

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES, COMUNICAÇÃO E DESIGN -
CÂMPUS DE BAURU**

BRUNA RODRIGUES DO NASCIMENTO FERREIRA

**PROJETO DE PARCERIA ENTRE EMPRESAS PRIVADAS E O TERCEIRO
SETOR: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O *CHEMIN DU FUTUR***

Bauru - SP
2023

Bruna Rodrigues do Nascimento Ferreira

**PROJETO DE PARCERIA ENTRE EMPRESAS PRIVADAS E O TERCEIRO
SETOR: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O *CHEMIN DU FUTUR***

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Relações Públicas, na Faculdade De
Arquitetura, Artes, Comunicação E Design -
Unesp, Câmpus De Bauru como requisito parcial
para a obtenção do título de Relações Públicas.

Orientador: Prof. Doutor Nelson Russo de Moraes

Bauru - SP
2023

F383p	Ferreira, Bruna Rodrigues do Nascimento
	Projeto de parceria entre empresa privada e o terceiro setor: um estudo de caso do Chemin Du Futur / Bruna Rodrigues do Nascimento Ferreira. -- Bauru, 2023
38 p.	
	Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado - Relações Públicas) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design, Bauru
	Orientador: Nelson Russo de Moraes
	1. parcerias intersetoriais. 2. terceiro setor. 3. relações públicas comunitárias. 4. colaborações sociais. 5. impacto social. I. Título.

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design, Bauru. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

BRUNA RODRIGUES DO NASCIMENTO FERREIRA

**PROJETO DE PARCERIA ENTRE EMPRESAS PRIVADAS E O TERCEIRO
SETOR: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O *CHEMIN DU FUTUR***

Relatório final apresentado à Universidade
Estadual Paulista, como parte das
exigências para a obtenção do título de
Relações Públicas

Bauru, 05 de Dezembro de 2023

BANCA EXAMINADORA

Prof. Assoc. Nelson Russo de Moraes
Docente do Curso de Relações Públicas
Departamento de Comunicação Social - DCSO/ FAAC/UNESP Bauru

Prof. Me. Helerson de Almeida Balderramas
Prof. Substituto no Curso de Relações Públicas/FAAC/UNESP Bauru
Doutorando do PPGMIT/FAAC/UNESP Bauru

Prof. Me. Alexandre de Castro Campos
Doutorado em Ciências/PGAD/UNESP Tupã
Vice-coordenador da RedeCT (Rede Internacional de Pesquisadores sobre Povos
Originários e Comunidades Tradicionais)

RESUMO

Neste estudo, examinou-se a parceria entre *Chemin Du Futur*, uma organização sediada no Senegal, e *Exchange* do Bem, uma empresa social privada, analisando colaborações intersetoriais. O problema central foi entender o desenvolvimento dessa aliança e o papel das relações públicas comunitárias nesse contexto. A pesquisa adotou uma abordagem exploratória qualitativa, utilizando o método de estudo de caso. Identificou-se que o comprometimento genuíno com a causa social foi essencial para a parceria, que está em estágio transacional, envolvendo troca de recursos como *marketing* ligado à causa e programas de voluntariado. Conclui-se que as oportunidades para os profissionais de Relações Públicas nesse cenário envolve engajamento emocional e comunicação transparente. O estudo destaca o potencial de crescimento dessas parcerias, enfatizando a importância do alinhamento estratégico.

Palavras-chave: parcerias intersetoriais; terceiro setor; relações públicas comunitárias; colaborações sociais; impacto social; desenvolvimento sustentável.

ABSTRACT

In this study, the partnership between Chemin Du Futur, an organization based in Senegal, and Exchange do Bem, a private social enterprise, was examined, analyzing cross-sector collaborations. The central problem was to understand the development of this alliance and the role of community public relations within this context. The research adopted a qualitative exploratory approach, using the case study method. It was identified that genuine commitment to the social cause was essential for the partnership, which is in the transitional stage, involving the exchange of resources such as cause-related marketing and volunteer programs. It is concluded that opportunities for Public Relations professionals in this scenario involve emotional engagement and transparent communication. The study highlights the growth potential of these partnerships, emphasizing the importance of strategic alignment.

