



Revista Universo Contábil, ISSN 1809-3337  
Blumenau, v. 13, n. 2, p. 187-203, abr./jun., 2017

doi:10.4270/ruc.2017215  
Disponível em [www.furb.br/universocontabil](http://www.furb.br/universocontabil)



## **TRANSPARÊNCIA E PRESTAÇÃO DE CONTAS NA MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS NO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS REALIZADO NO SUL DO BRASIL<sup>1</sup>**

### **TRANSPARENCY AND ACCOUNTABILITY IN RESOURCE MOBILIZATION IN THE THIRD SECTOR: A MULTIPLE CASE STUDY CONDUCTED IN SOUTHERN BRAZIL**

### **LA TRANSPARENCIA Y LA RENDICIÓN DE CUENTAS EN LA MOVILIZACIÓN DE RECURSOS EN EL TERCER SECTOR: UN ESTUDIO DE CASOS MÚLTIPLE REALIZADO EN EL SUR DE BRASIL**

#### **Camila Fortuna Dall'Agnol**

Mestra em Administração pela Faculdade Meridional – IMED  
Contadora Proprietária do Escritório de Contabilidade Parceria Contabilidade e Assessoria Ltda  
Endereço: Rua Maximiliano de Almeida, 127, Centro  
CEP: 95.300-000 – Lagoa Vermelha– RS – Brasil  
E-mail: [camila.parceria@terra.com.br](mailto:camila.parceria@terra.com.br)  
Telefone: (54) 99671-9456

#### **Rosana da Rosa Portella Tondolo**

Doutora em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)  
Professora da Faculdade de Administração e de Turismo da  
Universidade Federal de Pelotas  
Endereço: Rua Gomes Carneiro, nº 1  
CEP: 96.010-610 – Pelotas – RS – Brasil  
E-mail: [rosanatondolo@gmail.com](mailto:rosanatondolo@gmail.com)  
Telefone: (53) 98109-1114

#### **Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo**

Doutor em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)  
Professor do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis da  
Universidade Federal do Rio Grande (FURG)  
Endereço: Av. Itália, Km 8, s/n, Campus Carreiros,  
CEP: 96201-900 – Rio Grande – RS – Brasil  
E-mail: [vtondolo@gmail.com](mailto:vtondolo@gmail.com)  
Telefone: (53) 3293-5081

#### **Aléssio Bessa Sarquis**

Doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo (USP)  
Professor do Mestrado em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL)  
Endereço: Rua Trajano s/n, Centro.  
Cep: 88010-010 - Florianópolis-SC - Brasil,  
Email: [alessio.sarquis@gmail.com](mailto:alessio.sarquis@gmail.com)  
Telefone: (47) 99921-7602

<sup>1</sup> Artigo recebido em 11.04.2016. Revisado por pares em 05.03.2017. Reformulado em 06.06.2017. Recomendado para publicação em 18.06.2017 por Paulo Roberto da Cunha. Publicado em 30.06.2017. Organização responsável pelo periódico: FURB.

## RESUMO

As organizações do Terceiro Setor surgiram para suprir necessidades sociais não atendidas plenamente pelo Estado. A relevância das Organizações do Terceiro Setor para a sociedade como um todo destaca o papel fundamental da mobilização dos recursos, a fim de preservar sua sustentabilidade econômica e a manutenção de suas atividades. Nesse sentido, recursos e capacidades são fundamentais nessas organizações, contribuindo para o atendimento de seus processos e objetivos perante a sociedade. Diante disso, este artigo objetiva compreender como a transparência e a prestação de contas contribuem para a mobilização de recursos nas organizações sociais. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa com abordagem qualitativa-exploratória, que utilizou o estudo de casos múltiplos como delineamento, e a entrevista semiestruturada em profundidade como técnica investigativa. A amostra selecionada foi composta por cinco organizações, situadas no norte do estado do Rio Grande do Sul. Os conceitos teóricos que embasam a pesquisa são Transparência e Prestação de Contas, Mobilização de Recursos e Visão Baseada em Recursos. Como principais resultados, destacam-se: a necessidade das organizações em desenvolverem práticas de transparência de forma mais efetiva, visto que a mobilização de recursos afeta a sustentabilidade organizacional; e, a ligação entre as práticas de transparência desenvolvidas pelas organizações e o nível de mobilização de recursos das organizações sociais.

**Palavras-chaves:** Transparência; Prestação de Contas; Mobilização de Recursos; Terceiro Setor.

## ABSTRACT

Third Sector organizations have emerged to address social needs not fully met by the State. The relevance of the Third Sector Organizations to society as a whole highlights the key character of resource mobilization in order to preserve its economic sustainability and to maintain its activities. In this sense, resources and capabilities are key in these organizations, contributing to the achievement of their processes and objectives in the society. Thus, this article aims to understand how transparency and accountability contribute to the mobilization of resources in social organizations. Therefore, a qualitative exploratory multiple case study, and semi-structured interview in depth as an investigative technique was developed. The selected sample consisted of five organizations, located in the northern of Rio Grande do Sul state. The theoretical concepts that support research are Transparency and Accountability, Resources Mobilization and Resource Based View. The main results are: the need for organizations to develop more effectively transparency practices, as the mobilization of resources affects organizational sustainability; and the link between transparency practices developed by organizations and the level of resource mobilization of social organizations.

**Keywords:** Transparency; Accountability; Resource Mobilization; Third Sector.

## RESUMEN

Las organizaciones del Tercer Sector han surgido para hacer frente a las necesidades sociales no cubiertos en su totalidad por el Estado. La relevancia de las organizaciones del Tercer Sector para la sociedad en su conjunto destaca el papel fundamental de la movilización de recursos con el fin de preservar su sostenibilidad económica y para mantener sus actividades. En este sentido, los recursos y capacidades son clave en estas organizaciones, lo que contribuye al cuidado de sus procesos y objetivos de la sociedad. Delante de esos hechos, este artículo tiene como objetivo comprender cómo la transparencia y la rendición de cuentas contribuyen a la movilización de los recursos en las organizaciones sociales. Para ello, se desarrolló una investigación con el enfoque cualitativo exploratorio, que utilizó un diseño de estudio de casos

múltiplos, y la entrevista semiestructurada en profundidad. La muestra seleccionada consistía en cinco organizaciones, que se encuentran en el norte del estado de Rio Grande do Sul. Los conceptos teóricos que apoyan la investigación son transparencia y responsabilidad, movilización de recursos y la teoría basada en los recursos. Los principales resultados son: la necesidad de las organizaciones para desarrollar con mayor eficacia las prácticas de transparencia, porque la movilización de recursos afecta a la sostenibilidad de la organización; y la relación entre las prácticas de transparencia desarrollados por organizaciones y el nivel de movilización de recursos de las organizaciones sociales.

**Palabras-clave:** Transparencia; Rendición de cuentas; Movilización de Recursos; Tercer sector.

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações podem ser classificadas em três categorias: o primeiro setor, o segundo setor e o terceiro setor. O primeiro setor é composto pelas organizações governamentais; o segundo setor é composto pelas empresas privadas ou particulares; e, as organizações do terceiro setor são formadas pelas organizações sem fins lucrativos, tais como associações, ONGs e fundações.

