

RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS EM ORGANIZAÇÕES DE TERCEIRO SETOR
REFLEXÕES TEÓRICAS

Augusto Cesar Marins Machado¹

Resumo

Com a consolidação cada vez maior do Terceiro Setor no Brasil – antes promessa, hoje realidade – eleva-se de forma exponencial o número de organizações, iniciativas e interessados neste campo. Por outro lado, acompanhando este vertiginoso crescimento, a quantidade de interesses escusos, conflitos teóricos, ações contraproducentes são geradas no arcabouço estrutural dessa temática. O presente ensaio teórico propõe-se, de maneira não conclusiva, fomentar a discussão acerca da importância das relações interorganizacionais ao fortalecimento do Terceiro Setor. Caminhando sobre um campo minado, em uma literatura ampla e fragmentada, verificou-se a necessidade na seleção de produções acadêmicas que possibilitassem ao leitor deste artigo, direções e sugestões, que possam enriquecer e aprimorar cada vez mais, pesquisas futuras.

Palavras-chave: Terceiro Setor; Relações Interorganizacionais; Organizações da Sociedade Civil.

Abstract

Key Words:

1. Considerações Iniciais

Com a redemocratização do país, a partir dos anos de 1980, ocasionando a falência do Estado interventor, como único agente interventor e promotor de ações sociais, cresce a participação e atuação das Organizações da Sociedade Civil (OSC) ou organizações de Terceiro Setor (ALVES, 2000; IBGE, 2004; FERNANDES, 1994; FALCONER 1999).

Surfando por um mar de oportunidades e num oceano de soluções, as Organizações da Sociedade Civil (OSCs), ou Organizações de Terceiro Setor crescem de forma exponencial, tornando-se um campo amplo e rico de investigações (ALVES, 2002; COELHO, 2000; MORRIS, 2000; BRESSER-PEREIRA, GRAU, 1999; FALCONER, 1999; SALAMON, 1997).

Dados como o do IBGE (2004) comprovam tal crescimento, sendo que de forma exponencial a partir do final da década de 1990 e início do século XXI. Conforme esta instituição, entre 1996 e 2002, o número de organizações do Terceiro Setor passou, neste período, de 105 mil para 276 mil organizações, correspondendo a um aumento de 157%. Outro dado significativo indica que as organizações envolvidas neste setor possuem 1,5 milhão de trabalhadores.

Contudo, estas organizações de Terceiro Setor configuraram-se em diversas formas (cooperativas de catadores de lixo, creches comunitárias, institutos ou fundações empresarias de responsabilidade social, centros de capacitação) muitas até sem qualquer personalidade jurídica, na qual se fazem presentes num contexto crítico de necessidades de recursos (físicos, materiais, humanos, financeiros); melhorias de processos de gestão (estruturas departamentais coesas e integradas; programas e projetos concisos e coerentes; instrumentos e técnicas adequadas); legitimidade (suporte contextual, prestígio com o público atendido; institucionalização de práticas e ações) (HATTEN, 1982; FALCONER, 1999).

¹ Universidade Federal do Paraná - UFPR

De acordo com Fischer e Mendonça (2002), algumas informações e conhecimentos estão sendo produzidos a este respeito, mas por meio de iniciativas isoladas e divergentes. Estas iniciativas geram uma falta de convergência de atividades, assim como da integração entre pesquisadores, estudiosos e militantes, além de pouca divulgação dos trabalhos acadêmicos e de sua aplicação na prática das organizações do Terceiro Setor.

A partir dessas considerações iniciais a respeito da formação, contextualização e importância das organizações de Terceiro Setor no cenário das ações sociais do Brasil, verifica-se a necessidade de resgatar o que vem se discutindo sobre esse setor emergente. Dessa forma, este estudo procura fomentar e estimular o debate acerca das relações interorganizacionais, com um caminho para o fortalecimento do Terceiro Setor.

