

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES**

**PEDRO ULSEN**

**Comunicação para a Sustentabilidade  
em Organizações do Terceiro Setor**

**SÃO PAULO**

**2018**

### **Capítulo 3. Terceiro setor**

O terceiro setor está associado com entidades sem fins lucrativos que atuam na execução de atividades de utilidade pública. Estas organizações têm gerenciamento próprio e o principal objetivo de promover a melhoria na qualidade de vida das pessoas, em várias áreas, caso das Organizações Não Governamentais (ONGs) e das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs). Do ponto de vista da manutenção financeira, o terceiro setor costuma ser mantido com doações de empresas e pessoas físicas e com repasse de verbas públicas.

As discussões recentes sobre o tema indicam pluralidade conceitual que exige uma compreensão mais precisa sobre as definições. A proposta mais aceita no momento discute o terceiro setor como inserido nas esferas pública, privada e a da sociedade civil, responsável pela integração de indivíduos e organizações voltados para a cidadania. “Essa multiplicidade de denominações apenas demonstra a falta de precisão conceitual, o que, por sua vez, revela a dificuldade de enquadrar toda a diversidade de organizações em parâmetros comuns” (Coelho, 2000).

De acordo com Falconer e Fischer (1998), essa dificuldade de conceituação não impediu que organizações fossem criadas. Os autores entendem que o terceiro setor, historicamente, ampliou sua atuação sem que o conceito conseguisse explicar a diversidade da sua abrangência. O que se percebe é que o terceiro setor é considerado uma união dos objetivos do primeiro setor com a metodologia do segundo setor, resultando em organizações voltadas para benefícios coletivos sob uma administração privada que não visa fins lucrativos. Os benefícios coletivos não são, necessariamente, públicos, mas já há organizações do terceiro setor criadas para promover benefícios coletivos privados.

A mensuração deste alcance é tarefa difícil, visto que muitas vezes esses grupos podem ter um significativo destaque. A abordagem mais aceita diferencia as organizações do terceiro setor em estrutural e operacional, desenvolvida por Salamon e Anheier (1997), indicando que as organizações do terceiro setor costumam apresentar cinco características: estruturadas, privadas, não distribuidoras de lucros, autônomas e voluntárias. Do ponto de vista dos desafios do terceiro setor, um deles é a dificuldade de observação da sua própria condição. A definição das atribuições representa o início da compreensão das transformações pelas quais passam as sociedades globais.

O terceiro setor carece de mais pesquisas sobre sua atuação no cenário brasileiro. Cientificamente, é necessário contribuir com a construção de um conceito mais sólido,

reduzindo diferenças e interpretações equivocadas sobre a área por parte da sociedade, do mercado e dos governos.

### **3.1 Conceituação**

Encontrar uma conceituação para o terceiro setor que reúna as diversas organizações que o compõem, baseada em pontos convergentes, é essencial para a determinação dos limites entre terceiro setor, iniciativa privada e Estado.

O terceiro setor está associado com entidades sem fins lucrativos que atuam na execução de atividades de utilidade pública, apresentam gerenciamento próprio e buscam promover a melhoria na qualidade da vida das pessoas, em várias áreas.

São exemplos as Organizações Não Governamentais (ONGs) e as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs). Do ponto de vista da manutenção financeira, o terceiro setor costuma ser mantido com doações de empresas e pessoas físicas e com repasse de verbas públicas.

Para Rosa Maria Fischer (2002), o terceiro setor é formado por organizações sociais direcionadas ao atendimento de interesses públicos, com características próprias e independência para determinar suas ações.

Terceiro setor é a denominação adotada para o espaço composto por organizações privadas, sem fins lucrativos, cuja atuação é dirigida a finalidades coletivas ou públicas. Sua presença no cenário brasileiro é ampla e diversificada, constituída por organizações não governamentais, fundações de direito privado, entidades religiosas, associações culturais, educacionais, as quais desempenham papéis que não diferem significativamente do padrão conhecido de atuação de organizações análogas em países desenvolvidos. Essas organizações variam de tamanho, grau de formalização, volume de recursos, objetivo institucional e forma de atuação (FISCHER, 2002,p. 45).

Simultaneamente ao surgimento de certas organizações da sociedade civil, caracterizadas pela promoção de ações de natureza privada com fins públicos, diferentes denominações passaram a ser dadas às mesmas. Entre os exemplos, estão organizações voluntárias, Organizações Não Governamentais (ONGs), organizações sem fins lucrativos, setor independente e terceiro setor.

As discussões recentes sobre o tema indicam uma pluralidade conceitual que exige uma compreensão mais precisa sobre as definições. A proposta mais aceita, no momento, discute o terceiro setor como inserido nas esferas pública, privada e da sociedade civil, responsável pela integração de indivíduos e organizações voltados para a cidadania.

Essa multiplicidade de denominações apenas demonstra a falta de precisão conceitual, o que, por sua vez, revela a dificuldade de enquadrar toda a diversidade de organizações em parâmetros comuns. Os contornos deste espaço muitas vezes não estão bem definidos sequer para os diversos agentes que o compõem (COELHO, 2000, p. 42).

Os estudos, de acordo com Falconer e Fischer (1998), indicam que essa dificuldade de conceituação não impediu que organizações fossem criadas. As pesquisas mais recentes revelam que, historicamente, o terceiro setor tem ampliado sua atuação, porém sem que o conceito conseguisse explicar a diversidade da sua abrangência. Detalhando mais, percebe-se que o terceiro setor é considerado uma união dos objetivos do primeiro setor com a metodologia do segundo setor, resultando em organizações voltadas para benefícios coletivos sob uma administração privada que não visa fins lucrativos. Os benefícios coletivos não são, necessariamente, públicos, já que muitas organizações do terceiro setor têm como objetivo promover benefícios coletivos privados.