Keywords: *Cross-sector partnerships; third sector; community public relations; social collaborations; social impact; sustainable development.*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	9
2.1 A sociedade e o terceiro setor	9
2.2 O terceiro setor	11
2.3 As Relações Públicas no terceiro setor	17
2.4 Projeto de parceria entre o terceiro setor e empresas privadas	19
3 METODOLOGIA	26
4 DISCUSSÕES E RESULTADOS	28
4.1 Chemin Du Futur	28
4.2 Exchange do Bem	30
4.3 Parceria Chemin Du Futur e Exchange do Bem	30
4.3.1 Cooperação Estratégica	30
5 CONCLUSÃO	35
REFERÊNCIAS	

1 INTRODUÇÃO

Na contemporaneidade, as dinâmicas entre os setores da sociedade passam por transformações marcantes, especialmente na interação entre o terceiro setor e empresas privadas, as quais integram o segundo setor, também chamado de mercado. Essa mudança reflete não apenas perspectivas filosóficas e sociais, mas também a necessidade premente de compreender as complexidades das parcerias intersetoriais. Nesse cenário, as relações públicas comunitárias ganham destaque, facilitando colaborações significativas e promovendo o engajamento entre organizações e comunidades.

Historicamente, desde a década de 1970, observa-se um aumento notável nos movimentos sociais e no surgimento das organizações não governamentais (ONGs) (Fernandes, 1994). Esse fenômeno deu origem ao "terceiro setor", um segmento distinto que se destaca por sua natureza não governamental, ausência de fins lucrativos e mobilização da dimensão voluntária do comportamento humano (Fernandes, 1994). O terceiro setor representa uma alternativa aos tradicionais setores público e privado, proporcionando uma abordagem mais holística para lidar com as necessidades e demandas coletivas não atendidas pelo Estado. Organizações desse setor, como associações, fundações e entidades comunitárias, desempenham um papel vital na promoção do bem comum e na construção de sociedades mais justas e onde as demandas sejam melhor atendidas.

Dentro desse contexto, as relações públicas comunitárias emergem para fortalecer as conexões entre organizações do terceiro setor, empresas privadas e as comunidades. Essas relações não se limitam à transmissão de informações, mas envolvem uma atuação interativa e participativa (Kunsch, 2017). Profissionais de relações públicas atuam como articuladores e incentivadores, facilitando a colaboração genuína e empática entre todas as partes envolvidas. Ao adotar uma abordagem centrada na colaboração, as relações públicas comunitárias não apenas promovem a visibilidade das questões sociais, mas também facilitam a criação de soluções conjuntas e sustentáveis.

Nesse contexto, o estudo apresentado visa explorar a parceria entre o *Chemin du Futur*, uma organização do terceiro setor com sede no Senegal, e a *Exchange* do Bem, uma empresa social privada. A análise dessa colaboração

específica não se limita apenas a investigar a interação entre duas entidades, mas também a compreender o papel das relações públicas comunitárias na facilitação e fortalecimento dessas alianças.

O cerne do problema de pesquisa reside na análise da parceria entre o *Chemin Du Futur* e a *Exchange do Bem* para compreender como essas alianças são estabelecidas, mantidas e que impactos geram tanto para as organizações envolvidas quanto para a sociedade em geral. Além disso, pretende-se avaliar qual é o papel das relações públicas comunitárias nesse contexto intersetorial.

Os objetivos deste estudo são amplos. Busca-se compreender como ocorrem as parcerias entre o setor privado e o terceiro setor, utilizando o estudo de caso da colaboração entre o *Chemin Du Futur* e a *Exchange do Bem* como foco de análise. Ademais, pretende-se avaliar a importância dessas parcerias para ambas as partes envolvidas e investigar o papel do profissional de relações públicas na facilitação, manutenção e promoção de tais colaborações.

A justificativa para este estudo é evidente em um mundo onde parcerias entre organizações do terceiro setor e empresas privadas desempenham um papel cada vez mais crucial. Compreender as nuances dessas colaborações e o impacto das relações públicas comunitárias não apenas enriquece o conhecimento teórico, mas também oferece orientações práticas para profissionais e organizações engajadas nesses tipos de interações.

