de investimentos modestos e bem direcionados. Contudo, o retorno que busca não é em lucro financeiro, mas em avanços na educação, proteção ambiental, desenvolvimento rural, alívio da pobreza, direitos humanos, assistência médica, proteção ao deficiente, às crianças em risco e em outros campos (BORNSTEIN, 2006).

Com o objetivo de maximizar o impacto de empreendedores sociais, através de suas organizações, por meio da adaptação e da transferência de conhecimentos e ferramentas entre os setores privado e social, a Ashoka, ao longo de seus 28 anos de existência, tem desenvolvido várias parcerias e iniciativas para a qualificação e aperfeiçoamento desses empreendimentos. No primeiro pilar, a Ashoka financia empreendedores sociais e a capacitação de suas organizações. No segundo, promove a ampliação do impacto social por meio do encontro entre empreendedores, para a realização de trabalhos colaborativos. No terceiro, apóia o desenvolvimento da infra-estrutura necessária para o crescimento do setor. A missão da Ashoka é contribuir para criar um setor cidadão empreendedor, eficiente e globalmente integrado.

No Brasil, a iniciativa da Ashoka e da McKinsey foi pioneira e audaciosa, pois, pela primeira vez uma organização da sociedade civil e uma empresa privada uniam-se para lançar um concurso, articulando planejamento estratégico e empreendedorismo para a criação de negócios com impacto social. A Ashoka foi criada no Brasil em 1987, e atualmente conta com 290 empreendedores sociais em todo o país, totalizando 1.930 em âmbito mundial (McKINSEY & COMPANY, 2006).

#### **5 Metodologia**

Os procedimentos metodológicos desenvolvidos para o estudo seguiu-se uma construção orientada para obtenção do máximo de confiabilidade da pesquisa científica, conforme (VIEIRA, 2004).

Observando-se o elevado número de organizações com esse fim em atividade no Brasil e, especificamente, no Ceará, optou-se por delimitar um conjunto dessas organizações, de maneira a atender às expectativas e objetivos desta investigação. Nesse sentido, resolveu-se trabalhar com as denominadas organizações não-governamentais, mais especificamente com os empreendimentos sociais apoiados pela Ashoka, entidade organizacional que provê assistência a empreendimentos sociais em âmbito mundial. Esse conjunto de organizações é composto por

quinze empreendimentos sociais sediados no Estado do Ceará, que se destacaram pela relevância do trabalho e pela idéia inovadora desenvolvida nas comunidades em que atuam. Entretanto, para merecer o apoio da Ashoka, alguns requisitos são exigidos desses empreendimentos, como, por exemplo, a criatividade.

Para esta pesquisa, utilizaram-se algumas técnicas qualitativas, como, por exemplo, entrevistas semi-estruturadas, técnicas de observação de campo e análises de conteúdo, através da transcrição das mensagens captadas dos entrevistados.

A coleta de dados para esta pesquisa obedeceu a duas situações, conforme sugere Leite (2004), porém em duas etapas:

1ª Etapa – Entrevista Semi-Estruturada – em que foi aplicada para todos os empreendedores sociais uma entrevista com alternativas pré-formuladas, algumas do tipo aberto e outras do tipo fechado, visando obter dos entrevistados o que eles consideram os aspectos mais relevantes de determinado problema;

2ª Etapa – Roteiro de Entrevista – que utilizou um roteiro também aplicado para todos os respondentes, utilizando a técnica de entrevista guiada, que teve como objetivo utilizar um “guia” de temas, a ser explorado durante toda a entrevista. As perguntas não foram pré-formuladas, sendo feitas durante o processo da entrevista. Elaborou-se um roteiro semi-estruturado, devido ao fato de essa técnica de entrevista oferecer as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo-se, com isso, a investigação (TRIVIÑOS, 1987).