As organizações do Terceiro Setor são caracterizadas como organizações cujo objetivo principal são as ações sociais ao invés das ações econômicas (HUDSON, 1999). São conhecidas como organizações sociais que operam em um ambiente diferente do Estado e do mercado (ANHEIER; SEIBEL, 1990). Este setor é relevante, pois oferece contribuições importantes para a população, preenchendo deficiências deixadas tanto pelo governo quanto pelo mercado, ou seja, pelo primeiro e segundo setor.

No Brasil, as organizações voltadas às ações sociais estão sendo transferidas para a iniciativa privada e para a sociedade como um todo. A política de desenvolvimento social exige a participação de novos protagonistas, pois quem deveria fazer esta função, o Estado, não dispõe de condições para implementá-la. O papel do Estado vem sendo remodelado, pois visa aumentar a parceria com setores que possam suprir e colaborar no enfrentamento de tais questões, reduzindo o investimento na área social, em contrapartida à parceria (HECKERT, 2001).

Diante disso, as organizações do Terceiro Setor enfrentam diariamente o desafio da sustentabilidade organizacional, uma vez que é dependente de recursos externos, os quais são provenientes do setor privado, de organizações internacionais, do governo ou de pessoas parceiras. Entende-se por recurso tudo aquilo que está sob o controle da organização, e que permitem que a mesma desenvolva estratégias capazes de incrementar sua eficiência e eficácia (BARNEY, 1991; BARNEY, 2001). Os recursos podem ser caracterizados como tangíveis e intangíveis (BARNEY, 1991; BARNEY, 2001; ARMANI, 2008).

Nessa lógica, a mobilização de recursos é indispensável para um ambiente sustentável, uma vez que age como um articulador da estratégia organizacional, proporcionando a sustentabilidade e a efetividade de suas políticas de ação social (ARMANI, 2008). A mobilização de recursos, neste estudo, é caracterizada como uma capacidade, uma vez que busca, “identificar o recurso e a capacidade necessária, articulá-los, captá-los e implementá-los nas ações sociais” (TONDOLO, 2014, p. 53).

Acredita-se que a transparência e a prestação de contas são aspectos-chave para a mobilização de recursos, uma vez que processos transparentes podem contribuir para o aumento da captação de recursos, enquanto a prestação de contas apresenta, de forma clara, a origem e a aplicação dos recursos. Assim, define-se prestação de contas como uma obrigação social e pública, que tem como objetivo apresentar informações sobre algo pelo qual é responsável, sendo considerada a base da transparência e do controle social (TCU, 2008). A transparência, por sua vez, é mais ampla que a prestação de contas, pois, além da divulgação dos documentos exigidos por lei, tem uma gestão que visa apresentar o processo organizacional em seu todo,

repassando a compreensibilidade e confiabilidade do mesmo (TONDOLO et al., 2016). Nesse sentido, as organizações sociais se assemelham com as organizações públicas, pela necessidade de transparência que essas organizações possuem. Como destacam Dalto, Nossa e Martinez (2014), a necessidade de transparência, bem como outros instrumentos, aumenta a complexidade das organizações públicas. Essa complexidade também é observada nas organizações sociais (TONDOLO et al., 2016).

Este artigo tem como objetivo compreender como a transparência e a prestação de contas contribuem para a mobilização de recursos nas organizações sociais. Diante do entendimento de que a transparência e a prestação de contas são instrumentos relevantes que podem agir como articuladores na identificação, captação e gestão dos recursos para as organizações do Terceiro Setor, este estudo tem como foco a Mobilização de Recursos, alicerçada aos conceitos da Visão Baseada em Recursos (VBR), à transparência e à prestação de contas, no contexto do Terceiro Setor.

Além dessa seção introdutória, o artigo apresenta o referencial teórico acerca de transparência, mobilização de recursos e visão baseada em recursos. Logo após, são descritos os procedimentos metodológicos, seguidos pela apresentação e análise dos resultados e as considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Transparência e prestação de contas nas organizações do terceiro setor**

Prestação de contas é o conjunto de informações e documentos que, quando agrupados, são tratados e apresentados pelas entidades do Terceiro Setor aos órgãos de autoridades competentes, para que sejam analisadas e julgadas, conforme o estatuto social e legislação à qual estão submetidas (OLAK; NASCIMENTO, 2008). A prestação de contas se refere à capacidade de uma organização em manter a confiança do público e explicar as suas promessas para quem a apoia, sem se afastar da sua missão e práticas adequadas de gestão (VALENCIA et al., 2015).

Pelo fato de realizarem uma função de interesse público, espera-se que as organizações do Terceiro Setor apresentem de modo transparente, seu portfólio de projetos e seus resultados e recursos alcançados (OLAK; NASCIMENTO, 2010). Um importante instrumento de transparência é a própria prestação de contas, composta por elementos históricos da entidade, com a apresentação de demonstrações contábeis, as quais sejam visíveis aos olhos de terceiros, não somente às partes interessadas (OLAK; NASCIMENTO, 2010).

A transparência é proporcional ao nível de disseminação e disponibilidade de informações, observando, assim, a organização, a qualidade, o rigor dessas informações e como estas foram disponibilizadas a terceiros (BOARD et al., 2002; BUSHMAN et al., 2004). Porém, o simples fato de divulgar qualquer informação não caracteriza a transparência, já que a informação a ser disponibilizada deve conter aspectos relevantes e possuir qualidade, atendendo assim as premissas da transparência (SRINIVASAN, 2003).

A apresentação da prestação de contas de forma errônea ou pouco clara gera um ambiente de desconfiança, refletindo na captação de recursos. Tondolo et al. (2016) propõem que a transparência seja compreendida sob quatro aspectos: a) transparência em nível Inicial de Atendimento; b) transparência em Aspectos Legais; c) transparência na Prestação de Contas; e d) transparência em Gestão e Resultados.

Diante disso, Board et al. (2002) enfatizam que os critérios mais citados no processo de transparência são a divulgação financeira, a disponibilidade de informações operacionais e administrativas aos diferentes públicos, o acesso às instalações físicas e a divulgação dos nomes dos membros da administração.

## 2.2 Mobilização de recursos

Mobilizar é o ato de educar e de engajar a sociedade, política e economicamente, em uma determinada causa. (ARMANI, 2008). A mobilização de recursos aplicada ao Terceiro Setor é vista como um articulador da estratégia organizacional, uma vez que dá sustentabilidade à organização e proporciona a efetividade de suas políticas de ação social (ARMANI, 2008; GOUVEIA; DANILIAUSKAS, 2010; TONDOLO et al., 2016). As iniciativas de fomento à capacidade de mobilizar recursos no Brasil dão enfoque à construção de capacidades nos temas da mobilização de recursos, da gestão, da transparência, de ações de *advocacy* e da comunicação como elementos propulsores de uma nova atitude e de uma nova cultura institucional (ARMANI, 2008).