É importante reconhecer as limitações inerentes a esta pesquisa, principalmente a focalização em um único estudo de caso, o que pode limitar a generalização dos resultados obtidos. Somado a isso, por ser um tema relativamente recente, há poucas pesquisas e referencial teóricos sobre o tema. No entanto, apesar das limitações, a estrutura deste trabalho permite uma análise abrangente do tema em questão. Após esta introdução, a revisão da literatura fornecerá uma compreensão aprofundada do contexto das parcerias intersetoriais, seguida pela metodologia que guiará a pesquisa. Posteriormente, o estudo de caso apresentará a parceria entre o *Chemin Du Futur* e a *Exchange do Bem* em seu contexto específico. A análise e discussão dos dados serão conduzidas antes de concluir este estudo com uma síntese dos principais resultados e suas implicações teóricas e práticas. Este estudo propõe lançar luz sobre a complexidade das colaborações entre o terceiro setor e as empresas privadas, destacando a

importância das relações públicas comunitárias no tecido dessas alianças intersetoriais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A sociedade e o terceiro setor

A partir da década de 1970, as atividades associativas ganham ímpeto e continuam a progredir até os dias atuais. O aumento dos movimentos sociais, como os das mulheres, povos originários, minorias étnicas, ecologia e consumidores, impulsionou e moldou uma nova forma de instituição: as organizações não governamentais (ONGs) (Fernandes, 1994).

Nesse contexto, emerge na sociedade um novo segmento que se distingue tanto do Estado quanto do mercado, denominado como terceiro setor. Esse setor se destaca por sua natureza não governamental e ausência de fins lucrativos, sendo caracterizado como “organizado, independente, e [que] mobiliza particularmente a dimensão voluntária do comportamento das pessoas” (Fernandes, 1994; p.18).

Fernandes destaca que as atividades associativas não são uma inovação dos tempos atuais. Pelo contrário, alguns estudiosos preferem se referir a elas como o “primeiro setor” para enfatizar sua presença histórica e sua precedência cronológica. O autor critica a noção de uma hierarquia subordinada ao considerar os setores da sociedade em uma estrutura de pirâmide, com o terceiro setor na base, o mercado acima e o Estado no topo. Contudo, embora haja essa corrente de pensamento, as áreas de gestão se apropriam da obra *O Estado* (Hall; Ikenberry, 1990) e reinterpretem a origem do Estado como o primeiro modelo organizacional da humanidade.

Ademais, Fernandes (1994) evidencia como as associações podem ser uma das três combinações resultantes da integração entre o “público” e o “privado”. Assim, os setores da sociedade assumem a seguinte forma:

Figura 1: Setores da sociedade

AGENTES		FINS		SETOR
públicos	para	públicos	=	Estado
privados	para	privados	=	mercado
privados	para	públicos	=	terceiro setor

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Fernandes (1994) e Hall & Ikenberry (1990).

O Estado pode ser definido como uma macro instituição com uma estrutura de poder legal e de aplicação da lei, destinada a governar um povo dentro de um território delimitado, sempre em conformidade com a legislação vigente (Fernandes, 1994). Este setor desempenha um papel fundamental, sendo responsável pelo planejamento de políticas públicas, pela elaboração de programas e projetos no âmbito dessas políticas, pelo financiamento desses programas e projetos, pela sua execução e pela fiscalização, com autoridade policial, para garantir seu cumprimento.

Já o mercado é predominantemente composto por empresas privadas e, de acordo com Fernandes (1994), é caracterizado como um sistema social que se mantém aberto ao exterior e é altamente interdependente de diversos fatores externos. Seu principal objetivo é a obtenção de lucro e a eficiente alocação de recursos para alcançar esse objetivo. Portanto, as empresas devem priorizar a competitividade como meio de permanecerem ativas no mercado, o que implica na redução de custos, na melhoria da qualidade dos serviços e produtos oferecidos, bem como na promoção da responsabilidade social e cultural empresarial.

Por sua vez, o terceiro setor é descrito por Fernandes (1994) como:

[...] um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos. Este é o sentido positivo da expressão. “Bens e serviços públicos”, neste caso, implicam uma dupla qualificação: não geram lucros e respondem a necessidades coletivas. Eventuais benefícios auferidos pela circulação destes bens não podem ser apropriados enquanto tais pelos seus produtores e não podem, em consequência, gerar um patrimônio particular (FERNANDES, 1994; p. 21).

Dessa forma, é fundamental entender que os excedentes de valor não devem ser apropriados pelos proprietários, uma vez que precisam ser reinvestidos na própria instituição, e os bens e serviços devem ser utilizados de forma coletiva.