2. Terceiro Setor

Nesta seção são apresentados alguns conceitos e as múltiplas terminologias de Terceiro Setor. Em seguida, nas subseções, verifica-se a necessidade da discussão e menção sobre a origem e formação do Terceiro Setor no Brasil, com o intuito de conhecer a realidade na qual este estudo se propõe investigar. Consoante aos objetivos traçados neste ensaio, busca-se apresentar e refletir em seção posterior o que se discute sobre relações interorganizacionais no Terceiro Setor.

2.1 Aspectos Conceituais e Critérios de Identificação

Várias denominações têm sido dadas – e usadas indiscriminadamente – para certo grupo de organizações que surgem no seio da sociedade civil: organizações sem fins lucrativos; voluntárias; não-governamentais; público não-estatal; economia social; setor de caridade; setor filantrópico; Terceiro Setor – termo mais usado no Brasil (ALVES, 2002; COELHO, 2000; MORRIS, 2000; BRESSER-PEREIRA, GRAU, 1999; FALCONER, 1999; SALAMON, 1997).

Essas denominações variam conforme o propósito ou interesse de quem a utiliza, como é o exemplo do trabalho de Bresser-Pereira e Grau (1999). Estes autores utilizam a expressão “público não-estatal” para se referir a organizações ou formas de controle “públicas” porque estão voltadas ao interesse geral; são “não-estatais” porque não fazem parte do aparato do Estado, seja porque não utilizam servidores públicos ou porque não coincidem com os agentes políticos tradicionais.

Coelho (2000), afirma que ao se procurar certa precisão terminológica, observa-se que essas denominações, apesar de serem frequentemente utilizadas para um mesmo objeto, podem significar coisas diferentes. A denominação organização social, por exemplo, é um enunciado elíptico. Segundo Modesto (2001), denominam-se sinteticamente organizações sociais as entidades privadas, fundações ou associações sem fins lucrativos que usufruem do título de organização social.

Outra denominação que se assemelha a das organizações sociais, criada pela lei nº9.790/99, é a de organizações da sociedade civil de interesse público (FERRAREZI, 2002). Essas denominações representam uma nova estratégia para estimular parcerias de entidades privadas sem fins lucrativos com o poder público em serviços sociais livres à ação privada, fomentando a participação cidadã voluntária na esfera “pública” (estatal).

Conforme mencionado anteriormente, merece atenção a discussão de alguns autores sobre o termo mais usado no Brasil – Terceiro Setor. Essa expressão, entre todas as expressões em uso, é o termo que vem encontrando maior identificação para designar o conjunto de iniciativas provenientes da sociedade, voltadas, segundo Fernandes (1994), à produção de bens públicos, como a conscientização para os direitos da cidadania ou a prevenção de doenças transmissíveis.

Fernandes (1994) ainda sugere que a idéia de um “terceiro setor” supõe um “primeiro” e um “segundo”, e nesta medida faz referência ao Estado (agente público com finalidade pública) e ao mercado (agente privado com finalidade privada). A referência, no entanto, é indireta, obtida pela negação – “nem governamental, nem lucrativo”. Em termos explícitos e positivos, o conceito designa simplesmente um conjunto de iniciativas particulares com um sentido público – conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos. Genericamente, a literatura agrupa, nessa denominação, todas as organizações privadas, sem fins lucrativos, e que visam a produção de um bem coletivo (COELHO, 2000). Sendo assim, o Terceiro Setor trata-se de um grupo de agente de natureza privada que exercem atividades de finalidade pública (FERNANDES, 1994), conforme apresentado no quadro 1.

Quadro 1. Caracterização dos setores.

AGENTES	FINS	SETOR
Públicos	Públicos	Estado (Primeiro Setor)
Privados	Privados	Mercado (Segundo Setor)
Privados	Públicos	Terceiro Setor

Fonte: adaptado de Fernandes (1994).

Alves (2002) aponta que o “Terceiro Setor” é um termo guarda-chuva em que se incluem vários tipos de organizações e no qual, ao mesmo tempo, incluem-se também diferentes marcos teóricos. Salamon (1997) destaca que o Terceiro Setor pode-se apresentar de três formas: como idéia; ideologia e realidade.