Nesta pesquisa, utilizou-se de dois procedimentos para análise dos dados: a análise descritiva simples, para a 1ª etapa, e a análise de conteúdo, para a 2ª etapa. Após a coleta dos dados da 1ª etapa, as entrevistas foram armazenadas em uma planilha eletrônica do Microsoft Excel, onde foram submetidas a um processo de organização, preparação e depuração, para análise posterior.

Uma vez estando prévia e corretamente estabelecido o tema da pesquisa, iniciou-se sua codificação, ou categorização, que consistiu em operações de desmembramento do texto em unidades (categorias), que possibilitou o atingimento de uma representação do conteúdo (BARDIN, 1977). Para o tratamento dos dados coletados, foi utilizado o software ATLAS/Ti, para auxiliar no ordenamento e organização das informações. Os dados foram classificados com base nos diferentes conceitos abordados pelos entrevistados, entre os quais as múltiplas relações sociais e empreendedoras. Para atender aos preceitos seguidos pela ética na pesquisa, associada ao bom senso, o pesquisador estabeleceu códigos para destacar os empreendimentos sociais e os empreendedores sociais citados ao longo da pesquisa, na análise dos resultados, justamente para evitar constrangimentos e para preservar a imagem de todos os envolvidos no estudo. Assim, são indicados pela abreviação ES1, ES2, ES3, ES4, ES5...ES12.

Essas categorias são determinadas em função das necessidades das informações a serem verificadas, constituindo uma etapa que requer cautela, visto que constituirão a base da análise de conteúdo. As categorias que refletiram as ações sustentáveis dos empreendimentos sociais estudados foram as seguintes: recursos financeiros, aspectos sociais e ambientais, explicitadas a seguir:

## **6 Apresentação e Análise dos Resultados**

No Estado do Ceará os empreendimentos sociais apoiados pela Ashoka estão concentrados, em sua quase totalidade na capital, com uma média de doze anos de atuação em comunidades, desenvolvendo atividades de acordo com os critérios da Ashoka em quatro empreendimentos na área de educação, dois empreendimentos na área de participação cidadã,

quatro na área de meio ambiente e dois empreendimentos na área de desenvolvimento econômico. Constatou-se, também, pelos seus perfis, a média de dezessete funcionários por organização, percebendo-se uma diferença significativa entre elas, assim como no tocante ao corpo de voluntários, que nesse caso comporta-se atipicamente com relação aos outros perfis, existindo uma disparidade entre elas, de acordo com os números informados pelas organizações.

Tabela 1: Perfil dos Empreendimentos Sociais

Empreendimento Social	Região	Tempo (Ano)	Área de Atuação	Nº Funcionários	Nº Voluntários (Média)
Casa Grande Memorial do Homem Cariri	Crato	15	Educação	4	Não Sabe
Instituto Arte de Viver	Fortaleza	13	Participação Cidadã	50	2000
Instituto Sertão Vivo	Quixeramobim	5	Meio Ambiente	6	6
Associação Caatinga	Fortaleza	5	Meio Ambiente	17	Não Tem
Comunicação e Cultura	Fortaleza	17	Educação	25	Não Tem
EDISCA	Fortaleza	16	Educação	32	2
Comunidade Empreendedores de Sonhos	Fortaleza	8	Desenv. Econômico	4	20
Banco Palmas	Fortaleza	10	Desenv. Econômico	17	4
NEPA (Núcleo de Ensino e Pesquisa Aplicada)	Fortaleza	11	Meio Ambiente	2	7
Projeto Educacional Coração de Estudante (Prece)	Fortaleza	14	Educação	5	100
MH2O (Movimento HipHop Organizado)	Fortaleza	19	Participação Cidadã	30	60
Amigos da Prainha do Canto Verde / Terra Mar	Cascavel	15	Meio Ambiente	12	13

Fonte: Pesquisa Direta, 2008.