Este estudo entende a mobilização de recursos como uma capacidade, uma vez que busca “identificar o recurso e a capacidade necessária, articulá-los, captá-los e implementá-los nas ações sociais” (TONDOLO, 2014, p. 53). Nesse sentido, a mobilização de recursos a partir de uma visão estratégica compreende os aspectos ligados à sustentabilidade das organizações, e considera os mais variados tipos de recursos (GOUVEIA; DANILIAUSKAS, 2010; TONDOLO, 2014; TONDOLO et al., 2016). As organizações do Terceiro Setor, assumindo a mobilização de recursos como uma das principais formas de desenvolvimento organizacional, internalizaram o caráter estratégico e, a partir daí, estruturaram um conjunto de iniciativas visando à gestão organizacional (ARMANI, 2008).

A capacidade dos gestores em manter e adquirir recursos, ou seja, o ato de mobilizar recursos na organização social é de fundamental importância para sua sobrevivência, pois ela é totalmente dependente de recursos externos, provindos de pessoas físicas ou jurídicas (PFEFFER; SALANCIK, 2003). Para evitar a dependência de recursos únicos, as organizações podem aplicar diferentes estratégias para diversificar as suas fontes de financiamento, minimizando a insegurança de recursos, o controle externo e a perda de autonomia (KHIENG, 2014). Neste contexto, Froelich (1999), apresenta três estratégias de mobilização de recursos: as contribuições privadas, o financiamento do governo e a geração de renda.

O processo de mobilização de recursos é tratado como um ato de educação cidadã, no qual integra a estratégia de intervenção política com a geração de recursos materiais e financeiros, e que exige grande preparação institucional e alinhamento da gestão e cultura organizacional (ROTHSCHILD; MILOFSKY, 2006; ARMANI, 2008). A implementação da mobilização de recursos nas organizações sem fins lucrativos gera um grande impacto, visto que as mesmas não possuem recursos financeiros, necessários, além da adaptação interna, para possíveis melhorias que venham a surgir no decorrer da implementação (TORO; WERNECK, 2007; ARMANI, 2008).

A mobilização de recursos, conforme Armani (2008) é construída com base em três pilares: comunicação, planejamento e estratégia. A comunicação é vital para a mobilização de recursos, pois através desta é criada a identidade da entidade, alinhada a uma imagem pública. O objetivo principal da comunicação é construir, além da visibilidade, a credibilidade, e é tratada também como uma prática de educação cidadã, já que o verdadeiro ato político da comunicação é “fazer com que a sociedade em geral acredite e, conseqüentemente apoie a luta cidadã” (ARMANI, 2008, p. 50). Para que ocorra a mobilização de recursos, é indispensável uma ação de comunicação coerente com a comunidade, também vital para a sustentabilidade da organização. Contudo, é necessário que as estratégias de comunicação estejam alinhadas com os objetivos da mobilização de recursos (GOUVEIA; DANILIAUSKAS, 2010).

Pelo fato da mobilização de recursos não ser meramente financeira ou material, e envolverem princípios e valores, critérios, escolhas e riscos, é imprescindível que essa ação seja desenvolvida com base em uma política e um planejamento, devendo estabelecer os princípios, objetivos e estratégias balizadoras (ARMANI, 2008). Neste contexto, a sustentabilidade de uma organização depende exclusivamente da estratégia de mobilização de recursos, sendo a

diversificação da mobilização de recursos um fator-chave da estratégia motivacional, e elementos como legitimidade, autonomia, visibilidade, credibilidade e sustentabilidade financeira de uma instituição são colocados à prova a cada estratégia desenvolvida (TORO; WERNECK, 2007; ARMANI, 2008; GOUVEIA; DANILIAUSKAS, 2010; BISH; BECKER, 2016).

A mobilização de recursos depende, necessariamente, de uma estratégia de comunicação que proporcione maior visibilidade e credibilidade à instituição, exercendo um papel de educação cidadã, sendo capaz de mobilizar o apoio político, técnico, material e financeiro às suas causas (ARMANI, 2008). Para que ocorra a mobilização de recursos é preciso entender o que são recursos, explicado neste trabalho na próxima seção, a partir da teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR).

### 2.3 Visão baseada em recursos (VBR)

O termo VBR - Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View*) foi introduzido em 1959 por um clássico da literatura da Administração, o livro de Edith Penrose, *The theory of the growth of the firm*. Em 1959, Penrose já argumentava a importância da visão estratégica voltada para a firma, na qual ela deixa de ser uma unidade administrativa e é tratada como uma coleção de recursos disponíveis, para serem utilizados de diferentes modos e ao longo do tempo por meio de decisões gerenciais. A autora divide essa coleção de recursos em dois seguimentos: a) recursos físicos - bens tangíveis, como equipamentos, terras, plantas, matéria-prima, localização geográfica, recursos naturais, etc.; b) recursos humanos - englobam o trabalho realizado pelo homem, considerando experiência, talento, técnica, entre outros.

Para Grant (1991), os recursos são considerados fonte de capacidade de uma organização, e as capacidades são fontes de vantagem competitiva. A capacidade, que é conceituada pelo autor como “habilidade de um conjunto de recursos de realizar alguma tarefa ou atividade” (GRANT, 1991, p. 119), assume o papel de um filtro quanto à utilização ou não dos recursos em prol de seus objetivos. As capacidades são utilizadas em um contexto em que existe complementaridade entre recursos, para uma atuação organizacional plausível (SILVA; BALBINO, 2013).

Competência, segundo Heene e Sanchez (1997), refere-se à capacidade da empresa em sustentar as alocações dos recursos, com a finalidade de ajudar a empresa a atingir seus objetivos. De acordo com este conceito, a organização enfrenta decisões estratégicas distintas: 1) a alavancagem dos recursos, onde a empresa aloca recursos sem que ocorram mudanças; 2) a construção da competência, aonde as firmas adquirem e empregam o ativo, capacitam e coordenam os recursos (LEITE; PORSSE, 2003).

Existe uma diferente visão sobre a classificação dos recursos, uma vez que Nieto e Perez (2002) e Pereira e Forte (2008) destacam a existência de 3 categorias de recursos (tangíveis, intangíveis e capacidades), e Grant (1991) classifica como duráveis, não transparentes e não transferíveis. Algumas variações de nomenclatura também ocorrem, como, físicos, humanos e organizacionais, e ativos de inventários, de habilidades e capacidades (NIETO; PEREZ, 2002; PEREIRA; FORTE, 2008).

Mills et al. (2002) corrobora com a classificação dos recursos em tangíveis e intangíveis, denominando de tangíveis aqueles que podem ser tocados, e os intangíveis aqueles de difícil mensuração, como habilidades, conhecimento e experiências. Os autores ainda defendem que para um recurso ter diferencial, ele pode depender de outro recurso para obtenção da vantagem competitiva. A fim de auxiliar a identificação dos recursos, Mills et al. (2002) propõem 6 categorias de recursos, apresentadas no Quadro 1.