Diante das diversas formas de conceituação ou concepção para estas organizações de agentes privados com finalidade pública que se configuram no Terceiro Setor, este estudo busca alinhar o que foi apresentado pelos autores desta literatura, utilizando os critérios propostos pelo IBGE (2004) de enquadramento para as organizações de Terceiro Setor. Segundo esta instituição, para se definir, caracterizar ou enquadrar uma organização sem fins lucrativos, que por sua vez seja de Terceiro Setor, esta deve se enquadrar em cinco critérios ou requisitos:

- (i) privadas, não integrantes, portanto do aparelho de Estado;
- (ii) sem fins lucrativos, isto é, organizações que não distribuem eventuais excedentes entre os proprietários ou diretores e que não possuem como razão primeira de existência a geração de lucros – podem até gerá-los desde que aplicados nas atividades fins;
- (iii) institucionalizadas, isto é, legalmente constituídas;
- (iv) auto-administradas ou capazes de gerenciar suas próprias atividades;

- (v) voluntárias, na medida em que podem ser constituídas livremente por qualquer grupo de pessoas, isto é, a atividade de associação ou de fundação da entidade é livremente decidida pelos sócios ou fundadores.

2.2 Origem e Formação

A transferência crescente das políticas sociais para o poder local, a articulação da sociedade civil em torno de organizações que representam os seus anseios e interesses, a institucionalização de alguns movimentos sociais, o investimento dos organismos internacionais, órgãos multilaterais e bilaterais em projetos e iniciativas promovidas no âmbito da sociedade civil, configuram-se em um cenário no qual o Terceiro Setor emerge como uma alternativa viável aos problemas sociais.

A expressão “Terceiro Setor” começou a ser usada nos anos 70 nos EUA para identificar um setor da sociedade no qual atuam organizações sem fins lucrativos, voltadas para a produção ou a distribuição de bens e serviços públicos. Foi recortado no conjunto das idéias da economia clássica, para a qual a sociedade é dividida em setores, de acordo com as finalidades econômicas dos agentes sociais, entendidos como agentes de natureza jurídica pública e agentes de natureza jurídica privada (SMITH, 1991; WEISBROD, 1988).

A emergência do Terceiro Setor representa, em tese, uma mudança de orientação, particularmente no contexto brasileiro, no que diz respeito ao papel do Estado e do Mercado e, em especial, à forma de participação do cidadão na esfera pública. Isto tem levado à aceitação crescente da ampliação do conceito de público como não exclusivamente sinônimo de estatal: “público não-estatal” (FALCONER, 1999).

Salamon (1998) aponta que quatro crises e duas mudanças revolucionárias convergiram, tanto para limitar o poder do Estado quanto para abrir o caminho para esse aumento na ação voluntária organizada. Esses processos decorreram entre as décadas de 60 à 80.

O primeiro desses impulsos é a percebida **crise do moderno welfare state**, com o reduzido ritmo de crescimento econômico global, afetando na redução dos gastos sociais. Acompanhando a crise do welfare state está a **crise do desenvolvimento**, proveniente dos choques do petróleo. Uma **crise ambiental global** também estimulou muitas iniciativas privadas. A quarta crise decorre do **fracasso do socialismo** que conduziu à busca de novas formas de satisfazer necessidades sociais e econômicas, como o estímulo à criação de empreendimentos cooperativos.

Além dessas quatro crises, dois movimentos de mudanças estruturais também explicam o recente crescimento das organizações do Terceiro Setor. A **revolução das comunicações**, como a disseminação do computador, que favoreceu o incremento de taxas de alfabetização e educação, tornando se mais fácil às pessoas organizarem-se e mobilizarem-se. Por fim, o **crescimento econômico**, durante os anos 60 e início dos anos 70, permitiu a melhoria de recursos materiais e engendrou várias novas expectativas populares.