A mensuração deste alcance é complexa, visto que, muitas vezes, estes grupos podem ter significativo destaque. A tentativa mais utilizada diferencia as organizações do terceiro setor em estrutural e operacional e foi desenvolvida por Salamon e Anheier (1997), a qual indica que as organizações do terceiro setor costumam apresentar cinco características: estruturadas, privadas, não distribuidoras de lucros, autônomas e voluntárias. Do ponto de vista dos desafios do terceiro setor, um deles é a dificuldade de observação da sua própria condição. A definição das atribuições representa o início da compreensão das transformações pelas quais passam as sociedades globais.

Entender o que são, de onde vem, o que querem, como cresceram e se multiplicaram, como atuam as organizações de cidadãos implica retomar os fios de uma história que combina valores e práticas ancestrais com fenômenos contemporâneos e, em boa medida, anunciadores de profundas mudanças no perfil das sociedades e da ordem internacional (OLIVEIRA, 2001).

Fernandes (1995) atesta esta indefinição: “A própria ideia de um terceiro setor está longe de ser clara na maioria dos contextos. Torná-la clara é tanto uma tarefa intelectual quanto prática, já que não fará sentido a menos que um número expressivo daqueles envolvidos venha a considerá-la uma ideia significativa” (Fernandes, 1995, online).

O terceiro setor merece mais pesquisas que sejam responsáveis por definições precisas sobre a atuação no cenário brasileiro. As organizações do terceiro setor no Brasil são inúmeras e voltadas para múltiplos objetivos. Do ponto de vista científico, faz-se necessário avançar em pesquisas sobre tais organizações e contribuir com a construção de

um conceito mais consistente. A contribuição acadêmica pode tornar mais legítimo o campo de estudos e reduzir as diferenças e interpretações equivocadas sobre a área por parte da sociedade, do mercado e dos governos.

### **3.2 Histórico**

Compreender as origens históricas do que é considerado, atualmente, o terceiro setor, é essencial para o desenvolvimento de uma pesquisa científica direcionada para a área. As organizações sociais consideradas como do terceiro setor não foram criadas recentemente. A origem remonta aos séculos XVI e XVII, quando surgiram movimentos da sociedade civil, inicialmente com caráter religioso ou político, na Europa e nas Américas do Norte e do Sul. Nessa época, as organizações estiveram associadas com ações de grupos católicos e protestantes e também ligadas aos sistemas de governo vigentes.

Essa configuração foi alterada nos séculos seguintes. A partir de 1800 surgiam as primeiras associações patronais e os sindicatos de trabalhadores, alterando e diversificando a relação da sociedade com o setor privado e o Estado. Nesse período os vínculos entre Igreja e Estado eram diretos, porém com métodos de atuação que já revelavam a diferenças que se acentuaram nos próximos séculos.

No Brasil, a expressão organizações da sociedade civil é bastante utilizada e decorre de um conceito originado no século XVIII que agora vem sendo utilizado como um conjunto de instituições distintas do Estado com foco no desenvolvimento de direitos coletivos.

Assim, do ponto de vista histórico, todas as mudanças ocorridas na estrutura do Estado, nos séculos XIX e XX, influenciaram diretamente a configuração das organizações sociais. No período seguinte à Primeira Guerra Mundial, por exemplo, em que muitos países se enfraqueceram e enfrentaram dificuldades de natureza social, política e econômica, novas tentativas de criação de organizações ocorreram, fortalecendo o desenvolvimento de iniciativas que viriam a se configurar como do terceiro setor.

Ainda em âmbito mundial, a partir da Segunda Guerra Mundial, mudanças profundas em todas as instâncias culminariam no fenômeno da globalização, que, em muitos casos, acentuou a pobreza, a violência, a poluição ambiental e conflitos religiosos, étnicos, sociais e políticos. Pela primeira vez, a maioria dos países foi envolvida em problemas de ordem local, regional, nacional e global.

Na segunda metade do século XX, principalmente na América Latina, inclusive em resposta à ditadura militar, organizações da sociedade civil foram criadas com expressiva

carga política e ações de desenvolvimento comunitário e atividades de assistência na saúde, no saneamento básico, economia e educação.

Nas décadas de 1960 e 1970, em decorrência da formulação de programas de cooperação internacional para o desenvolvimento, estipulados pela própria ONU, houve um crescimento de organizações europeias direcionadas a promover projetos em países em desenvolvimento.

A expressão terceiro setor é uma tradução do *third sector*, utilizado nos Estados Unidos juntamente com outras expressões, como “organizações sem fins lucrativos” (*nonprofit organizations*) ou “setor voluntário” (*voluntary sector*). Em outros países da Europa Continental, como Espanha, França e Alemanha, predominam as expressões “Organizações Não Governamentais” (ONGs), “caridade” e “filantropia”, uma origem associada ao sistema de representações da Organização das Nações Unidas (ONU), que assim denominava organizações internacionais que, mesmo sem representarem países, participavam de reuniões na ONU.

Atualmente, um dos principais problemas do terceiro setor é a falta de consciência sobre a sua própria condição, pois as organizações que o integram ainda não se percebem como um conjunto integrado. A obtenção dessa consciência e a construção de uma identidade são fundamentais para que suas ações políticas ampliem ainda mais a sua força e notoriedade, permitindo que o setor possa se consolidar mais.

### **3.3 Classificação e composição**

O espaço criado pelo terceiro setor é uma extensão das ações não executadas pelo Estado e inviáveis para serem geridas pela iniciativa privada. Tem início o papel do cidadão que, agente ativo da sociedade civil, organiza grupos para envolver pessoas em trabalhos muitas vezes voluntários em substituição aos serviços oferecidos pelo Estado.

É importante explicar que benefícios coletivos que compõem a caracterização do setor não correspondem, necessariamente, a benefícios públicos. Muitas organizações do terceiro setor visam promover benefícios coletivos privados. Este é o caso de organizações de ajuda mútua que defendem interesses de um grupo restrito de pessoas, sem considerável alcance social. As organizações de caráter público, por outro lado, estão voltadas ao atendimento de interesses mais gerais da sociedade, produzindo bens ou serviços que tragam benefícios para a sociedade como um todo.