**Quadro 1 - Categorias para reconhecimento dos recursos**

Categoria de Recursos	Descrição
Tangíveis	Construções, plantas, equipamentos, licenças exclusivas, posição geográfica, patentes, empregados, estoques e outros que possuem forma física.
Conhecimentos, habilidades e experiências	Conjunto frequentemente tácito cujos possuidores muitas vezes não sabem que têm.
Procedimentos e sistemas	Conjunto de documentos tangíveis: sistemas de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e recompensa, processo de compras, etc. Embora tangíveis, exigem recursos intangíveis para funcionar eficientemente.
Valores e cultura	Recurso intangível desenvolvido ao longo do tempo, quase sempre dependente das atitudes dos fundadores e eventos passados. Incluem memória de incidentes críticos, valores, crenças.
Redes de relacionamento (Networks)	Grupos de interesse dentro da empresa, networks de pessoas da empresa com fornecedores, clientes, governo, consultores. Marca e reputação.
Recursos importantes para a mudança	Reconhecer quando recursos valiosos se tornam ultrapassados e necessitam mudar ou mesmo ser destruídos.

Fonte: Mills et al. (2002). Adaptado pelos autores.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo buscou compreender como a transparência e a prestação de contas contribuem para a mobilização de recursos nas organizações sociais situadas na região norte do Rio Grande do Sul. A fim de atender o objetivo foi realizado um estudo de casos múltiplos com 5 organizações sociais situadas na Região Norte do Rio Grande do Sul. O estudo de casos múltiplos se difere do estudo de caso único, uma vez que envolve mais de um caso (YIN, 2010). Também vale ressaltar que na realização dos estudos de casos múltiplos, cada caso serve a um propósito específico, dentro do contexto total, seguindo a lógica da replicação (YIN, 2010). Como limitação apontada aos estudos de casos múltiplos, Gil (1991) apresenta a impossibilidade de generalização dos dados.

A abordagem qualitativa exploratória foi adotada, visto que esta pesquisa visou à exploração e a compreensão de um estudo ou fenômeno (CRESWELL, 2007), tendo como foco as situações cotidianas no contexto organizacional (FLICK, 2009). A pesquisa exploratória é realizada quando o objetivo é examinar um tema ou um problema de pesquisa que foi pouco estudado, ou quando se tem pouco conhecimento sobre o fenômeno estudado (SAMPLERI; COLLADO; LUCIO, 2006). Desta forma, vale ressaltar que a abordagem do estudo foi escolhida com base nos interesses da pesquisa.

O processo de coleta de dados foi realizado por meio da entrevista semiestruturada em profundidade realizado com o gestor de cada organização, e coleta de dados secundários, os quais envolveram documentos organizacionais, sites, matérias em jornais. Para coleta dos dados primários, foi desenvolvido um instrumento com base nas dimensões teóricas adotadas por este estudo, bem como em suas categorias de análise. O instrumento em questão é composto por quinze questões, as quais abordam as temáticas: Visão Baseada em Recursos, Mobilização de Recursos, e Transparência e Prestação de Contas, podendo ser visualizado no anexo 1, o qual foi validado por quatro especialistas, e posteriormente realizado um pré-teste.

O acesso aos dados secundários ocorreu por meio de consulta aos documentos internos da organização, dentre os quais estão: sites, meios de comunicação, relatórios anuais, prestação de contas, estatutos, regimentos e projetos elaborados. Após a coleta de dados primários, os dados secundários foram utilizados para corroborar, interpretar e analisar as evidências. Ambos dados foram analisados por meio na análise de conteúdo com categorias iniciais de análise (FLICK, 2009; GIBBS, 2009), as quais estão dispostas no anexo I. Visando a comparação e compreensão dos dados dos cinco casos, foram elaboradas tabelas síntese dos dados (EISENHARDT, 1989).

A escolha dessas organizações sociais está pautada nos seguintes critérios: (i) organização social constante no levantamento realizado pela IPEA – mapa das OSCs; (ii) organização social que presta contas ao Ministério da Justiça; (iii) organizações pertencentes ao Conselho da Criança e do Adolescente; (iv) acessibilidade às organizações. Dessa forma, 4.266 organizações foram identificadas, e 5 destas foram escolhidas por apresentarem interesse na pesquisa e disponibilizarem o acesso aos pesquisadores. Cada entrevista durou em média entre 45 minutos à 90 minutos.

A sequência metodológica adotada por este estudo apresentou 4 etapas, as quais foram cumpridas de forma sequencial, e são descritas a seguir:

1º etapa: Caracterizada pela elaboração do instrumento de pesquisa, definida, com base na literatura abordada no referencial teórico, como uma entrevista semiestruturada, contendo perguntas abertas. Objetivando a validação do instrumento elaborado, o instrumento foi enviado para quatro especialistas da área. Após realização dos ajustes apontados pelos mesmos, foi realizado um pré-teste, validado o instrumento de coleta de dados;

2º etapa: Com o objetivo de compreender como a transparência e a prestação de contas contribuem para a mobilização de recursos, a segunda etapa é caracterizada pela realização dos estudos de casos múltiplos, as aplicações do instrumento de pesquisa aos integrantes da diretoria das cinco organizações sociais e a obtenção de dados secundários;

3º etapa: Esta fase se caracteriza em analisar os dados, buscando identificar quais as práticas de transparência e prestação de contas que as organizações estão realizando, e entender qual a contribuição destas práticas para a mobilização dos recursos.

4º etapa: Esta etapa refere-se ao encerramento da pesquisa, demonstrando seus principais resultados, bem como suas limitações e sugestões de pesquisas futuras.

Os critérios de validade da pesquisa qualitativa foram observados, os quais envolvem a validade interna, validade externa, validade do construto e confiabilidade (YIN, 2010). Desta forma esta pesquisa atendeu os seguintes critérios:

- a) na validade do construto: foi realizada a revisão exaustiva da literatura e a utilização de múltiplas fontes de evidências. Como técnica de análise, utilizou-se a entrevista semiestruturada e relatórios de acompanhamento;
- b) na validade interna: foi realizada a análise dos dados, por meio da triangulação dos dados;
- c) na validade externa: foi usada a lógica de replicação nos estudos de caso múltiplos;
- d) na confiabilidade: foi desenvolvida uma base de dados do estudo de caso, criada com as cinco entrevistas.

O método de generalização analítica foi observado, o qual utiliza uma teoria previamente desenvolvida como modelo com o qual se comparam os resultados empíricos do estudo de caso (YIN, 2010).

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS**

Com base na análise das entrevistas transcritas, identificou-se que as estratégias de mobilização de recursos normalmente priorizam a elaboração de projetos de financiamento e a promoção de campanhas. Foi possível constatar que a maior preocupação das organizações respondentes é com relação ao recurso financeiro, desde a sua captação, passando pela aplicação e finalizando com a sua prestação de contas. Desta forma, corroborando com pesquisas anteriores, as quais enfatizam a prioridade da busca do recurso financeiro para a manutenção e sobrevivência das organizações sociais (FROELICH, 1999; PFEFFER; SALANCIK 2003; ARMANI, 2008; GOUVEIA; DANILIAUSKAS, 2010; TONDOLO, 2014).