A seguir serão apresentadas as categorias que originaram as análises das ações sustentáveis dos empreendimentos sociais:

#### 6.1 CATEGORIA DE SUSTENTABILIDADE - CAPTAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS (Dimensão Econômica)

Segundo Armani (2001), a busca de recursos financeiros é uma das soluções para a sustentabilidade, pois a reconfiguração da cooperação internacional e as novas oportunidades de captação de recursos nacionais públicos e privados têm desafiado as organizações sociais brasileiras a um crescente processo de nacionalização e profissionalização. Sendo assim, observou-se, em todos os empreendimentos sociais entrevistados, a preocupação e a importância para esta categoria, como essencial para a sobrevivência de sua organização, embora haja uma concentração e limitação de parceiros/apoiadores/patrocinadores, por parte da maioria entrevistada. Alguns relatos ilustram esses aspectos:

*Olha, as principais fontes de captação de recursos são através de projetos e editais, certo? Essas são as principais fontes de captação de recursos financeiros. Há valores da fundação básica para a sustentabilidade dos objetivos da fundação. Q:1:1*

*Hoje a nossa busca da sustentabilidade se dá através dos projetos que nós executamos, através das parcerias com as secretarias, pois colocamos uma margem de lucro, pra conseguir cobrir gastos de outros projetos, que, no caso, nós não conseguimos manter. Pode-se então dizer que a captação de recursos é fundamental até para manter as equipes trabalhando no projeto. Q:3:3*

*No início, a nossa ONG se mantinha com recursos de projetos. Hoje, como no nosso caso, com 19 anos, não dá pra gente ficar só dependendo de financiamento de projetos, tem que haver algo, que tenha que gerir um financiamento, um recurso que mantenha a instituição. Q:4:1*

*A captação de recursos é importante, porque a gente precisa dela para desenvolver as ações. Se não houver recurso, fica difícil...Nós precisamos captar recursos e ter uma boa equipe. Q:5:1*

Na análise dos depoimentos, percebeu-se, em muitos empreendimentos sociais, certa dificuldade de captar recursos financeiros, assim como de gerar receita, seja pela limitação da equipe técnica ou ainda pela não-priorização do planejamento dessa atividade.

Importante ressaltar que, no interesse de captar mais recursos e gerir mais receitas, muitos empreendimentos sociais desta categoria agem de forma inovadora, respaldados por Dees (2008), que aponta como uma das seis características básicas comuns aos empreendedores sociais a iniciativa de desenvolver ações para a comunidade, sem se limitar pelos recursos disponíveis, usando eficientemente os recursos escassos, procurando fazer mais com menos, conseguindo, desse modo, atrair recursos de terceiros através de parcerias e colaborações.

Ademais, conforme observação feita por um empreendedor social, que ocorre uma migração de recursos financeiros para outros continentes, caracterizando uma ameaça para as estratégias das organizações sociais do Brasil. Segundo *Gife On Line* (2008), diferentemente do que se verificou nas décadas de 60 e 70, os países da América Latina deixam de ser as áreas prioritárias de investimento das agências de desenvolvimento e cooperação multilaterais e nacionais, que passam a privilegiar iniciativas da África (palco de conflitos civis e religiosos) e do leste europeu (democratizado após a queda dos regimes autoritários de esquerda).

Observou-se, em todos os empreendimentos sociais entrevistados, a preocupação e a importância para esta categoria, como essencial para a sobrevivência de sua organização, embora haja uma concentração e limitação de parceiros/apoiadores/patrocinadores, por parte da maioria entrevistada.

Constatou-se, também, que a captação de recursos por parte de alguns empreendimentos se dá através de atividades próprias das organizações. Contudo, Yoffe (2004) defende a diversificação dos recursos financeiros, por meio da busca de diferentes fontes, necessariamente implicando uma interação ativa com o entorno, compreendendo a coexistência de diversas categorias de atores – Estado, cidadãos, empresas, etc. Na análise dos depoimentos, percebeu-se, em muitos empreendimentos sociais, certa dificuldade de captar recursos financeiros, assim como de gerar receita, seja pela limitação da equipe técnica ou ainda pela não-priorização do planejamento dessa atividade.