2.2 O terceiro setor

2.2.1 Definição do terceiro setor

O terceiro setor é definido a partir de diferentes posições conceituais e inclui uma grande variedade de organizações sem fins lucrativos que atuam em áreas de interesse público, como saúde, educação, cultura, meio ambiente, entre outras, e na defesa dos direitos de grupos específicos da população, como as mulheres, negros e povos originários.

Esse setor abarca diversas manifestações de trabalho voluntário, através das quais os indivíduos demonstram sua solidariedade ao contribuir com seu tempo, esforço e competências para apoiar iniciativas sociais. (Ferreira; Ferreira, 2006). Nesse contexto, pressupõe-se que as organizações do terceiro setor devam fornecer serviços coletivos que não envolvem o exercício do poder estatal, ou seja, essas entidades não possuem a prerrogativa de utilizar a força para obter apoio às suas iniciativas.

De forma geral, a definição conceitual do terceiro setor é um tema que está ganhando cada vez mais força no ambiente acadêmico e, segundo Mereghe (2000), tem se revelado desafiador, uma vez que muitas das organizações permanecem invisíveis, principalmente em virtude da ausência da conceitualização do que é e quais são as instituições filantrópicas.

Entretanto, o terceiro setor está emergindo como um campo de interesse multifacetado, resultando em estudos em diversas áreas do conhecimento, dentre elas as ciências sociais e as relações públicas. Também é oportuno pontuar que a ausência de uma definição conceitual pode ser explicada, em parte, pelo conceito de “organizações não governamentais e sem fins lucrativos” ser relativamente recente.

Apesar disso, é possível encontrar algumas definições conceituais em bibliografias disponíveis, como a proposta por Hudson (1999), que descreve esse setor como “organizações cujos objetivos principais são sociais, em vez de econômicos. A essência do setor engloba instituições de caridade, organizações

religiosas, entidades voltadas para as artes, organizações comunitárias, sindicatos, associações profissionais, e outras organizações voluntárias”.

Por outro lado, BNDES (2001, p. 4) define que:

O terceiro setor constitui-se na esfera de atuação pública não estatal, formado a partir de iniciativas privadas, voluntárias, sem fins lucrativos, no sentido do bem comum. Nesta definição, agregam-se, estatística e conceitualmente, um conjunto altamente diversificado de instituições, no qual incluem-se organizações não governamentais, fundações e institutos empresariais, associações comunitárias, entidades assistenciais e filantrópicas, assim como várias outras instituições sem fins lucrativos. (BNDES, 2001 *apud* Ferreira; Ferreira, 1977, p. 7)

Já conforme a descrição de Fernandes (1997, p.21), as organizações pertencentes ao terceiro setor originam-se de iniciativas da esfera privada, produzindo bens e serviços de utilidade pública, destinados ao consumo coletivo. Elas têm a particularidade de não distribuir lucros aos seus dirigentes e de não incorporar esses recursos ao patrimônio individual.

2.2.2 Caracterização do terceiro setor

Como foi mencionado anteriormente, o termo “terceiro setor” está ganhando maior reconhecimento formal, em contraposição à designação de ONG.

A origem da expressão [...] está na nomenclatura do sistema de representações das Nações Unidas. Chamou-se assim às organizações internacionais que, embora não representassem governos, pareciam significativas o bastante para justificar uma presença formal (Fernandes, 1997, p. 27).

Fernandes (1997) também observa que atualmente se faz referência às "organizações de sociedade civil" (OSC) como um conjunto que, devido às suas características, se distingue não somente do aparato estatal, mas também do âmbito mercadológico.

As organizações que fazem parte do terceiro setor, de acordo com as características fundamentais delineadas por Salamon (1998), apresentam cinco elementos essenciais:

- a) São instituições com estruturas organizacionais definidas;

- b) Operam fora das estruturas formais do Estado;
- c) Não têm como finalidade a distribuição de lucros gerados por suas atividades para seus diretores ou acionistas;
- d) São autogerenciadas;
- e) Naturalmente envolvem indivíduos em um significativo esforço voluntário.

A característica da estruturação organizacional é resultado da

expansão geográfica de suas áreas de atuação, assim como, a busca por recursos financeiros, capacitação de pessoal, gestão de recursos, articulações com outros setores da sociedade [...] [que] impulsionaram essas entidades na direção de uma gestão mais organizada e estruturada (Cunha; Albuquerque; Cabral, 2011, p.387 *apud* Fernandes; Freitas; Freitas, 2016).