Verificou-se que a mobilização de recursos financeiros nas organizações pesquisadas acontece de diferentes formas, mas, no entanto, algumas similaridades são encontradas entre as organizações. As principais fontes de recursos das organizações A, B e E são provenientes de convênios com os órgãos municipais, estaduais e federais. No entanto, foi possível observar que os convênios com o Poder Público também são utilizados como forma de financiamento nas outras organizações pesquisadas, mas não apresentam tamanha representatividade dos recursos como nas destacadas acima.

Já a principal fonte de recursos financeiros da organização C é oriunda de uma cooperação com uma ONG internacional. Essa parceria decorre do reconhecimento da legitimidade desta organização, em conjunto com o empenho aplicado na captação de recursos financeiros. A organização D, por sua vez, tem como principal fonte de recursos financeiros a utilização do seu patrimônio, em forma de aluguel.

No que tange os recursos físicos, as organizações entendem que, mobilizando o recurso financeiro, automaticamente se mobiliza o recurso físico, pois percebem que um está ligado ao outro. Já em relação aos recursos humanos, não foi possível identificar como as organizações se articulam para mobilizá-los, apenas percebeu-se a dificuldade em manter os mesmos, visto que a competição com o mercado muitas vezes apresenta-se de forma desleal. O recurso humano voluntário é algo intrigante, visto que todas as organizações apresentam trabalhadores voluntários, ocupando diferentes posições da hierarquia organizacional. Por ser uma questão legal, as organizações devem apresentar um conselho deliberativo que atue de forma voluntária, não permitindo a prática de remuneração. As organizações C e D, por sua vez, apresentam como voluntários apenas o conselho deliberativo, não demonstrando interesse em mobilizar esse recurso para outras posições na hierarquia organizacional. As demais organizações entrevistadas trabalham com esse recurso em diferentes posições, não somente no conselho deliberativo, porém não apresentaram estratégias para a mobilização dos mesmos.

Desta forma, percebeu-se que os esforços aplicados na mobilização de recursos estão direcionados, principalmente, aos recursos financeiros, e, para as organizações pesquisadas, a combinação dos três tipos de recursos não se mostrou relevante diante dos relatos. Contudo, não foi possível verificar esforços na mobilização de recursos físicos e humanos, assim contrastando com as pesquisas anteriores, as quais afirmam que os recursos financeiros, físicos e humanos são fundamentais para a sustentabilidade das organizações sociais e manutenção das atividades aos beneficiários (ROTHSCHILD; MILOFSKY, 2006; ARMANI, 2008; TONDOLO, 2014).

Com relação à transparência, constatou-se que os meios de comunicação são a principal forma de divulgação das ações realizadas pelas organizações pesquisadas, sendo as principais ferramentas de comunicação utilizadas pelas organizações páginas do *facebook* revista, folders, jornais, televisão e website.

A organização C foi, entre as entrevistadas, a que se apresentou de forma mais estruturada na divulgação de suas ações, sendo a única organização que divulga seus relatórios anuais de forma impressa e em sua homepage. Esta constatação pode estar relacionada à capacidade de atendimento, uma vez que esta organização atende mensalmente 3.300 beneficiários. Além disso, a transparência apresenta-se bem estruturada, porque sua principal fonte de recursos é de fundos internacionais, e sua principal estratégia para captação, articulação e manutenção destes recursos é a atuação de forma transparente.

Em contrapartida, a organização E se apresenta de forma mais rudimentar, pois a única forma de transparência identificada foi a divulgação das ações realizadas pela organização por meio de página no *facebook*. Não possui estratégias de mobilização de recursos, apenas conta com recursos provindos de convênios com órgãos municipais, estaduais e federais, e por meio de doações. Verificou-se que a captação de recursos por meio de doações, nesta organização, provém das divulgações de suas ações, visto que se demonstra uma organização confiável.

A organização D, utiliza seu patrimônio em forma de locação para mobilizar recursos, e busca ser transparente no que tange suas ações sociais, de forma similar às organizações A e B, que buscam divulgar apenas as ações desenvolvidas pelos seus beneficiários. Percebeu-se, nesse sentido, que as organizações buscam, através destas divulgações, a confiabilidade perante a comunidade atendida. Dessa forma, corroborando com a pesquisa de Tondolo et al. (2016), a qual defende que a transparência auxilia na confiabilidade das ações desenvolvidas.

Também foi possível perceber que a prestação de contas, utilizada para a comprovação dos projetos e parcerias firmadas, não são divulgadas pelas organizações A, B, D e E. A única forma de divulgação para a prestação de contas nessas organizações é a publicação do Balanço Patrimonial, mas percebeu-se que essa publicação se dá apenas pela obrigatoriedade, não pelo interesse de ser transparente. A organização C, por sua vez, divulga suas prestações de contas por meio de relatórios anuais em sua homepage.

No nível de “Transparência em Aspectos Legais”, identificou-se que as organizações sociais e as partes interessadas não evidenciaram a existência de processos de transparência dos documentos constitutivos e legislações pertinentes. Assim, ficou evidente que esta não é uma prática entre as organizações sociais entrevistadas. Também não foi possível identificar como as organizações realizam a gestão dos recursos em sua totalidade, apenas foi possível identificar que as organizações possuem setores responsáveis pelo monitoramento desses recursos.

Com base no exposto foi criado um quadro resumo, de forma sintetizada, com os principais achados da pesquisa, com base na análise de conteúdo dos dados primários e secundários, podendo ser verificado no quadro 2.

Diante disso, percebeu-se que as práticas de transparência desenvolvidas pelas organizações sociais estão vinculadas à capacidade de captação de recursos, visto que quanto mais práticas de transparência são adotadas pelas organizações pesquisadas, mais elevado é o nível de mobilização de recursos.

**Quadro 2 - Principais achados na análise de conteúdo.**

Dimensão Teórica	Resultados
<b>Transparência no Terceiro Setor</b>	a) em todas as organizações entrevistadas há alguma forma de transparência; b) nas prestações de contas, as organizações demonstram onde ocorre a aplicação dos recursos, em sua totalidade; c) identificou-se a falta de interesse no que tange os aspectos legais da organização; d) verificou-se que as principais formas de divulgação apontadas foram: o <i>facebook</i> , revista, folders, jornais, televisão e site; e) o monitoramento dos recursos em sua totalidade ocorre por meio da equipe técnica, da coordenação e da direção das organizações; f) Não ficou explícita a forma como as organizações realizam essa gestão, apenas quais são os setores responsáveis por ela; g) Percebeu-se a aceitabilidade de críticas e sugestões recebidas.
<b>Visão Baseada em Recursos</b>	a) as 5 organizações contam com os 3 recursos apontados na literatura, o recurso físico, o recurso humano e o recurso financeiro. Notou-se nos recursos humanos que quanto maior a capacidade de atuação da organização menor o interesse em ter voluntários; b) a gestão desses recursos é realizada pelos coordenadores que as organizações dispõem. Nas que possuem maior capacidade de atendimento, a gestão é segmentada; c) percebeu-se que as organizações dispõem seus recursos humanos para atendimento direto na ponta, em contato direto com o beneficiado; d) o principal problema de gestão, apontado no recurso humano, refere-se à captação dos mesmos, pois a concorrência com o mercado muitas vezes se torna desleal.