Para esta categoria destacam-se as principais práticas de captação de recursos: a) ampliação da rede de parceiros/investidores e apoiadores; b) inclusão de ações para captar recursos no planejamento estratégico; c) busca de certificação de selo; d) elaboração de projetos de qualidade; e) venda de produtos e serviços; e f) contribuição de membros da instituição.

## **6.2 CATEGORIA DE SUSTENTABILIDADE – INTERAÇÃO COM A SOCIEDADE (Dimensão Social)**

Nesta categoria, percebeu-se uma das maiores intervenções para a sustentabilidade, devido não só à atuação dos atores sociais nas comunidades, mas também à importância por eles atribuída a essa interação junto às pessoas. Na observância da complexidade exigida pela atual demanda social, para se alcançar a sustentabilidade nas organizações, é preciso que a gestão esteja preparada, planejada e sistematizada para superar os desafios. Kisil (2002) destaca que uma das iniciativas para a busca dessa sustentabilidade é a capacidade das organizações para consolidar e incrementar sua interação com a sociedade em função da contribuição que aportam para o desenvolvimento social.

*Para nós, a interação com a sociedade funciona assim: nós temos uma escola, e essa escola tem um jornal em que os alunos se envolvem e produzem esses jornais, e eles vivem na comunidade, e nessa comunidade são desenvolvidas “milhões” de políticas públicas, e esse jornal muitas vezes acaba sendo um veículo de controle social, trazendo uma futura diferenciação de participação, de criticidade, inclusive à própria política de educação. Q:3:4*

*A interação com a sociedade é muito relevante, porque a finalidade maior é a interação com a sociedade, porque se não tiver a interação, não tem sentido. Q:5:2*

*Extremamente relevante a interação com a sociedade. No nosso caso, se não houver uma ...uma sustentabilidade para a comunidade, ou seja, uma aceitação da comunidade, um acompanhamento da comunidade, com a rede local, porque a gente trabalha com criação e produção de consumo local, um tem que comprar do outro, isso é uma rede. Então, se houver uma criação dessa rede, dessa interação, dessa aceitação, não funciona o nosso serviço. A participação, a adesão da comunidade ao projeto, ela é fundamental para o sucesso do projeto. Parte-se do pressuposto de que é fatal a preservação da comunidade. Q:7:3*

*A interação com a sociedade é muito importante em dois níveis: no nível de beneficiário, na verdade a população já tem dívida pelo nosso empreendimento, e por um lado mais amplo, tem a sociedade civil, que são as instituições, que a população que é quem lê o jornal, assiste à televisão, enfim, a sociedade em geral, em termos de beneficiários como é que está indo a interação...? Beneficiário, por ele estar, na verdade se beneficiando de algum serviço do empreendimento, ele está na verdade participando desde a concepção da atividade do projeto, da prioridade a ser desenvolvida até a própria execução, na verdade todas as iniciativas hoje desenvolvidas em nível comunitário com a sociedade local são dentro desse projeto de conscientização ambiental. Q:13:5*

Nos depoimentos, destacaram-se, também a criatividade e a inovação por parte das ações desenvolvidas nas comunidades, seja pela formação da liderança, seja pelo envolvimento das pessoas das instituições com a comunidade. Na obra Teoria do Desenvolvimento Econômico, publicada em 1934, Schumpeter (1982) reforça ainda a inovação como um dos principais fatores responsáveis pelo desenvolvimento econômico, associando-a ao papel dos empreendedores e dos novos negócios. Na opinião do autor, são os empreendedores que promovem a inovação tecnológica, criam novos empregos e geram riqueza para a sociedade.

Nesta categoria, confirmou-se também um conceito de empreendedorismo social defendido por Oliveira (2004), que pode ser considerado um novo paradigma de intervenção social, no qual essa articulação com a comunidade revela um novo olhar e uma nova leitura da relação e integração entre os vários atores e segmentos da sociedade.