No que diz respeito à sua localização fora das estruturas formais do Estado, Salamon (1998) esclarece que essa característica tem suas raízes nas circunstâncias que levaram à sua criação, como uma resposta da sociedade para enfrentar diversas crises e reformas. O primeiro estímulo para o aumento da ação voluntária surgiu em resposta à política do *welfare state* e sua posterior crise, que resultou em:

[...] pressões para expandir os serviços governamentais, com seus gastos superando a disposição dos contribuintes em pagar por tais serviços. Mais do que simplesmente proteger os cidadãos dos riscos, o *welfare state* estava, na opinião de vários políticos e analistas, reprimindo a iniciativa, absolvendo as pessoas da responsabilidade individual e estimulando a dependência da população em relação ao Estado (Salamon, 1998, p. 8).

O aumento da população e a crescente marginalização da parcela menos privilegiada, resultando na inclusão de muitos na pobreza extrema, levaram as comunidades a buscar iniciativas de autoajuda no desenvolvimento comunitário. Isso ocorreu em contraposição ao modelo em que o Estado assume as responsabilidades das demandas sociais. "O resultado é um crescente consenso a respeito das limitações do Estado como agente de desenvolvimento e das vantagens do desenvolvimento das instituições do Terceiro Setor para superar essa deficiência" (Salamon, 1998, p. 8).

Quanto à terceira característica, que envolve a não distribuição de lucros gerados pelas atividades entre diretores ou acionistas, isso reflete uma abordagem oposta à lógica capitalista. No terceiro setor, o lucro não é o objetivo final da instituição, mas sim a satisfação de necessidades. O pressuposto fundamental de operar sem fins lucrativos é um elemento essencial e significativo no contexto do terceiro setor, sendo promovido “para que não haja dúvidas entre possíveis fraudes. “[...] [Assim] Quando uma organização desaparece, seus bens devem ser doados para outra organização do mesmo gênero” (Muraro; Lima, 2003, p. 83).

Além disso, são organizações que se auto governam, uma vez que nem o Estado nem o mercado desempenham um papel ativo em suas operações. Quem lidera os esforços e as iniciativas são as pessoas envolvidas no dia a dia da instituição ou da sociedade, ou seja, seus gestores, diretores e membros comprometidos com a causa (Salamon, 1998).

Por fim, identificam-se os atores voluntários, que se comprometem a oferecer ajuda por meio de seu trabalho não remunerado, desempenhando um papel fundamental na operação cotidiana deste setor independente. Esta característica final destaca o terceiro setor pelo engajamento voluntário de indivíduos em prol de um ou mais propósitos e princípios, criando um ambiente que promove a emancipação e a cidadania. "O voluntário precisa ter consonância com a missão institucional, preparo psicológico, disposição, um mínimo de competência nas áreas em que irá atuar e comprometimento necessário e constante" (Pereira, 2013, p.175).

É importante ressaltar que, do ponto de vista jurídico, as organizações pertencentes ao terceiro setor geralmente se enquadram em duas categorias: associações e fundações. As associações são entidades formadas por um grupo de pessoas com um objetivo comum, buscando finalidades não lucrativas. Por outro lado, as fundações envolvem a reserva de patrimônio para fins humanitários específicos (Pro Bono, 2005, p. 8).

Conforme estipulado na Lei nº 10.406/2002, o Código Civil, o parágrafo único do artigo 62 ressalta que "a fundação somente poderá ser constituída para fins religiosos, morais, culturais ou de assistência" (Brasil, 2015d). No entanto, é comum a utilização de outras terminologias que representam desdobramentos dos termos

jurídicos, como observado por Muraro e Lima (2003, p. 82-83) em sua categorização:

- a) **Associações:** Representam organizações que desempenham atividades em comum ou defendem interesses mútuos. Elas se concentram em atender aos interesses de seus membros, abrangendo uma ampla gama de objetivos, incluindo atividades recreativas, esportivas, culturais, artísticas, comunitárias e profissionais.
- b) **Organizações Filantrópicas, Benéficas e de Caridade:** Estas organizações se dedicam à filantropia, oferecendo assistência aos pobres, desfavorecidos, miseráveis, excluídos e enfermos. O que as caracteriza é a boa vontade, a solidariedade, o espírito fraterno e o serviço à comunidade. Elas são as organizações mais comuns no terceiro setor e gozam de um alto grau de confiabilidade.
- c) **Organizações Não Governamentais (ONGs):** As ONGs, em rigor, diferem das organizações filantrópicas por não se dedicarem a atividades caritativas, podendo até mesmo se posicionar contra esse tipo de abordagem. Em vez disso, as ONGs lutam pelos direitos e pela igualdade de todos.
- d) **Fundações Privadas:** Esta categoria tem uma conotação principalmente jurídica. A criação de uma fundação ocorre conforme estabelecido pelo Código Civil, sendo iniciada pelo instituidor por meio de uma escritura ou testamento, no qual ele destina bens para um propósito específico.

Independentemente da nomenclatura utilizada, diversos autores, como Muraro e Lima (2003), Fernandes (1997), Salamon (1998), Falconer (1999) e Mendes (1999), estão de acordo quanto aos objetivos do terceiro setor, isto é, a busca pela promoção da igualdade de direitos, valorização do próximo, exercício da cidadania e fortalecimento da democracia, enquanto colabora com o Estado na realização de seus objetivos. Em sua função social, o setor se concentra em amparar e beneficiar uma minoria por meio da prática de princípios e valores morais. O papel desempenhado pelo terceiro setor na sociedade é assegurar que todos trabalhem em conjunto para alcançar uma convivência comunitária mais harmoniosa e justa.

2.2.3 Desafios do terceiro setor

No contexto do terceiro setor, as organizações enfrentam diversos desafios, desde a captação de recursos até a execução eficaz de projetos com impacto social. Nesse cenário, a gestão dessas organizações se revelam complexas, envolvendo peculiaridades e particularidades únicas que serão exploradas neste tópico.

A gestão de pessoas no terceiro setor é um desafio complexo e multifacetado, que vai muito além das habilidades formais de gestão. Diferentemente das empresas tradicionais e órgãos públicos, as organizações do terceiro setor exigem um envolvimento genuíno e uma compreensão profunda da responsabilidade social inerente ao trabalho (Drucker, 1994). Ademais, as equipes de trabalho nessas organizações são frequentemente multidisciplinares, reunindo profissionais de diversas áreas. Gerenciar essas equipes requer não apenas competências técnicas, mas também habilidades interpessoais avançadas, incluindo aspectos sociais, emocionais e políticos (Pancieri, 2001).

À medida que essas organizações evoluem, passando de estruturas informais para formas mais estruturadas, a valorização da comunidade torna-se crucial. As contribuições da comunidade não apenas fornecem informações valiosas sobre a regionalidade, mas também transformam conhecimento tácito em explícito, essencial para o desenvolvimento do conhecimento organizacional e tecnologia social (Rodrigues; Barbieri, 2008).

Além disso, a gestão do voluntariado desempenha um papel fundamental na continuidade das Organizações Não Governamentais. A seleção dos voluntários é um processo delicado, exigindo uma análise cuidadosa das áreas potenciais e uma avaliação criteriosa da adequação do voluntário às necessidades específicas da organização. A Lei do Voluntariado (Lei no. 9.608/98) oferece orientações legais, mas sua aplicação requer uma compreensão aprofundada das dinâmicas organizacionais e das demandas específicas da missão da ONG (Rits, 2010).

No âmbito da gestão financeira, a transparência emerge como um elemento-chave para estabelecer confiança com os financiadores. As ONGs devem não apenas gerenciar os recursos financeiros, mas também lidar com questões imobiliárias e de segurança patrimonial. No entanto, a gestão financeira estratégica muitas vezes é um ponto vulnerável, com orçamentos que, em diversos casos, não estão alinhados com o planejamento estratégico de modo que a entrada irregular de

recursos dificulta a estimativa de viabilidade econômica, afetando a capacidade de planejar de forma eficaz (Benevides; Abud; Profeta, 2009).