Uma outra consideração importante é destacada por Iizuka e Sano (2004). Eles relatam que o aumento no número de iniciativas em diversos setores da sociedade, inclusive na ampliação do número de pesquisas realizadas, não significa a construção de algum consenso nesta temática, mesmo porque não há uma clareza sobre os conceitos utilizados. Ao mesmo tempo em que alguns autores tentavam definir o conceito de Terceiro

Setor, outros questionavam, algumas vezes com grande vigor, as origens, os interesses e as intenções das pessoas em querer disseminar uma “nova” área, apresentando-a como um meio para enfrentar os problemas sociais e econômicos.

A fim de aprimorar o debate e aplicação conceitual do Terceiro Setor, torna-se relevante analisar e discutir, com mais cuidado e profundidade, os propósitos da introdução da noção de Terceiro Setor, por meio de autores que possuem uma visão crítica sobre esta concepção.

Montaño (2002) considera que o “Terceiro Setor” não reúne um mínimo consenso sobre sua origem nem sobre sua composição ou suas características. Tal dissenso é clara expressão de um conceito ideológico que não dimana da realidade social, mas tem como ponto de partida elementos formais e uma apreensão da realidade apenas no nível fenomênico. Sem a realidade como interlocutora, como referência, acaba-se por ter diversos conceitos diferentes.

Seguindo a mesma ótica de Montaño (2002), Andion e Serva (2006) consideram que subjacente à imprecisão do conceito de Terceiro Setor, elaborado por meio de uma lógica negativa, se colocam claramente os pressupostos da ideologia neoliberal. Tais pressupostos retiram a dimensão política e defendem uma harmonia no campo de interação das organizações da Economia Social. Dessa forma, o potencial de mudança político-institucional que acompanha a afirmação da sociedade civil organizada (justamente pela sua diferenciação do Estado e do setor privado) é sutilmente negado, reforçando-se a categorização de um terceiro setor percebido a reboque dos dois primeiros.

Morris (2000) acrescenta a esta discussão, a consideração de que estudos comprovam que a definição não pode se acomodar diante da diversidade institucional de períodos mais antigos e que não produzem distinção setorial significativa.

Outra consideração, referente a esse debate, é apresentada por Fernandes (1997). Esse autor menciona que o conceito do Terceiro Setor existe no âmbito do discurso e na medida em que as pessoas reconheçam o seu sentido num texto ou numa conversação. Considera que ainda é cedo para saber se vai vingar, mas vale a pena discuti-la, pois carrega implicações que a todos importam.

Conforme a visão crítica dos autores supracitados, pode-se constatar em determinados autores que essa apreciação crítica fomenta a sustentação de outra perspectiva teórica que embasa as organizações sociais, conhecida como Economia Solidária. Para França Filho (2001) as diferenças que envolvem o Terceiro Setor e a Economia Solidária estão relacionadas a construção de um discurso próprio. Tais discursos vinculam-se aos seus contextos específicos de realidade.

3. RIOS no Terceiro Setor

As relações interorganizacionais referem-se a todos os tipos de contatos entre organizações, podendo se estender da forma concorrencial e antagônica para aquelas de natureza cooperativa (CUNHA, 2004). Este autor indica que diversos motivos são apresentados para a justificação da participação num arranjo interorganizacional, dentre os quais encontra-se a incapacidade das organizações de se auto-sustentarem, o que as levam a buscarem no ambiente os recursos necessários para a sua sobrevivência.

Uma premissa teórica em estudos de Terceiro Setor consiste que as relações interorganizacionais são mais importantes do que hierarquias burocráticas para controlar e coordenar trabalhos (BLAU; RABRENOVIC,1991). As relações são usadas para integrar programas dentro de uma comunidade, coordenar os serviços dos clientes, obter recursos ou para lidar com agências governamentais. Logo, verifica-se, a partir dessas breves considerações, a importância de uma compreensão adequada sobre as relações interorganizacionais voltadas para as organizações de Terceiro Setor.

Com base no objeto proposto pelo presente estudo, pode se verificar um emaranhado campo de discussões e temas sobre as relações interorganizacionais, particularmente na literatura do Terceiro Setor, como relacionamentos específicos entre Terceiro Setor e Estado, ou entre empresas, com determinados conceitos, são tratados de forma similar, embora outros autores trabalhem alguns conceitos de forma oposta como é o caso dos termos alianças e parcerias (ALIANÇA CAPOAVA, 2005).