Também, através desta categoria, pôde-se considerar a iminência de constituição do capital social, devido à forte influência dos gestores na comunidade e do impacto social por eles gerado na vida das pessoas, identificado pela habilidade do acúmulo de experiências participativas e organizacionais que ocorrem na base de uma comunidade ou sociedade, maximizando os seus laços de solidariedade, cooperação e confiança nas pessoas, grupos e entidades, conforme reforçam Melo Neto e Froes (2002).

Nesse caso, destacam-se as práticas desenvolvidas pelos empreendimentos sociais, as quais beneficiam comunidades e transformam a vida das pessoas: a) apoio de grupos a atividades de inclusão econômica; b) construção conjunta de alternativas sustentáveis; c) ações diretas com a comunidade em conservação ambiental; d) participação em fóruns; e) incentivo à pesquisa científica junto à comunidade; f) atuação em comunidade envolvendo as famílias; g) oportunidade de crédito; h) atendimento direto à população; i) ações educacionais na comunidade; e j) diagnósticos participativos.

Segundo Melo Neto e Froes (2002) essas práticas, alinhadas às orientações estratégicas, proporcionam, além dos benefícios do empreendedorismo social para a população local, também o empoderamento.

### **6.3 CATEGORIA DE SUSTENTABILIDADE – MEIO AMBIENTE (Dimensão Ambiental)**

Considerado umas das áreas temáticas em que a Ashoka seleciona seus empreendedores sociais, por meio de critérios, o meio-ambiente, representado neste estudo como atividade-fim de quatro empreendimentos sociais, é visto pela maioria dos entrevistados como uma área a ser ainda profissionalizada e estruturada. Muitos dos empreendimentos sociais associam as ações de preservação e manutenção ao meio-ambiente como ações pontuais na comunidade em que atuam, caracterizando, em alguns momentos, a falta de planejamento das ações desse tema, não priorizando justamente por acharem que não são organizações focadas para o meio-ambiente.

*Sinceramente, eu não acho que atinge o ES3 como instituição; eu acho que atinge a vida das pessoas de forma geral. O ES3 nunca trabalhou com o viés só do meio ambiente. Trabalhamos na formação política das lideranças. Tivemos duas experiências apenas nos nossos projetos voltados ao meio ambiente. Em um deles eu não vi muito forte, mas em outro percebi uma atuação e repercussão maior; tratava-se da desertificação, onde foram feitas umas campanhas nas escolas onde atuamos, foram produzidos materiais em sala de aula, mas um trabalho diretamente com o meio ambiente, com a preocupação, foi mais específico nessas duas experiências. Q:3:6*

*Nós consideramos todas as questões muito mais voltadas para a questão da gestão ambiental, porém não temos práticas, nem projetos, nem produtos nessa área. Então, o que a gente leva é uma preocupação dos processos que estamos desenvolvendo com as nossas competências. Não vamos entrar em nenhum processo que agrida a natureza, mas não é a nossa área de negócio, não faz parte da nossa visão. Q:4:6*

*Para a preservação do meio ambiente, no nosso caso nós não temos, não trabalhamos muito com essa questão de preservação e manutenção do meio ambiente, embora eu ache que seja importante... o trabalho que a gente desenvolve ainda não chega, a gente pretende trabalhar nesse sentido, mas eu acho extremamente importante. Q:5:3*

*Infelizmente a gente não avançou, segundo os críticos do nosso trabalho. É que a gente avançou em vários campos, mas a gente não conseguiu avançar ainda no programa ambiental, tanto para os moradores, como o nosso, temos ainda práticas internas, que não são aconselháveis do ponto de vista ambiental ecológico, do tipo usar plásticos, copos descartáveis, a gente não conseguiu avançar, nesse sentido, embora a gente entenda e considere muito importante. Q:7:4*