<b>Mobilização de Recursos</b>	<p>a) por serem organizações que estão expostas a vulnerabilidade, o objetivo principal dos convênios e das parcerias firmadas é manter a organização ativa;</p> <p>b) as formas de captação de recursos nas organizações entrevistadas seguem linhas parecidas;</p> <p>c) nos recursos financeiros, as organizações possuem setores especializados, os quais visam buscar editais abertos, e procuram, sempre que possível, firmar parcerias. Foi possível verificar que, as organizações que possuem maior capacidade de atendimento, possuem uma estrutura mais sólida de captação e mobilização de recursos;</p> <p>d) nos recursos físicos, foi possível verificar que, da mesma forma que as organizações se articulam para angariar recursos financeiros, elas pleiteiam recursos físicos. Esse recurso também é captado por meio de doações;</p> <p>e) nos recursos humanos, por sua vez, apresentam-se de forma cada vez mais difícil, pois a competição com o mercado é desleal. Na mobilização de voluntários, percebeu-se que as organizações com maior capacidade de atendimento não consideram esse recurso fundamental, e não possuem interesse em articulá-lo;</p> <p>f) nos últimos anos percebeu-se que a captação de recursos está mais fácil, mas isso foi fruto das articulações que as organizações fizeram para conseguir essa captação de forma acessível;</p> <p>g) na mobilização de recursos verificou-se a importância percebida pelas organizações pelo recurso financeiro, visto que as organizações percebem que os recursos físicos e humanos decorrem do recurso financeiro;</p> <p>h) o compartilhamento de recursos ocorre entre as organizações de forma restrita, apenas por meio de reuniões, palestras e encontro com organizações da mesma federação.</p>
--------------------------------	---

Fonte: Elaboração Própria.

Outra constatação relevante está atrelada às organizações que desenvolvem um número reduzido de práticas de transparência, limitando-se apenas à divulgação das ações desenvolvidas, e não havendo formas mais robustas de prestação de contas, tais como divulgação dos relatórios anuais, atuação em redes, interação com a comunidade, atendimento à comunidade por setores específicos, entre outras. Estas organizações apresentam o comportamento de prestar contas somente quando esta é uma necessidade, ou seja, uma obrigatoriedade por parte do financiador. Diante disso, o Quadro 3 sintetiza as práticas de transparência utilizadas pelas organizações sociais e os níveis de mobilização de recursos.

**Quadro 3 - Práticas de transparência e os níveis de mobilização de recursos**

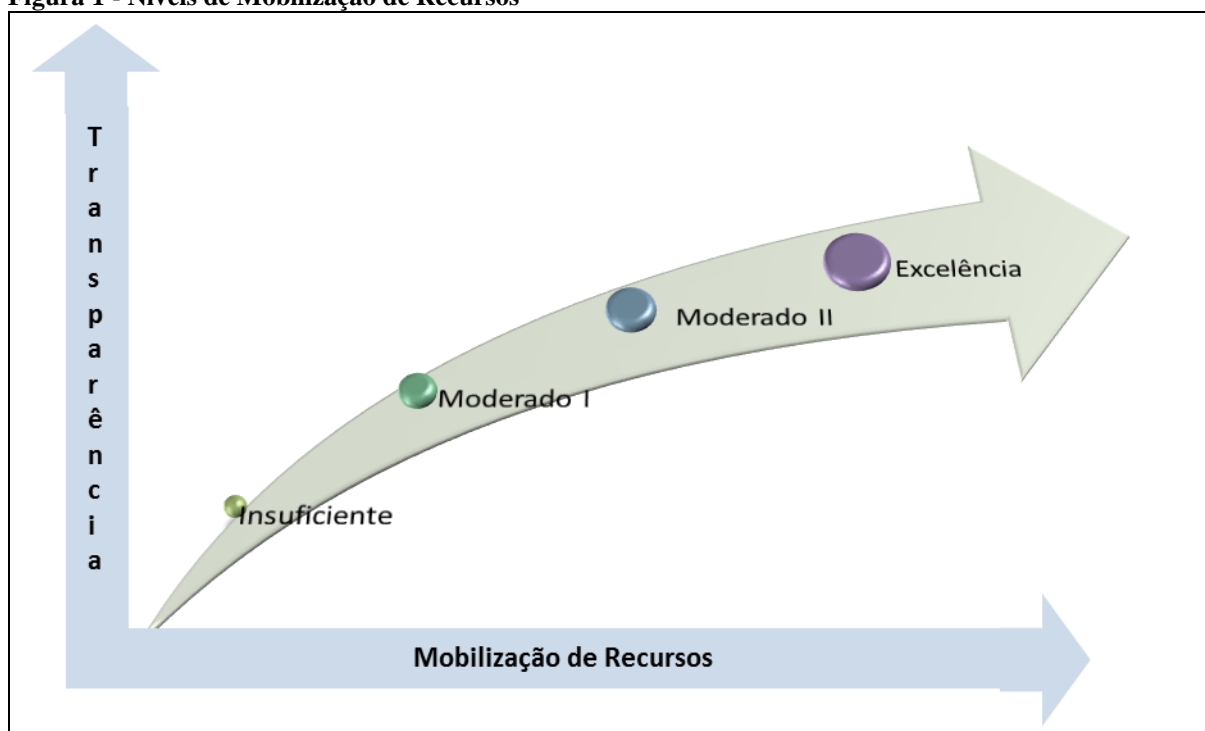
Práticas de Transparência	Níveis de Mob. de Recursos	Definição de cada nível
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Divulgação das ações realizadas pela organização;</li> <li>✓ Prestação de contas somente quando esta é uma exigência do financiador.</li> </ul>	Insuficiente/ Precário	A organização está no nível insuficiente/precário, quando não tem reconhecimento perante a comunidade atendida, e trabalha apenas com projetos com Órgãos Públicos, visto que a organização atende uma obrigação que seria de responsabilidade do poder público.
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Níveis iniciais de Prestação de Contas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>-elaboração e publicação do Balanço Patrimonial;</li> <li>-elaboração de prestações de contas para projetos;</li> <li>-transparência em aspectos legais;</li> </ul> </li> <li>✓ Existência de ao menos um canal de comunicação com a comunidade em geral.</li> </ul>	Moderado I	A organização está no nível moderado, quando consegue transmitir confiança perante a sociedade. Assim, consegue mobilizar outras fontes de recursos, como por exemplo, pessoas físicas e jurídicas que procuram as organizações para ajudar por meio de doações.
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Divulgação dos relatórios anuais das atividades;</li> </ul>	Moderado II	A organização atinge o nível bom quando consegue articular a confiança adquirida

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Divulgação das prestações de contas, em meios de comunicação;</li> <li>✓ Interação com a comunidade, para divulgar a missão e áreas de atuação da organização;</li> <li>✓ Existência de um canal de comunicação com a comunidade em geral.</li> </ul>		perante a comunidade com a busca pela legitimidade, assim, a organização tem facilidade em firmar parcerias em projetos e convênios. A organização consegue firmar parcerias com voluntários e possui facilidade em mobilizar recursos humanos.
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existência de diferentes mecanismos para divulgar ações realizadas, resultados e parcerias;</li> <li>✓ Prestação de contas e apresentação de resultados em reuniões com a comunidade, em geral periódicas (no mínimo semestral);</li> <li>✓ Atuação em rede com participação de organizações públicas e privadas;</li> <li>✓ Existência de uma central de ouvidoria para atendimento da comunidade.</li> </ul>	Excelência	A organização alcançou o nível de excelência quando ela é legitimada pela sociedade, assim Empresas, ONGs Internacionais e Fundos de Apoio procuram essa organização para o desenvolvimento de parcerias.