Possível que essa seja uma primeira importante divisão do setor, quando considerado como aquilo que não é público tampouco privado: não governamental e sem

fins lucrativos. Aquelas organizações que atuam efetivamente em ações sociais, na busca de benefícios coletivos públicos, e que podem ser consideradas como de utilidade pública, são capazes de auxiliar o Estado no cumprimento de seus deveres, atentando para as desigualdades vigentes no país e incapacidade do Estado em desempenhar com eficiência as atividades que lhe são atribuídas.

Por outro lado, é difícil definir em que medida as organizações de benefícios mútuos ou privados não exercem uma ação relevante à sociedade, uma vez que os grupos que as compõem e a maneira como atuam podem ser de significativo destaque social. A dificuldade de conceituação do terceiro setor não impediu que as organizações do terceiro setor se proliferassem no Brasil. De acordo com Falconer e Fischer (1998), houve um aumento quantitativo e de tipos dessas organizações nas últimas décadas.

Conforme já destacado, de acordo com a visão estrutural dos autores Salamon e Anheier (1997), as organizações que fazem parte deste setor se diferenciam da seguinte maneira:

- ❖ Estruturadas: possuem certo nível de formalização de regras ou algum grau de organização permanente.
- ❖ Privadas: não têm nenhuma relação institucional com governos, embora possam dele receber recursos.
- ❖ Não distribuidoras de lucros: nenhum lucro gerado pode ser distribuído entre seus proprietários ou dirigentes. O que distingue essas organizações não é o fato de não possuírem “fins lucrativos”, e sim o destino dado às verbas, que devem ser dirigidas à realização da missão da instituição.
- ❖ Autônomas: possuem os meios para controlar sua própria gestão, não sendo controladas por entidades externas.
- ❖ Voluntárias: envolvem um grau significativo de participação voluntária não remunerada, que pode variar entre organizações e de acordo com a natureza da atividade por ela desenvolvida.

### **3.4. Situação no Brasil**

De acordo com Andrés Falconer (1999), as organizações do terceiro setor no Brasil podem ser classificadas da seguinte forma:

- ❖ Igrejas e instituições religiosas – Santas Casas, por exemplo;

- ❖ Organizações não governamentais – com foco predominante na defesa de direitos civis por meio da capacitação de pessoas, assessoria social,
- ❖ articulação política e disseminação de informações;
- ❖ Empreendimentos sem fins lucrativos – serviços pagos para utilização de alguns serviços, como clubes, instituições culturais, entidades educacionais e recreativas;
- ❖ Fundações empresariais – financiadas por grupos privados com foco em ações de cidadania e filantropia com foco de atuação abrangente.

No Brasil, o surgimento de organizações sem fins lucrativos é antigo, sendo a inauguração da Santa Casa de Misericórdia de Santos, em 1543, a primeira instituição do terceiro setor conhecida com registro no País.

Desde então, as organizações têm evoluído junto com a sociedade brasileira. Do período colonial, até meados do século XX, há predominância de ações de assistência social, saúde e educação realizadas, principalmente, pela Igreja Católica. Tais ações eram desenvolvidas na forma de asilos, orfanatos, Santas Casas de Misericórdia e colégios religiosos. Chamadas de “associações voluntárias”, estas iniciativas promoviam ações sociais com base em valores católicos.

Já no século XX, mais precisamente em 28 de agosto de 1935, foi promulgada a Lei nº 91, declarando utilidade pública as organizações sem fins lucrativos. Em 1938, foi criado o Conselho Nacional de Serviço Social (CNSS), que estabeleceu que as instituições nele inscritas pudessem passar a receber subsídios governamentais. Neste período, mesmo com esses avanços, a Igreja continuou tendo papel importante na prestação de serviços sociais e passou a receber, em alguns casos, financiamentos do Estado para as suas obras.

No período do regime militar, que reduziu direitos dos cidadãos, mas provocou uma intensa mobilização da sociedade, muitas organizações filantrópicas e assistenciais se uniram aos movimentos sociais para promoverem atendimento às pessoas mais necessitadas. Foi quando surgiram organizações sem fins lucrativos ligados à mobilização social e à contestação política.

Finalmente, a partir da década de 1980, com a redemocratização do País, a cidadania e os direitos fundamentais passaram a ser o foco das organizações sem fins lucrativos. A articulação do terceiro setor começou a se ampliar com grupos consolidados que vêm alcançando mais relevância social, especialmente em virtude da atuação ineficiente do Estado em diferentes áreas, principalmente a social. Da década de 1990 até hoje, houve uma ampliação significativa da criação de ONGs, com as mais variadas finalidades e tamanhos, atuando em diversos setores, como, por exemplo, entidades

ambientalistas, grupos de apoio à organização popular e associações de defesa dos consumidores crianças e adolescentes.

Em termos estatísticos, a “Pesquisa sobre Organizações da Sociedade Civil e suas Parcerias com o Governo Federal”, divulgada pela Secretaria Geral da Presidência da República no final de 2014, revelou que o Brasil tem 303 mil Organizações da Sociedade Civil (OSCs). Destas, 2% são fundações, 8% são organizações religiosas e 90% estão constituídas como associações civis sem fins lucrativos.

Um aspecto central na caracterização do universo das OSCs, no Brasil, está relacionado com a sua distribuição territorial. Segundo os dados coletados, aproximadamente 45% delas estão sediadas na região Sudeste do país, seguidas do Sul e Nordeste (presença de mais de 20% em cada região). As Regiões Norte e Centro-Oeste não chegam a 6% em concentração de OSCs. Em relação às Unidades da Federação, o Estado de São Paulo mantém a maior porcentagem de organizações (22,5%), seguido por Minas Gerais (11,1%).

Os dados ainda revelam que aproximadamente 2,1 milhões de pessoas têm vínculos de trabalho nas OSCs, embora mais de 70% dessas organizações não apresentem nenhum vínculo de trabalho formal.