*No momento, é relevante para a manutenção da vida no planeta...Hoje em dia, trabalhar e buscar a manutenção do meio ambiente não é mais opção...Hoje em dia, preservar o meio ambiente é fundamental para gestão da organização. Existe uma ação nossa em conjunto com a prefeitura, que é a recuperação de um bosque de uma área verde, que se encontra abandonada, e a gente tem trabalhado para reverter isso, em outras regiões também atuamos em ações parecidas, nos preocupamos também quando os grafiteiros utilizam os sprays, que não contenham CFC, que utilizem tintas que não agridam muito o meio ambiente, que trabalhem com reciclado, podendo ainda ser de forma sistematizada, isso pra gente é muito novo, nós acreditamos que a partir do planejamento estratégico possivelmente nasça um programa institucional de meio ambiente, voltado para a educação ambiental. Q:8:3*

O criterioso exame dos depoimentos possibilitou observar com exatidão que as organizações não estão preparadas, nem estruturadas para uma política de gestão na área ambiental. Segundo Melo Neto e Froes (2001), a gestão ambiental deve ser incorporada nesse novo paradigma da sustentabilidade integrada, ocorrendo da seguinte forma: a) gestão da diminuição dos custos da organização; b) gestão da redução dos passivos ambientais, monitorando as externalidades; c) gestão do consumo de energia e de recursos naturais; d) gestão de produtos ecologicamente corretos; e) gestão de resíduos e efluentes; e f) gestão da saúde ambiental. Foi possível também observar nos depoimentos o incipiente domínio do tema pela maioria dos entrevistados, muitos dos quais não conseguem associar que uma política de gestão ambiental é bem mais ampla, no sentido de desenvolver produtos ou processos que não causem danos ao meio-ambiente, ou ainda processos que reduzam os desperdícios com os recursos naturais.

Dessa forma, por ser entendida pelo termo *triple bottom line*, a partir de conceito desenvolvido pela consultoria inglesa Sustainability, referindo-se a um conjunto de indicadores utilizado para a avaliação do desempenho econômico das organizações e das suas ações de responsabilidade social e ambiental, a sustentabilidade na perspectiva da gestão ambiental pode ser também estrategicamente planejada pelos empreendimentos sociais.

Conclui-se, nesta análise, que mesmo incipientes e empíricas as ações desenvolvidas pelos empreendimentos sociais na questão ambiental, a maioria percebe a relevância do tema para a sustentabilidade de sua ONG. Das poucas e concentradas práticas adotadas pelas organizações entrevistadas, destacam-se: a) ações de proteção de áreas naturais junto a proprietários rurais; b) ações de educação ambiental; c) criação do plano de educação ambiental; d) campanhas para manter ruas e terrenos limpos; e) plantio de árvores; f) criação de tecnologias ecológicas; g) parcerias com outras ONGs com ações sobre a importância da conservação dos recursos naturais; e h) implantação de áreas protegidas.

### **Considerações finais**

Por meio das análises do levantamento realizado nos doze empreendimentos sociais em questão, pôde-se concluir que, mesmo levando-se em conta as peculiaridades e especificidades de cada empreendimento social apoiado pela Ashoka, as organizações articulam-se de forma ainda incipiente, haja vista que as ações por elas desenvolvidas não garantem a sustentabilidade recomendada pelos autores fundamentados no referencial teórico, faltando para muitos deles a cultura da sistematização das atividades, assim como, do acompanhamento das tendências sobre as melhores práticas de gestão eficaz.

Com relação ao questionamento da pesquisa, pode-se analisar e confirmar que as ações sustentáveis, com base nas dimensões econômica, social e ambiental das ONG's estudadas contribuem para o seu desenvolvimento e impacto social na comunidade, podendo ainda aperfeiçoar em sua sistematização e priorização conforme o pensamento estratégico das mesmas, assim como, estar focadas em sua causa social contribuindo para o empoderamento das comunidades.