Prosseguindo nessa linha de raciocínio, há autores que definem aliança como sendo uma relação de longo prazo e com valores compartilhados, enquanto a parceria seria uma forma de colaboração de curto prazo. Outras publicações afirmam exatamente o oposto, as parcerias consistindo em relações substantivas e construídas no longo prazo, com valores compartilhados, enquanto as alianças seriam movidas por razões táticas, com foco específico e realizadas no curto prazo.

Embora os termos possam ser trabalhados de forma oposta por alguns autores, os elementos constitutivos para as relações interorganizacionais em organizações de Terceiro Setor, sejam definidos por parceria ou cooperação, são similares: tempo (maior ou menor) de duração; existência ou não de complementaridade técnica, financeira ou operacional; grau de identidade entre os parceiros; compartilhamento ou não de crenças e valores; modo pelo qual o planejamento, os objetivos e os papéis são definidos; dimensão do impacto.

Outro ponto recorrente as questões envolvendo os estudos sobre RIOs, pode se constatar que tais estudos sobre relações interorganizacionais, encontrados na literatura acadêmica de organizações, são proferidos eminentemente dentro do contexto privado. Contudo, podem se verificar estudos como os de Melo, Fischer e Soares Junior (2003), pelo qual detectaram com 180 organizações da sociedade civil que o estabelecimento de parcerias é importante para o desenvolvimento de projetos e ações sociais e que o nível de relacionamento interorganizacional tem relação com os tipos de fontes financiadoras que as organizações possuem.

A partir da definição de relações interorganizacionais de Oliver (1990), as formas de relacionamento entre o Estado e as Organizações de Terceiro Setor serão identificadas neste projeto de duas formas: como organização social (OS); ou organização social de interesse público (OSCIP). Contudo, isto não denota que só existam essas formas de relacionamento com o Estado, pode-se haver outras como os termos de convênio ou as certificações de utilidade pública.

As organizações sociais são pessoas jurídicas organizadas sob a forma de fundação privada ou associação sem fins lucrativos, que recebem esse “título jurídico especial”, conferido pelo Poder Público,

mediante atendimento dos requisitos previstos expressamente em lei (ALVES, 2000). De outra forma, isto significa a pretensão da criação de uma parceria entre o Estado e as instituições privadas de fins públicos.

Uma outra forma de relacionamento entre o Estado e as Organizações de Terceiro Setor surgiu com a Lei n.9.790/99, conhecida atualmente como Lei do Terceiro Setor, no qual qualifica as associações civis, assim como as fundações como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). Além dessa qualificação é instituído também o Termo de Parceria. Estas OSCIPS possuem um benefício em relação a outras formas jurídicas ou contratuais de organizações sociais que seria a remuneração dos dirigentes (ALVES, 2000).

Como exemplo de estudos entre as Organizações de Terceiro Setor pode se identificar a pesquisa de Barbosa e Medeiros (2004). Estes autores verificaram que são desenvolvidas diversas relações interorganizacionais entre o Governo Federal e as organizações de Terceiro Setor, envolvidas na implementação de programas públicos, implicando a necessidade de mecanismos de coordenação interorganizacionais efetivos.

Um campo próspero sobre as relações inteorganizacionais, que vem paulatinamente e com consistência ganhando espaço, encontra-se no universo de trocas, fluxos ou transações duradouras entre as organizações de Terceiro Setor e as empresas.

O relacionamento entre organizações do Terceiro Setor e empresas pode ser representado de forma abrangente por meio de programas de responsabilidade social empresarial. Ashley (2001) considera responsabilidade social empresarial como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de ações e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange ao seu papel específico na sociedade e à sua prestação de contas para com ela.

Esse tipo de relacionamento pode assumir variadas formas, levando a diversas formas de categorização. Austin (2001) caracteriza o grau e o modo de interação entre empresas e organizações de Terceiro Setor na forma, o qual ele chama de Continuum da Colaboração. Para o presente estudo, torna-se conveniente a categorização desse autor que apresenta três estágios pelos quais esse tipo de relacionamento pode passar de filantrópico, transacional e integrativo.