### **3.5 Sustentabilidade e terceiro setor**

As mudanças globais que vêm gerando uma permanente evolução no modo de pensar da população têm sido discutidas de forma mais intensa atualmente em encontros e conferências. Com isso, a construção do conceito de desenvolvimento sustentável está em evolução. O debate gerado pela responsabilidade social se intensificou, pois a atuação das empresas e o impacto de suas atividades estão afetando a qualidade de vida das pessoas, reforçando a relevância do estudo da responsabilidade social adaptado à realidade do terceiro setor. Apesar das semelhanças entre empresas e organizações da sociedade civil, é necessário considerar que são distintas na missão institucional e, por vezes, apresentam-se como antagônicas em seus objetivos, revelando a necessidade de tratar a sustentabilidade organizacional de forma específica para organizações do terceiro setor.

Os desafios das organizações do terceiro setor, especialmente as ONGs, para manterem suas operações, exigem que novas posturas sejam adotadas, principalmente em termos de ferramentas de gestão, que devem proporcionar transparência, avaliação do impacto das atividades e agilidade na captação de recursos, entre outras vantagens.

A sobrevivência das ONGs extrapola a gestão dos aspectos econômicos, pois

a sua essência está na elaboração e execução de ações para a sociedade e/ou o meio ambiente, sendo imprescindível que conceitos de sustentabilidade sejam compreendidos e incorporados às práticas de gestão dessas organizações.

A evolução nas discussões sobre a sustentabilidade vem apresentando uma ampla variedade conceitual, mas é importante, ao menos, que as discussões considerem o equilíbrio entre as suas dimensões (ambiental, econômica, social). Como a conceituação da sustentabilidade aborda um desenvolvimento contínuo e duradouro, considerando a disponibilidade dos atuais recursos deve buscar atender aos anseios das futuras gerações, é necessário o desenvolvimento de estudos que ratifiquem a busca pela sua compreensão.

A partir desta perspectiva sustentável, existe uma dificuldade de se operacionalizar o equilíbrio entre as partes. Corroborando este pensamento, Liu (2006) afirma que a harmonia não deve ser entendida de forma isolada, mas deve-se levar em consideração o contexto sociocultural no qual se está inserido, para que haja a busca de um ponto de equilíbrio universal em conformidade entre as partes interessadas. Ignacy Sachs (2007), por exemplo, propõe atividades e economias que proporcionem tal harmonia e identifiquem articulações existentes no desenvolvimento das ações organizacionais que vêm permeando a ideia de atuação socialmente responsável para todos os tipos de organização.

Porém, até que ponto uma ONG harmoniza os conceitos básicos da sustentabilidade na melhoria de sua governança institucional? Essa problemática sugere que todas as organizações, inclusive as não governamentais, devem promover a complementaridade entre os recursos organizacionais para alcançar melhor uma estrutura gerencial que assuma características sustentáveis, argumento a partir do qual se busca compreender como a sustentabilidade está incorporada à gestão e às ações das organizações estudadas.

Nas ONGs, a sustentabilidade é evidenciada pela conformidade de aspectos que facilitam o desenvolvimento dessas organizações diante da dinâmica do mercado.

Embora a responsabilidade social possa ser interpretada como uma contribuição social voluntária das organizações, é importante reconhecer que a operacionalização ocorre necessariamente pela gestão efetiva de suas atividades.

A sustentabilidade surge como aspecto estratégico ao buscar o equilíbrio nas questões atuais para que as próximas gerações possam usufruir dos mesmos recursos. O alcance da sustentabilidade nas organizações está associado a quatro pilares básicos, segundo Alves Junior (2008): (a) tomar decisões sobre investimentos para a preservação ambiental; (b) envolver-se com o desenvolvimento da comunidade onde atua; (c) realizar o

planejamento estratégico de suas atividades, papel esse de seus gestores; e (d) ampliar e diversificar as fontes de recursos na implantação de suas estratégias.

Como algumas das características indicadas estão alinhadas com a identidade e a missão de algumas organizações, isso facilita a busca pela sustentabilidade.

Então, questões pontuais podem ser destacadas, como aspectos que favorecem as organizações rumo a essa nova perspectiva, como a qualificação do trabalho na organização, o aperfeiçoamento da gestão, e a criação de uma cultura estratégica de monitoramento e avaliação das atividades. Para Débora Nacif de Carvalho (2006, p. 30), “a sustentabilidade funciona como um plano de fundo, direcionando o estudo da gestão das organizações do terceiro setor para aspectos internos e aspectos do relacionamento das entidades com seu ambiente”.

Além disso, em se tratando de uma pesquisa de comunicação organizacional, é essencial destacar que as decisões e os resultados das atividades das organizações devam envolver, alcançar e transformar a realidade dos principais públicos envolvidos.

Assim, com o objetivo de melhorar o desempenho das organizações em relação aos objetivos estabelecidos, é necessário discutir como a gestão é praticada em organizações do terceiro setor, tema debatido a seguir.

### **3.6 Aspectos administrativos e jurídicos**

Assim como as organizações criadas com finalidade lucrativa, as Organizações Não Governamentais precisam desenvolver práticas de gestão direcionadas para o alcance de seus objetivos. Este é um desafio para o fortalecimento institucional das organizações do terceiro setor e um aspecto condicionante para a continuidade no desenvolvimento de suas atividades organizacionais.

Para dar continuidade às suas atividades com soluções efetivas, as organizações precisam aperfeiçoar mecanismos de gestão para otimizar recursos e ampliar o impacto das suas ações. Para a busca pela sustentabilidade em organizações, é necessária a análise sobre dois enfoques: o gerencial e o sistêmico.

O primeiro enfoque envolve o papel operacional na organização da sociedade civil. Já o segundo tende a dar relevância às questões relacionadas com processos duradouros de mudança social. Essa análise deve ser realizada para que os dois enfoques direcionem as ações de gestão e comunicação para a sustentabilidade.