Com relação ao objetivo da pesquisa: avaliar as ações desenvolvidas pelos empreendimentos sociais, tendo como referência as categorias da sustentabilidade – foram identificadas as categorias teóricas que dariam suporte a essa resposta, sendo cuidadosamente analisadas através dos conteúdos dos depoimentos dos entrevistados, no intuito de se compreender a forma como as organizações desenvolvem suas ações na busca do enraizamento social, no qual é fundamental para uma sustentabilidade para as organizações do Terceiro setor,

embora se tenha observado que nenhum dos empreendedores sociais mensurou o grau das ações sustentáveis de sua ONG:

- a primeira categoria a ser destacada como essencial para a sustentabilidade foi a Captação de Recursos, percebida pelos empreendedores como fundamental para a sobrevivência de sua ONG, porém não sendo ainda explorada, no sentido de que as limitações de recursos e a quantidade reduzida de fontes de financiamento, dificultam a expansão dessa área, caracterizando como incipientes em suas práticas para a gestão das ONGs.
- a segunda categoria foi a Interação com a Sociedade, sendo confirmada a plena efetividade das ações desenvolvidas pelos empreendimentos na comunidade em que atuam, proporcionando grandes intervenções para a sustentabilidade, devido não só à atuação dos atores sociais nas comunidades, mas também à importância por eles atribuída a essa interação com as pessoas. Sendo assim, caracteriza-se uma categoria com grande efeito para a sustentabilidade.
- a terceira categoria, do Meio Ambiente, constitui tema atualmente debatido em âmbito mundial e essencial para a sustentabilidade. No entanto, com relação a essa categoria, observou-se que as organizações não estão preparadas, nem estruturadas para implantar políticas de gestão ambiental. Traduzidas e interpretadas as suas falas, confirmou-se também uma falta de direcionamento para esse tema, sendo percebida pelos entrevistados como um aspecto periférico. Resume-se, então, para esta categoria, que são incipientes as ações referentes ao atendimento dos requisitos da sustentabilidade.

É importante ressaltar que a Ashoka tem exercido um papel muito importante no desenvolvimento das dimensões sustentáveis dos empreendimentos analisados, pois, através de seu apoio às ONGs estudadas pode-se observar a preocupação e a necessidade de se constituir redes sustentáveis no estímulo em busca deste novo paradigma do desenvolvimento para o Brasil.

À guisa de sugestão para outras pesquisas propõe-se estudo semelhante relacionado a empreendimentos sociais de outros Estados e regiões.

A expectativa é a de que este estudo tenha agregado conhecimento a todos os envolvidos com a pesquisa, que, por sua vez, apresentou experiências de vários empreendimentos sociais, em diversas áreas, com o intuito de contribuir e potencializar as ações já desenvolvidas por todos. E, ainda, que possibilite à sociedade acadêmica usufruir dos dados empíricos em outras pesquisas.

## Referências

ALBUQUERQUE, A. C. Carneiro de. **Terceiro Setor: história e gestão de organizações**. São Paulo: Summus, 2006.

ARMANI, D. **O Desenvolvimento Institucional como condição de sustentabilidade das ONG no Brasil**. In: Câmara, C. (Org.) *Aids e Sustentabilidade: sobre as ações das Organizações da Sociedade Civil*. Brasília: Ministério da Saúde, 2001. Disponível em [www.aids.gov.br](http://www.aids.gov.br). Acesso em 23 Maio 2008.

BARBIERI, José Carlos. **Desenvolvimento e Meio Ambiente** – As estratégias de mudanças da Agenda 21. São Paulo: Vozes, 1997.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa / Portugal: Edições 70, 1977.

BORNSTEIN, David. **Como mudar o mundo**: empreendedores sociais e o poder das novas idéias. 3ª edição. Rio de Janeiro: Record, 2006.

COELHO, Simone de Castro Tavares Coelho. **Terceiro Setor**: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos. São Paulo: Senac, 2000.

CORAL, Elisa. **Modelo de Planejamento Estratégico para a sustentabilidade empresarial**. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, 2002.

DEES, J. Gregory. **O significado de empreendedorismo social**. Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedor\\_social\\_e\\_corporativo/11145/](http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedor_social_e_corporativo/11145/)>. Acesso em: 20 Jan. 2008.