Fonte: Elaboração Própria.

Diante do exposto anteriormente, a Figura 1 apresenta a síntese das práticas de transparência relacionadas aos respectivos níveis de mobilização de recursos nas organizações sociais analisadas. Estando estes expostos em quatro níveis: Insuficiente, Moderado I, Moderado II e Excelência.

**Figura 1 - Níveis de Mobilização de Recursos**



Fonte: Elaboração Própria.

Vale destacar que a Figura 1, foi elaborada com base nos achados desta pesquisa. E, sugere-se que esta deva ser mais bem explorada em estudos futuros os quais busquem identificar a classificação de outras organizações sociais quanto aos níveis de mobilização de recursos e transparência, bem como estudos que busquem desenvolver aspectos de gestão estratégica a partir dos resultados apresentados por este estudo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A fim de compreender como a transparência e a prestação de contas contribuem para a mobilização de recursos, adotou-se uma abordagem qualitativa de caráter exploratório, com a condução de um estudo de casos múltiplos em cinco (5) organizações sociais do Estado do Rio Grande do Sul, que praticassem a transparência e a prestação de contas.

O referencial teórico abordou a Transparência e Prestação de Contas, Mobilização de Recursos, e a Visão Baseada em Recursos como base para a Mobilização de Recursos. Essa revisão teórica foi realizada com intuito de compreender como o desafio das organizações sociais em mobilizar recursos, ou seja, ter sustentabilidade está atrelado às práticas de transparência e prestação de contas.

Refletindo sobre as contribuições deste estudo para o campo da gestão, pode-se dizer que a composição do referencial teórico demonstrou diversas contribuições, em especial para o estudo do Terceiro Setor, bem como para aprofundar a abordagem mobilização de recursos. Dessa forma, este estudo encontra-se alinhado com estudos anteriores, os quais enfatizam a relevância da transparência e da prestação de contas na captação de recursos (ARMANI, 2008; TONDOLO, 2014; VALENCIA et al., 2015; TONDOLO et al., 2016)

Em resposta ao objetivo principal, pode-se verificar que as ações de transparência e prestação de contas contribuem para a mobilização de recursos, visto que as organizações que apresentaram diferentes estratégias de transparência e prestação de contas, contam com um alto nível de mobilização de recursos, em contrapartida, as organizações que possuem poucas estratégias de transparência e prestação de contas, atuam com um baixo nível de mobilização.

Desse modo, importantes contribuições são apresentadas por este estudo. A primeira contribuição está diretamente ligada aos desafios impostos diariamente às Organizações do Terceiro Setor, o desafio da sustentabilidade. Ao confrontar com a pesquisa empírica, entre os autores abordados, considera-se que uma organização plenamente sustentável precisa estar em harmonia com fatores financeiros, físicos e humanos. Todavia, a ideia de alcançar apenas a autonomia econômica pode afetar a sustentabilidade da organização como um todo, pois a ideia de sustentabilidade, com base na mobilização de recursos, ultrapassa os limites econômico-financeiros, incorporando outras esferas, como o capital humano, a capacidade de articulação e desenvolvimento político e a construção efetiva para com a sociedade.

A segunda contribuição é a construção de um instrumento de coleta de dados, devidamente validado, possibilitando a reprodução em estudos futuros, em conjunto com a construção de um amplo arcabouço teórico, com escritores renomados, nacionais e internacionais, disponibilizando uma base teórica para futuras pesquisas. Com base nos resultados obtidos, os quais estão alinhados aos estudos anteriores, a partir do Quadro 3, gerou-se a figura 1, a qual dá origem aos níveis de mobilização de recursos, os quais podem ser explorados por futuras pesquisas, principalmente visando a criação de um modelo de maturidade em transparência no Terceiro Setor.

A Terceira contribuição relevante que o estudo apresentou refere-se ao entendimento e vinculação das práticas de transparência com os níveis de mobilização de recursos. Visto que, a partir dos resultados obtidos, pode-se perceber que a mobilização de recursos está vinculada com a prática de transparência e prestação de contas de cada organização. E, que a melhoria das práticas desenvolvidas pelas organizações pode contribuir para o avanço na mobilização de recursos.

A quarta contribuição está atrelada ao ganho atribuído aos estudos pertinentes ao campo do Terceiro Setor, visto que as organizações sociais têm o desafio de manter suas atividades e atingir a sustentabilidade organizacional obtida basicamente por meio de recursos de terceiros, seja por doações, parcerias, projetos, ou outros. Diante disso, reforça-se a necessidade do desenvolvimento da capacidade de mobilizar recursos.

Por fim, são apresentadas sugestões de estudos futuros que atendam às especificidades do Terceiro Setor, bem como a relevância da mobilização de recursos, dentre eles sugerem-se

pesquisas sobre: i) a estrutura organizacional relacionada às estratégias de mobilizações de recursos; ii) pesquisas teóricas relacionadas às técnicas de mobilização de recursos; iii) aplicação do instrumento de pesquisa em outras regiões de atuação, com o intuito de testar e aprimorar o modelo de apuração e divulgação do resultado proposto; e, iv) pesquisas de caráter investigativo sobre a prática dos níveis de transparência nas organizações do Terceiro Setor.

## REFERÊNCIAS

ANHEIER, H. K.; SEIBEL, W. **The third sector: Comparative studies of nonprofit organizations**. 3. ed. New York: Walter de Gruyter, 1990.

ARMANI, D. **Mobilizar para transformar: a mobilização de recursos nas organizações da sociedade civil**. 1. ed. São Paulo: Peirópolis, 2008.

BARNEY, J. B. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of management**, Estados Unidos, v. 27, n. 6, p. 643-650, set., 2001.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Texas, v. 17, n. 1, p. 99-120, mar., 1991.

BISH, A; BECKER, K. Exploring Expectations of Nonprofit Management Capabilities. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 45, n. 3, p. 437-457, 2016.

BOARD, J.; SUTCLIFFE, C.; WELLS, S. **Transparency and Fragmentation: Financial Market Regulation in a Dynamic Environment**. London: Palgrave Macmillan, 2002.