As organizações da sociedade civil, mesmo que caracterizadas por um campo de ação composto por forças heterogêneas, têm em comum a defesa por interesses relativos à cidadania e aos interesses e valores públicos. O exercício das ações de defesa desses interesses deve ocorrer, de forma organizada, para formar organizações juridicamente representadas, do associativismo local, passando pelas articulações interorganizacionais até a mobilização na esfera pública nos âmbitos locais, regionais, nacionais e internacionais. As variações nas formas pelas quais a sociedade civil se organiza reflete a origem que os vários tipos de organizações podem assumir.

Associações, cooperativas, Organizações Não Governamentais, ou Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, mesmo com formações jurídicas diferenciadas, apresentam em sua origem e missão as dimensões caracterizadas como definidoras de um movimento social: uma identidade, um adversário e um projeto (Scherer-Warren, 2005). No Brasil, especialmente na década de 1990, como resultado do crescimento do setor econômico informal, o Estado tem se ausentado da esfera social, ampliando o espaço das ações dessas organizações da sociedade civil para a defesa de direitos dos cidadãos. Diante da perspectiva de uma política de desenvolvimento coletivo, essas organizações podem surgir com estratégias e mecanismos criados para ampliar, qualificar e replicar boas práticas para o desenvolvimento sustentável do país. Assim, são instituições essenciais para atuar nas reduções das desigualdades sociais, na medida em que envolvem os demais setores em busca de desenvolver suas áreas de atuação.

Com a formalização crescente de atividades, o terceiro setor é composto por vários tipos de organizações, dentre os quais: associações comunitárias, organizações filantrópicas, beneficentes ou de caridade, Organização Não Governamental, fundação privada, organizações religiosas, sindicato, cooperativa (Alves Junior, 2008). Em meio a esses tipos de organizações, destacam-se as ONGs, que se caracterizam, segundo Tenório (2007), por sua autonomia: “sem vínculo com o governo, voltada para o atendimento das necessidades de organizações de base popular complementando a ação do Estado” (Tenório, 2007, p. 11). Casimiro e Freitas (2008, p. 3) defendem que essas organizações “são conhecidas historicamente, pela trajetória de atuação em defesa da democracia, dos direitos humanos, da cidadania, da assistência social e da participação popular local, enfrentando situações próprias de cada região”.

Apesar de possuir finalidade diferente de organizações lucrativas, as ONGs possuem estrutura organizacional semelhante a uma empresa e precisam de instrumentos de gestão institucional para atingir os objetivos pretendidos. Essa atividade gerencial é corroborada diante da busca da sua própria sustentabilidade.

Nos últimos anos houve também uma transformação importante no papel do Estado brasileiro diante da sociedade. Entre as transformações importantes, podemos indicar a promulgação de uma legislação regulatória do terceiro setor, como as Leis Federais 9.608/98 e 9.790/99. No entanto, se comparado com outros países, o Brasil ainda precisa de uma legislação mais moderna, que incentive a participação dos diferentes atores sociais envolvidos na busca de uma sociedade mais justa, livre e solidária, que almeje a redução das desigualdades sociais.

Antônio Carlos Carneiro de Albuquerque (2006) indica as formas jurídicas e os títulos para organizações do terceiro setor:

- ❖ Associação
- ❖ Fundação
- ❖ Organizações religiosas
- ❖ Organização de utilidade pública federal
- ❖ Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
- ❖ Registro no Conselho Nacional de Assistência Social
- ❖ Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social

A Associação é uma pessoa jurídica criada com a integração de ideias e esforços para um propósito. De acordo com o Código Civil Brasileiro, as organizações do terceiro setor, constituídas como associações, são entidades sem finalidade econômica. No entanto, a elas é permitida a atividade econômica para que haja a circulação de bens ou direitos, desde que este não gere lucro e seja distribuído. Os recursos gerados devem ser aplicados na organização.

Já a fundação pode ser criada pela vontade de uma única pessoa, sendo constituída pela união de bens com uma finalidade determinada pelo instituidor. As fundações podem ser criadas por governos, indivíduos ou empresas.

As organizações religiosas eram enquadradas na figura jurídica de associação, mas, de acordo com a Lei Federal 10.825/03, passaram a configurar uma nova categoria jurídica.

A Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) tem finalidade pública e, para obter a qualificação, deve ser uma pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos e atender aos objetivos sociais e às normas estatutárias previstas em lei. Com a dificuldade de definir o que é interesse público, alguns critérios foram estabelecidos para oferecer sentido à expressão, como critérios de finalidade (sem fins lucrativos) e adoção de um funcionamento específico, com estatutos que contenham fins públicos e instrumentos de transparência e responsabilização dos atos.

As sociedades civis, associações e fundações podem solicitar ao Ministério da Justiça a declaração de Utilidade Pública Federal, se cumprir os requisitos da Lei Federal 91-35, regulamentada pelo Decreto 50.517/61. Quando é declarada de Utilidade Pública Federal, a organização tem que apresentar relatórios anuais e demonstrativos de receitas e despesas, tendo como vantagens a possibilidade de obter dedução fiscal no imposto de renda no caso de doações de pessoas jurídicas, além de acesso a auxílios da União e de autarquias.

Já o registro no Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS) pode ser solicitado por organizações sem fins lucrativos que promovam a integração de trabalhadores ao mercado, assistência educacional e de saúde, entre outras atividades da Resolução 31/1999. As organizações devem seguir algumas diretrizes, como aplicar os recursos integralmente no Brasil, não remunerar diretores, sócios ou conselheiros, prestar serviços permanentes sem discriminação de pessoas interessadas.

Para conseguir o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social, a organização deve demonstrar que esteve inscrita, nos últimos três anos, no Conselho Municipal de Assistência Social de sua cidade. Quando o pedido é aprovado, o certificado de entidade de fins filantrópicos é emitido, sendo que a principal vantagem é a isenção de pagamento da entidade.

## **Referências**

AGAMBEN, G. O que é o contemporâneo e outros ensaios. Chapecó, SC: Argos, 2009.

ALBUQUERQUE, A. C. C. Terceiro setor: história e gestão de organizações. São Paulo: Summus Editorial, 2006.