No estágio filantrópico, a natureza do relacionamento o envolvimento entre as organizações geralmente se limita a pedidos de doação de recursos. De outra forma, no estágio transacional o comprometimento é mais ativo e o fluxo de valor passa a ter mais um caráter de mão dupla. O quadro 2 sintetiza as principais características desses estágios.

Quadro 2. Continuum da Colaboração – Características principais dos Relacionamentos

	Filantropico	Transacional	Integrativa
Mentalidade de cooperação	Síndrome da gratidão e da caridade. Colaboração mínima nas atividades	Mentalidade de parceria. Maior entendimento e confiança mútua	Mentalidade coletiva em vez de individual.
Alinhamento estratégico	Mínima compatibilidade requerida, além do interesse comum em uma área específica	Coincidência de missão e valores.	Ações estratégicas significativas. Missões e valores compartilhados.
Valor da cooperação	Transferência pontual de recursos. Intercâmbio desigual.	Intercâmbio de competências e recursos. Projetos de âmbito e risco limitados.	Projetos identificados e desenvolvidos em todos os níveis da organização. Investimentos conjuntos para 'retorno' mútuo.
<i>Administração do relacionamento</i>	Integrantes corporativos com ligação mínima com a causa. Expectativas mínimas de desempenho.	Relacionamentos pessoais por toda a extensão das organizações. Expectativas de desempenho explícitas.	Relacionamentos pessoais profundos em toda a organização. Integração organizacional, incluindo compartilhamento de recursos. Incentivo para estimular parcerias.

Fonte: adaptado pelo autor.

Por fim, diante do cenário das organizações sociais enquadradas no Terceiro Setor verifica-se que a ação ou efeito de interceder, por meio de programas e projetos, vem sendo compreendida cada vez mais como um processo – amplo e heterogêneo – de interdependência mútua entre instituições estatais, organizações da sociedade civil e entidades privadas. Ao se designarem novas formas de relações entre setores (Primeiro Setor; Segundo Setor; Terceiro Setor), organizações e indivíduos, a idéia de relacionamento interorganizacional, seja por meio de alianças e parcerias, cooperações e redes, vêm assumindo importância central na implementação de ações sociais (ALIANÇA CAPOAVA, 2005).

4. Considerações Finais

A partir da seleção de uma literatura ampla e fragmentada sobre o Terceiro Setor e sobre Relações Interorganizacionais pode-se perceber a importância na discussão e reflexão sobre esse dois assuntos e a possibilidade de investigações empíricas que favoreça o aprimoramento e fortalecimento das organizações inseridas neste setor.

A participação das Organizações da Sociedade Civil brasileiras insere-se dentro de um amplo contexto de obtenção de maior acesso aos recursos e informações, tanto nos mercados locais, regionais, nacionais e até internacionais. Dessa forma, são parte de uma ampla gama de negociações e composições ora entabuladas e sua importância deve ser compreendida à luz do papel das organizações da Sociedade Civil no Brasil e nas relações interorganizacionais. Conseqüentemente, as organizações da Sociedade Civil brasileiras procuram assegurar seus interesses individuais enquanto estabelecem sua posição no plano interorganizacional.

No universo dicotômico entre teoria e prática, pode-se verificar que a integração entre Estado (Primeiro Setor), Empresas (Segundo Setor) e Organizações da Sociedade Civil (Terceiro Setor) torna-se uma premissa basilar para o desenvolvimento de uma sociedade mais responsável economicamente e justa socialmente.

Como prováveis discussões e possibilidades de estudos futuros, temas como os condicionantes das relações interorganizacionais, conteúdo estratégico, resultados organizacionais, podem ser verificados por meios de pesquisas empíricas que proporcionem informações mais precisas sobre o contexto e especificidades do Terceiro Setor.