FEGER, José Elmar. **Empreendedores sociais e privados: existem diferenças?** In: EnAPG - Encontro de Administração Pública e Governança, **Anais...**, 17 a 19 de novembro, Rio de Janeiro: 2004.

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

GIFE On Line. **Terceiro Setor nos EUA é comparável a 6ª economia mundial**. Disponível em: <<http://www.parceirosvoluntarios.org.br/Componentes/textos/TextosGestao.asp?txTx=65&iRnd=3,254181E-020#4>>. Acesso em 20 Jan 2008.

IIZUKA, E.S., e SANO, H. **O Terceiro Setor e a Produção Acadêmica**, Anais do encontro nacional dos programas de pós-graduação em Administração, Curitiba, PR, 2004.

KISIL, Marcos. **Considerações sobre a Eficiência, Eficácia e Sustentabilidade das Organizações da Sociedade Civil**. Palestra apresentada em Campos do Jordão, Seminário SENAC, a 28/2/2002. Disponível no IDIS – Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social. São Paulo: 2005.

MARCONDES, Adalberto Wodianer. **A Trilha da Sustentabilidade**. 03 Dez 2007. Seção Notícias. Disponível em < <http://www.agsolve.com.br/noticia.php?cod=448>> Acesso em: 22 Maio 2008.

MCKINSEY & COMPANY; Inc. **Empreendimentos Sociais Sustentáveis** – Como elaborar planos de negócios para organizações sociais. São Paulo: Peirópolis, 2001.

MCKINSEY & COMPANY; Inc. **Negócios Sociais Sustentáveis**: estratégias inovadoras para o desenvolvimento social / Ashoka Empreendimentos Sociais,. São Paulo: Peirópolis, 2006.

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

MELO NETO, Francisco P. de; BRENNAND, Jorgiana Melo. **Empresas socialmente sustentáveis**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2004.

MELO NETO, Francisco P. de; FROES, César. **Empreendedorismo Social**: a transição para a sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro setor e a questão social**: crítica ao padrão emergente de intervenção social. São Paulo: Cortez, 2002.

OLIVEIRA, Edson Marques **Empreendedorismo social no Brasil**: fundamentos e estratégias. Franca-SP: Unesp, 2004 (tese de doutorado).

PEREIRA, Helda Kelly dos Santos. **Informações para prestação de contas e análise de desempenho em OSCIPs que operam com microcrédito**: um estudo multicaso, 2006.180p Universidade de Fortaleza – UNIFOR, CMA, Fortaleza, 2006.

QUEIROZ, Marco. Empreendedorismo social e desenvolvimento. In: VOLTOLINI, Ricardo (Org.). **Terceiro Setor: planejamento e gestão**. São Paulo: Senac, 2004.

SALAMON, Lester. **Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor**. In: Terceiro setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

SALAMON, Lester. **Lester Salamon fala sobre o papel do terceiro setor**. Entrevista concedida à Associação Brasileira para o Desenvolvimento de Lideranças (ABDL). Disponível em <<http://www.abdl.org.br/article/view/667/1/59>>. Acesso em: 20 jan. 2008.

SALVATORE, Vilu. **A racionalidade do terceiro setor**. In: VOLTOLINI, Ricardo (Org.). Terceiro Setor: planejamento e gestão. São Paulo: Senac, 2004.

SCHINDLER, Anamaria; NAIGEBORIN, Vivianne. **Empreendedorismo social e desenvolvimento**. In: VOLTOLINI, Ricardo (Org.). Terceiro Setor: planejamento e gestão. São Paulo: Senac, 2004.

SCHUMPETER, J. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão (2004), "**Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração**". IN: Vieira, Marcelo Milano Falcão & [Deborah Moraes Zouain](#) org. Pesquisa qualitativa em administração. 2ª edição Editora. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

YOFFE, Daniel. **Captação de Recursos no Campo Social**. In: Voltolini, Ricardo (Org.) Terceiro Setor: planejamento e gestão. São Paulo: Senac, 2004.