ALMEIDA, F. Os desafios da sustentabilidade: uma ruptura urgente. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ALVES JUNIOR, M. D. Sustentabilidade na gestão de organizações do terceiro setor: um estudo dos Empreendimentos Sociais apoiados pela Ashoka. 2008. 242 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de PósGraduação em Administração, Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2008.

BALDISSERA, R. Estratégia, comunicação e relações públicas. Disponível em: <<http://www.sinprorp.org.br/clipping/2007/estrategia.pdf>>. Acesso em 5 jul. 2017.

BALDISSERA, R. A comunicação (re) tecendo a cultura sustentabilidade em sociedades complexas. In: KUNSCH, M. M. K.; OLIVEIRA I. L. (Orgs.). A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009a. p. 33-55.

BALDISSERA, R. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009b. v.1. p. 135-164.

BAPTISTA, D. M. T. O debate sobre o uso de técnicas qualitativas e quantitativas de pesquisa. In: MARTINELLE, M. L. (Org.). Pesquisa qualitativa: um instigante desafio. Série Núcleo de Pesquisa 1, NEPI/PUC-SP. São Paulo: Veras, 2013.

BATEY, M. O significado da marca: como as marcas ganham vida na mente dos consumidores. Rio de Janeiro: Best Business, 2010.

BIZELLI, J. L. O acesso à banda larga e a sustentabilidade da sociedade digital. In: MELO, J. M.; GONÇALVES, E.; BIZELLI, J. L. (Orgs.). Comunicação para o desenvolvimento: pensamento e ação. Araraquara: Cultura Acadêmica, 2012. p. 182-183.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Editora, 1994.

BOURDIEU, P. O campo científico. In: Pierre Bourdieu. São Paulo: Ática, 1983, p. 122 a 155.

BOFF, L. Sustentabilidade: tentativa de definição. Leonardoboff.com, 15 jan. 2012. Disponível em: <<http://leonardoboff.wordpress.com/2012/01/15/sustentabilidadetentativa-de-definicao/>>.

Acesso em: 10 jan. 2017.

BOFF, L. Sustentabilidade - o que é - o que não é. Petrópolis: Vozes, 2013.

BUENO, W. C. Comunicação e sustentabilidade: fontes e recursos. In: BUENO, W. C. (Org.). Comunicação empresarial e sustentabilidade. Barueri, SP: Manole, 2015.

BUENO, W. C. (Org.). Comunicação empresarial e sustentabilidade. Barueri, SP: Manole, 2015.

BUENO, W. C. Comunicação empresarial: políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva, 2009.

CANASSA, D. Capacidade de diálogo, paciência e abertura ao novo. In: VOLTOLINI, R. (Org.). Líderes sustentáveis com a mão na massa: o que aprender com a experiência dos principais executivos de sustentabilidade do Brasil. São Paulo: Ideia Sustentável, 2014.

CAROPRESO, P. Comunicação da sustentabilidade. Ideia sustentável, 16 jun. 2011. Disponível em: <<http://www.ideiasustentavel.com.br/comunicacao-dasustentabilidade/>>.

Acesso em 10 ago. 2013.

CARVALHO, D. N. Gestão e sustentabilidade: um estudo multicasos em ONGs ambientalistas em Minas Gerais. 2006. 157f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Minas Gerais: Belo Horizonte, 2006.

CASIMIRO, A. C. Q.; FREITAS, L. S. Modelos de gestão em Organizações não governamentais: da gestão original à gestão estratégia. In: V Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGET, 2008, Resende. Anais... Resende: SEGET, 2008.

CASSELL, C.; SYMON, G. Qualitative methods in organizational research. London: Sage Publications, 1994.

CASTELLS, M. A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

CASTELLS, M. A sociedade em rede. 2 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CENDALES, L.; MARIÑO, G. Educação não formal e educação popular: para uma pedagogia do diálogo cultural. São Paulo: Edições Loyola. 2006.

COELHO, S. C. T. Terceiro setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2000.

CORTELLA, M. S. Qual é a tua obra? Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

CURY, V. B. Comunicação para o desenvolvimento organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016. p. 202-203.

DIEHL, A. A. Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DUARTE, J. Entrevista em profundidade. In: BARROS, A.; DUARTE J. (Orgs.). Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. São Paulo: Atlas, 2011. p. 62-83.

ELKINGTON, J. Canibais com garfo e faca. São Paulo: Makron, 2001.

ESCUADERO, R. C. Movimentos sociais, comunidade e cidadania. In: KUNSCH, M. M. K.; KUNSCH, W. L. (Org). Relações públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialogada e transformadora. São Paulo: Summus Editorial, 2007.

FALCONER, A. P. A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. São Paulo: Centro de Estudos em Administração do Terceiro setor, 1999.

FALCONER, A. P.; FISCHER, R. M. Desafios da parceria governo terceiro setor. Escola de Serviço Social da UFRJ, 1998.

FERNANDES, R. C. Elos de uma cidadania planetária. São Paulo, Brasil, 1995.

Disponível em

<[http://www.anpocs.org.br/portal/publicacoes/rbcs\\_00\\_28/rbcs28\\_02.htm](http://www.anpocs.org.br/portal/publicacoes/rbcs_00_28/rbcs28_02.htm)>. Acesso em 15 jan. 2017.

FISCHER, R. M. O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor. São Paulo: Gente, 2002.

FURHAM, A. Linguagem corporal no trabalho. São Paulo: Coleção Você S/A, 2001.

GADOTTI, M. Educar para a sustentabilidade: uma contribuição à década da educação para o desenvolvimento sustentável. 2ª ed. São Paulo: Instituto Paulo Freire, 2012.

GARBIN, S. M. Inteligência colaborativa: para fazer acontecer um mundo mais colaborativo e em harmonia. Brasília: Thesaurus, 2011.

GONÇALVES, E. M. O conhecimento científico e o exercício da cidadania. In:

MELO, J. M.; GONÇALVES, E.; BIZELLI, J. L. (Orgs.). Comunicação para o desenvolvimento: pensamento e ação. Araraquara: FCL-UNESP Laboratório Editorial; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2012. p. 115-121.