Referências

- 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, F. de Assis. **Fundações, organizações sociais, agências executivas: organizações da sociedade civil de interesse público e demais modalidades de prestação de serviços públicos**. São Paulo: LTr, 2000.
- ALVES, M. A. **Terceiro Setor: as origens do conceito**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.1 CD-ROM.
- 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, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.1 CD-ROM.
- ASHLEY, P. A. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- AUSTIN, J. E. **Parcerias: fundamentos e benefícios para o terceiro setor**. São Paulo: Futura, 2001.
- BARBOSA, S. C. T.; MEDEIROS, J. J. Coordenação Interorganizacional na implementação de programas públicos.. In: Encontro de Administração Pública e Governança, 1, 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. CD-ROM.
- BLAU, J. R.; RABRENOVIC, G. Interorganizational Relations of Nonprofit Organizations: An Exploratory Study. **Sociological Forum**, v.6, n.2, 1991.
- BRESSER-PEREIRA, L.C.; GRAU, N.C. **Entre o Estado e o Mercado: O Público Não-Estatal**. In **Bresser-Pereira, L.C. e Nuria Cunill Grau, orgs., O Público Não-Estatal na Reforma do Estado**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999: 15-48.
- COELHO, S. C. T. **Terceiro setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2000.
- CUNHA, C. R. Padrão de relacionamento interorganizacional: estudo de caso do consórcio de transporte Centroleste. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 1, 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. CD-ROM.

- 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.** Tese de Doutorado apresentada a Universidade de São Paulo. 1999.
- FERNANDES, R.C. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina.** Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.
- FERNANDES, R.C. **O que é o Terceiro Setor?** In: IOSCHPE, Evelyn (et.al.). 3º Setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- FERRAREZI, E. **OSCIP: saiba o que são organizações da sociedade civil de interesse público.** Brasília: Agência de Educação para o Desenvolvimento, 2002.
- FISCHER, R.M.; MENDONÇA, L.R. **Transforming Civil Society, Citizenship and Governance: The Third Sector in an Era of Global (Dis)Order.** ISTR Fifth International Conference Cape Town, South Africa / July 7-10, 2002
- HATTEN, M. L. Strategic Management in Not-For-Profit Organizations. **Strategic Management Journal**; vol.3,p.89-104, 1982.
- IBGE. **As Fundações Privadas e Associações sem fins lucrativos no Brasil 2002.** Rio de Janeiro: IBGE, 2004.
- LIZUKA, E. S.; SANO, H. O Terceiro Setor e a Produção Acadêmica: Uma Visita aos Anais dos ENANPAD's de 1990 a 2003. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. **Anais...Curitiba: ANPAD, 2004.1 CD-ROM.**
- MELO, V. P.; FISCHER, T.; SOARES JUNIOR, J. S. Diversidades e Confluências no Campo do Terceiro Setor: Um Estudo de Organizações Baianas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais...Atibaia: ANPAD, 2003.1 CD-ROM.**
- MODESTO, P. **Reforma Administrativa e marco legal das organizações sociais no Brasil: as dúvidas dos juristas sobre o modelo das organizações sociais.** In: MEREGÉ, L. C.; BARBOSA, M. N. L. Terceiro Setor: reflexão sobre o marco legal. Rio de Janeiro. Ed. FGV, 2001.
- MONTAÑO, C. **Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social.** São Paulo: Cortez, 2002.
- MORRIS, S. **Defining the non-profit sector: Some lessons from history.** Civil Society Working Paper 3. Center for civil society, London School of Economics. Also in *Voluntas*, 2000.
- OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 12, p. 241-265, apr. 1990.
- SALAMON, L. M. **Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Setor.** In: IOSCHPE, Evelyn (et.al.). 3º Setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- SALAMON, L. M. A emergência do Terceiro Setor – uma revolução associativa global. **Revista de Administração USP.** Vol. 33, n.01, jan/mar 1998.
- SMITH, D. H. Four Sectors or Five? Retaining the Member-Benefit Sector. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly.** V. 20 N. 2, Summer 1991, pp.137-50.
- WEISBROD, B. **Nonprofit Economy.** Cambridge: Harvard University Press, 1988.