BUSHMAN, R.; PITROSKI, J.; SMITH A. What determines corporate transparency? **Journal of Accounting Research**, Chicago, v. 42, n. 2, p. 207-253, mai. 2004.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DALTO, C. C.; NOSSA, V.; MARTINEZ, A. L. Recursos de convênio entre fundações de apoio e universidades federais no Brasil: um estudo dos acórdãos do Tribunal de Contas da União (TCU). **Revista Universo Contábil**, v. 10, n. 2, p. 6-23, 2014.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v.14, n.14, p.532-550, 1989

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

\_\_\_\_\_. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FROELICH, K. A. Diversification of revenue strategies: Evolving resource dependence in nonprofit organizations. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 246-268, 1999.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GOUVEIA, T.; DANILIAUSKAS, M. **Sustentabilidade das ONGs no Brasil: Acesso a recursos privados**. Rio de Janeiro: ABONG, 2010.

GRANT, R. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, out. 1991.

GUIMARÃES, J. C. F.; SEVERO, E. A.; DORION, E. C.; OLEA, P. M. Attributes for sustainable competitive advantage of firms in the global market. **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, v. 9, n. 7, p. 459-468, abr. 2015.

HECKERT, C. R. **Qualidade de serviços em organizações do terceiro setor**. 150 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo. 2001

HEENE, A.; SANCHEZ, R. **Competence Based Strategic Management**. 1. ed. Chichester, England: John Wiley & Sons Ltd, 1997.

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

KHIENG, S. Funding mobilization strategies of Nongovernmental organizations in Cambodia. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, vol. 25, n. 6, p. 1441-1464, 2014.

LEITE, J. B. D.; PORSSSE, M. de C. S. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. spe, p. 121-141, 2003.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Competing Through Competences**. Cambridge: University Press, 2002.

NIETO, M.; PEREZ, W. A firm's assets as a foundation for strategy. **The Learning Organization**, v. 9, n. 1, p. 19-28, 2002.

OLAK, P. A.; NASCIMENTO, D. T. **Contabilidade para entidades sem fins lucrativos (terceiro setor)**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade para Entidades sem Fins Lucrativos (Terceiro Setor)**. 3. ed. São Paulo: Atlas 2010.

PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: John Wiley. EBook Kindle, 1959.

PEREIRA, M. S.; FORTE, S. H. A. C. Visão baseada em recursos nas instituições de ensino superior de Fortaleza: uma análise ex-ante e ex-post à LDB/ 96. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 107-129, jan./mar. 2008.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. **The external control of organizations**: A resource dependence perspective. Stanford: Stanford Business Books, 2003.

PRAHALAD, C.; HAMEL, G. The core competences of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

ROTHSCHILD, J.; MILOFSKY, C. The centrality of values, passions, and ethics in the nonprofit sector. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 17, n. 2, p. 137-143, 2006.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw Hill, 2006.

SILVA, M. E.; BALBINO, D. P. Criando vantagem competitiva sustentável: a responsabilidade socioambiental empresarial à luz da visão baseada em recursos. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 12, n. 1, p. 29-53, jan./mar. 2013.

SRINIVASAN, S. Corporate Transparency Improves For Foreign Firms in U.S. **Markets**. 2003. Disponível em: <<http://hbswk.hbs.edu/item.jhtml?id=3489&t=globalization>>. Acesso em: 01 mai. 2015.

TONDOLO, R. R. P. **Desenvolvimento de Capital Social Organizacional em um Projeto Interorganizacional no Terceiro Setor**. 2014.0157 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS. 2014.

TONDOLO, R. R. P.; TONDOLO, V. A. G.; CAMARGO, M. E.; SARQUIS, A. B. Transparência no Terceiro Setor: Uma proposta de construto e mensuração. **Espacios Públicos**, v. 19, n. 47, p. 7-25, 2016.

TORO J. B.; WERNECK, N. M. D. **Mobilização social**: um modo de construir a democracia e a participação. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2007.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Boas práticas em segurança da informação**. Brasília: TCU, 2008.

VALENCIA, L. A. R.; QUEIRUGA, D.; GONZÁLEZ-BENITO, J. Relationship Between Transparency and Efficiency in the Allocation of Funds in Nongovernmental Development Organizations. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 26, n. 6, p. 2517-2535, 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.



**ANEXO****Anexo 1 – Construto de Pesquisa**

<b>Dimensão Teórica</b>	<b>Autor</b>	<b>Categoria De Análise</b>	<b>Questão</b>
<b>Visão Baseada em Recursos</b>	Penrose (1959) Barney (1991; 2001) Guimarães et al. (2015)	Tipos de Recursos	1) Quais tipos de recursos a sua organização dispõe atualmente?
	Prahalad; Hamel (1990)	Gestão	1) Como é realizada a gestão dos recursos em sua organização (recursos em sua totalidade)?
	Penrose, (1959) Pereira; Forte (2008) Nieto; Perez (2002) Mills et al. (2002)	Recursos Humanos	1) A sua organização conta com quantos colaboradores? Como eles estão distribuídos? 2) A organização apresenta voluntários? Se sim, quantos são e quais são suas atividades?
<b>Mobilização de Recursos</b>	Armani (2008) Gouveia; Daniliauskas (2010) Tondolo (2014)	Articulação 1	1) A sua organização desenvolve convênios, parcerias e projetos com outras instituições públicas e privadas? Se sim, poderia explicar um pouco sobre o objetivo dessas parcerias?
	Tondolo (2014)	Articulação 2	1) Como a sua organização se articula para captar e mobilizar os recursos (financeiro, físico e humano). Você poderia detalhar a sua resposta sobre cada um dos recursos?
	Froelich (1999) Armani (2008)		2) Qual a sua percepção com relação a captação de recursos nos últimos anos (está mais fácil, mais difícil), e por que?
	Froelich (1999) Pfeffer; Salancik (2003) Tondolo (2014)	Mobilização e Compartilhamento	1) Em sua opinião, como a mobilização de recursos é importante para os processos da sua organização? Por quê?
Compartilhamento de Recursos		1) A sua organização compartilhou algum tipo de conhecimento, informações, dicas, bens, experiências com outras organizações nos últimos seis meses (ano 2015)? Você poderia explicar melhor como esses compartilhamentos foram feitos e o que foi compartilhado?	
<b>Transparência no Terceiro Setor</b>	Tondolo et al. (2016) Valencia et al. (2015)	Transparência em Nível Inicial de Atendimento	1) Como a organização se comunica com as partes interessadas – financiadores, comunidade, beneficiários, colaboradores e voluntários (disponibiliza e-mail e homepage)? 2) A sua organização já realizou algum tipo de prestação de contas? Como isso ocorreu?
		Transparência em Aspectos Legais	1) Qual a sua opinião sobre “a disponibilização às partes interessadas dos documentos constitutivos e à legislação a qual a organização está submetida”? Essa é uma prática na sua organização?
		Transparência e Prestação de Contas	1) Quais são as formas de divulgação e quais são os materiais divulgados?
		Transparência em Gestão e Resultados	1) Como a organização monitora a efetividade das atividades realizadas por seus colaboradores e os resultados na comunidade atendida? 2) A organização disponibiliza um espaço para receber críticas e sugestões (internas/externas)? Como essas críticas e sugestões são “absorvidas” pela organização (são implementadas, negligenciadas)?