GRAJEW, O. A responsabilidade social na construção de um país justo e sustentável. Entrevista concedida a Pedro Ulsen. Disponível em: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/1094/804>>. Acesso em: 15 nov. 2017.

GUIA de comunicação e sustentabilidade. São Paulo: Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), 2010.

GUTTILLA, R. Comunicação e desenvolvimento sustentável. In: NASSAR, Paulo (Org.). Comunicação empresarial: estratégias de organizações vencedoras. São Paulo: Aberje Editorial, 2005, v.1. p. 137-141.

HARVARD BUSINESS REVIEW. Renovação da estratégia. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HARVEY, D. Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural, 19 ed., São Paulo: Loyola, 2010.

HASWANI, M. F. Responsabilidade social: das organizações às instituições. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016.

HAWKENS, P.; LOVINS, A. e LOVINS, H. Natural Capitalism: creating the next industrial revolution. Little Brown, USA, 1999. Disponível em: <<http://www.natcap.org/>>. Acesso em: 15 nov. 2015.

HYMANN, H. Planejamento e análise da pesquisa: princípios, casos e processos. Rio de Janeiro: Lidador, 1967.

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Gestão Estratégica para a Sustentabilidade. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em 10 set. 2013.

KUNSCH, M. M. K. A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016.

- KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v8i2p35-61>>. Acesso em: 10 dez. 2016.
- KUNSCH, M. M. K.; SILVA, I. M.; ULSEN, P. A comunicação das organizações para a sustentabilidade. In: XXXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2014, Foz do Iguaçu (PR). Anais... Foz do Iguaçu: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2014, p. 1-15. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2014/resumos/R9-2229-4.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2016.
- KUNSCH, M. M. K. A dimensão humana da comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). A comunicação como fator de humanização das organizações. 2010. p. 41-60.
- KUNSCH, M. M. K. A comunicação para a sustentabilidade das organizações na sociedade global. In: KUNSCH, M. M. K.; OLIVEIRA, I. L. (Orgs.). A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações. 2009a. p. 57-81.
- KUNSCH, M. M. K. (Org.). Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, v. 1, 2009b.
- KUNSCH, M. M. K. Planejamento estratégico de comunicação. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009c, p. 107-123.
- KUNSCH, M. M. K. Dimensões e perspectivas das relações públicas comunitárias. In: KUNSCH, M. M. K.; KUNSCH; W. L. (Org.). Relações públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialogada e transformadora. São Paulo: Summus, 2007b, p. 165-180.
- KUNSCH, M. M. K. Perspectivas e desafios para as profissões de comunicação no terceiro milênio. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.) Ensino de comunicação: qualidade na formação acadêmico-profissional. São Paulo: ECA-USP e Intercom, 2007a, p. 87-101.
- KUNSCH, M. M. K. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus Editorial, 2003.
- LEFF, E. Ecologia, capital e cultura. São Paulo: Vozes, 2009.

LINDSTROM, M. Brandsense: Segredos sensoriais por trás das coisas que compramos. Porto Alegre: Bookman, 2011.

LIU, A. M. M. The framework underpinning conflicting keys in sustainability: harmony-intransit. *Property Management*, v. 24, 2006. p. 219-231.

LOPES, M. I. V. Pesquisa em comunicação. São Paulo: Edições Loyola, 2012.

LOPES, V. S. C. Avaliação e mensuração em relações públicas e em comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). *Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados*. São Paulo: Summus, 2016. p.340.

MARTÍN-BARBERO, J. Dos meios às mediações. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, 2003.

MATOS, M. I. S. Terceiro setor e gênero: trajetórias e perspectivas. São Paulo: Cultura Acadêmica: Instituto Presbiteriano Mackenzie, 2005.

MATTELART, A.; MATTELART, M. História das teorias da comunicação. 15ª ed. São Paulo: Edições Loyola, 2012.

MELO, J. M. Entre o pensamento e a ação: comunicação para o desenvolvimento. In: MELO, J. M.; GONÇALVES, E.; BIZELLI, J. L. (Orgs.). *Comunicação para o desenvolvimento: pensamento e ação*. Araraquara: FCL-UNESP Laboratório Editorial; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2012. p. 9-11.

MORIN, E. A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

MORIN, E. Introdução ao pensamento complexo. 3ª ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.

NEILL, M. A revolução do pensamento: a única coisa que você precisa saber para mudar sua vida. 1ª ed. Rio de Janeiro: Agir, 2014.

NESHEIM, J. L. Diferencial competitivo: o segredo para alcançar melhores resultados e vencer a concorrência. Rio de Janeiro: Best Seller, 2007.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. *Cadernos de Pesquisas em Administração*, v. 1, n.3, 2º sem., 1996.

NOVELLI, A. L. R. Pesquisa de opinião. In: BARROS, A.; DUARTE, J. (Orgs.). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 164-179.

OLIVEIRA, M. D. O protagonismo dos cidadãos e de suas organizações: um fenômeno recente, massivo e global. Rede de informações para o terceiro setor. 17 ago. 2001. Disponível em: <[http://idac.rits.org.br/prtag/idac\\_ptrotag\\_1.html](http://idac.rits.org.br/prtag/idac_ptrotag_1.html)>. Acesso em: 10 jan. 2016.

PARAVENTI, A. C. Ética, compliance e o papel da comunicação. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016, p. 115-136.

PERUZZO, C. M. K. Observação participante e pesquisa ação. In: BARROS, A.; DUARTE J. (Orgs.). Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. São Paulo: Atlas, 2011. p. 125-145.

PERUZZO, C. M. K. Comunicação comunitária e educação para a cidadania. Revista PCLA – Pensamento Comunicacional Latino Americano. São Bernardo do Campo: Cátedra Unesco Umesp, v.4, n.1, p.1-9, 2002. Disponível em: <[www.metodista.br/unesco/pcla](http://www.metodista.br/unesco/pcla)>.

PIRIE, M. Como vencer todas as argumentações: usando e abusando da lógica. 2ª ed. São Paulo: Edições Loyola, 2013.

POPPER, K. A lógica da pesquisa científica. 2. ed. São Paulo: Cultrix, 1972.

PRADO, E. Desde o começo, movida a causas. In: VOLTOLINI, R. (Org.). Líderes sustentáveis com a mão na massa: o que aprender com a experiência dos principais executivos de sustentabilidade do Brasil. 1ª ed. São Paulo: Ideia Sustentável, 2014. p. 20-27.

REDONDO, J. Resiliência para transformar a cultura de um grupo tradicional. In: VOLTOLINI, R. (Org.). Líderes sustentáveis com a mão na massa: o que aprender com a experiência dos principais executivos de sustentabilidade do Brasil. 1ª ed. São Paulo: Ideia Sustentável, 2014. p. 84-93.

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

SACHS, I.; VIEIRA, P. F. (Org.). Rumos à ecossocioeconomia: teoria e prática do desenvolvimento. São Paulo: Cortez, 2007.

SACHS, I. Desenvolvimento incluyente, sustentável, sustentado. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K. Defining the nonprofit sector: A crossnational

analysis. Manchester: Manchester University Press, 1997.

SCHARMER, O.; KAUFER, K. Liderar a partir do futuro que emerge: a evolução do sistema econômico egocêntrico para o ecocêntrico. 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

SCHARMER, O. Entrevista especial. Ideia sustentável, 18 jul. 2013. Disponível em: < <http://www.ideiasustentavel.com.br/entrevista-especial-otto-scharmer/>>. Acesso em 20 dez. 2016.

SCHERER-WARREN, I. Redes de movimentos sociais. 3 ed. São Paulo: Loyola, 2005.

SCHIAVONI, J. L. Comunicação corporativa: profissão do futuro. (2007). In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). Ensino de comunicação: qualidade na formação acadêmico-profissional. São Paulo: ECA-USP e Intercom, 2007, p. 113-123.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 4ª. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SOTO, J. Construindo no dia a dia a visão de ser líder global em química sustentável. In: VOLTOLINI, R. (Org.). Líderes sustentáveis com a mão na massa: o que aprender com a experiência dos principais executivos de sustentabilidade do Brasil. 1ª ed. São Paulo: Ideia Sustentável, 2014. p. 48-57.

SOUZA, J. E. O. O gerente comunicador: um guia prático da comunicação gerencial. São Paulo: Aberje Editorial, 2010.

304

STEINBERG, H.; HALLQVIST, B.; RODRIGUEZ, F.; DALE, G.; MONFORTE, J.; FALDINI, R. A dimensão humana da governança corporativa: pessoas criam as melhores e as piores práticas. São Paulo: Editora Gente, 2003.

STUMPF, I. R. Pesquisa bibliográfica. In: BARROS, A.; DUARTE J. (Orgs.). Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. São Paulo: Atlas, 2011. p. 51-61.

TENÓRIO, F. G. (Org.). Gestão de ONGs: principais funções gerenciais. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.

TESCH, R. Qualitative research: analysis types and software tools. Basingstoke: The Falmer Press, 1990.

THOMPSON, J. B. Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. Petrópolis: Vozes, 1995.

TORQUATO, G. Tratado de comunicação organizacional e política. 2ª ed. revista e ampliada. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

TORQUATO, G. Da gênese do jornalismo empresarial e das relações públicas à comunicação organizacional no Brasil. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos, v.1. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 7-28.

TOLSTÓI, L. O que é arte? A polêmica visão do autor de Guerra e Paz. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 2016.

TRIGUEIRO, A. Mundo sustentável: abrindo espaço na mídia para um planeta em transformação. São Paulo: Globo, 2005.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

ULSEN, P. O perfil do gestor de comunicação: como gerar impacto e promover a sustentabilidade. Jundiaí: Paco Editorial, 2017.

ULSEN, P. Comunicação para a sustentabilidade: variáveis, percepção e recepção. In: XXXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2016, São Paulo. Anais... São Paulo: Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, 2016, p. 1-15. Disponível em:  
<<http://portalintercom.org.br/anais/nacional2016/resumos/R11-2867-1.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2017.

ULSEN, P.; KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional e sustentabilidade: convergência e perfil profissional. In: II Congresso Mundial de Comunicação Iberoamericana, 2014, Braga, Portugal. Livro de Atas. Braga: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (Universidade do Minho), 2014, p. 3529-3539. Disponível em: <[www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/cecs\\_ebooks/article/view/1983/1905](http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/cecs_ebooks/article/view/1983/1905)>. Acesso em: 5 jan. 2017.

ULSEN, P.; SMITH, V. P. B.; FERNANDES, B. R. Comunicação integrada na era

digital: convergência, atuação profissional e novos desafios. In: Pens@com Brasil. 2014, São Paulo. Fórum Unesco. Tendências do Pensamento Comunicacional, 2014. Disponível em: <<http://www2.metodista.br/unesco/pensacom2014/arquivos/>>. ISSN/ISBN: 1806-3500. Acesso em: 15 jun. 2017.

ULSEN, P.; FERNANDES, B. R.; SMITH, V. P. B. Comunicação por um licenciamento ambiental sustentável. In: Pens@com Brasil, 2014, São Paulo. Fórum Unesco. Tendências do Pensamento Comunicacional, 2014. Disponível em: <<http://www2.metodista.br/unesco/pensacom2014/arquivos/>>. ISSN/ISBN: 1806-3500. Acesso em: 10 jun. 2017.

ULSEN, P. O perfil do gestor de comunicação para a sustentabilidade nas organizações. 289f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2012.

WEIL, P.; TOMPAKOW, R. O corpo fala: a linguagem silenciosa da comunicação não verbal. 2013.

WHITNEY, D. Liderança apreciativa: concentre-se no que funciona para impulsionar um desempenho vencedor e construir uma empresa próspera. São Paulo: Alta Books, 2011.

YANAZE, M. H.; FREIRE, O.; SENISE, D. Retorno dos investimentos em comunicação: avaliação e mensuração. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

Entrevistas com gestores de comunicação