Por fim, os projetos no terceiro setor enfrentam desafios únicos, inclusive, às vezes, a falta de infraestrutura adequada. A gestão de projetos nesse contexto exige habilidades excepcionais de negociação para garantir as condições necessárias à sua execução bem-sucedida. Muitas organizações, embora várias sejam altamente profissionalizadas, se pautam no amadorismo administrativo, comum nesse setor, aumentando os riscos de erros. Para evitar armadilhas, é fundamental que os conceitos dos projetos estejam alinhados ao seu desenvolvimento, os objetivos sejam realistas e fundamentados, e a qualidade do resultado seja garantida por meio de um planejamento cuidadoso e execução dedicada (Benevides; Abud; Profeta, 2009). Nesse cenário desafiador, os gestores precisam navegar com habilidade, equilibrando as metas altruístas das organizações com a necessidade pragmática de operações sustentáveis.

2.3 As Relações Públicas no terceiro setor

A discussão sobre relações públicas comunitárias na academia brasileira é recente e teve início apenas na década de 1980, como indicado por Kunsch (2009). A autora aponta que:

As relações públicas comunitárias autênticas são muito mais do que um trabalho "para" a comunidade, nos moldes sociais, por meio de ações sociais paternalistas. Elas pressupõem uma atuação interativa, em que o profissional é antes um articulador e um incentivador, mais do que um simples transmissor de saberes e aplicador de técnicas aprendidas na universidade (Kunsch, 2017).

Complementarmente, Peruzzo (2013) define as relações públicas comunitárias como:

aquelas realizadas no âmbito de comunidades, associações, movimentos sociais populares, organizações não governamentais e outras instituições sem finalidade de lucro e, por extensão, aquelas do mundo do trabalho, como os sindicatos e outras entidades civis (Peruzzo, 2013, p. 93).

Dessa forma, o profissional de Relações Públicas deve direcionar sua atenção aos problemas das comunidades, indo além dos interesses da empresa. Kunsch (2017) destaca a importância da comunidade como um público crucial para

as organizações, ressaltando a evolução do relacionamento entre elas ao longo do tempo.

No livro "Relações Públicas: Histórias, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas", Kunsch discute os princípios fundamentais das atividades de relações públicas comunitárias para garantir sua eficácia mínima.

1. Reconhecer a complexidade social e ter uma visão de mundo: "Há a necessidade de superar uma visão de sociedade e comunidade que não dá mais conta de entender a complexidade contemporânea" (Kunsch, 2017). Como mencionado pela autora, o conceito de sociedade não se limita apenas a territórios e fronteiras. Manuel Castel (2003) introduziu o conceito "comunidades virtuais", referindo-se a grupos sociais que utilizam novos suportes tecnológicos para interações sociais. Portanto, no contexto das relações públicas sociais contemporâneas, é essencial considerar termos como "capital social", "redes sociais", "redes digitais" e outros, que refletem a diversidade e a dinâmica das interações humanas na era digital.
2. Dominar teorias, técnicas e instrumentos de relações públicas: Em qualquer área do conhecimento, é fundamental que o profissional esteja capacitado para desempenhar suas funções na posição em que atua. Além disso, segundo Kunsch, em trabalhos que envolvem a comunidade, é crucial que a comunicação seja bidirecional, estabelecendo canais de diálogo e implementando políticas de portas abertas.
3. Ter a educação libertadora como norteadora das ações: A autora enfatiza que os profissionais devem agir como agentes de transformação, abandonando os discursos sistêmicos internalizados durante a graduação. De acordo com Paulo Freire (1979, p. 66), é vital adotar uma "concepção problematizadora" e superar a contradição entre educador e educando: "ninguém educa ninguém - ninguém se educa a si mesmo - os homens se educam entre si, mediatizados pelo mundo".

Portanto, conforme salienta Kunsch (2017), os profissionais de relações públicas precisam "descer às bases", estabelecendo com as comunidades um processo empático e colaborativo.

Kunsch (2017) também destaca a importância do planejamento nas relações públicas comunitárias, enfatizando que esse planejamento é essencial para o

desenvolvimento social. Nesse contexto, as instituições do terceiro setor podem colaborar e auxiliar nos desafios e problemas enfrentados pelos grupos desfavorecidos, que muitas vezes não têm suas necessidades atendidas pelo Estado, em sua política do *welfare state*.

Somado a isso, Margarida Kunsch ressalta a vitalidade de adotar um planejamento participativo nesse modelo de relações públicas. Conforme argumentado por Danilo Gandin (2001), o planejamento participativo é uma prática essencial em quase todos os processos de planejamento na realidade atual. "Não há condições de fazer algo na realidade atual, sem, pelo menos, pedir às pessoas que tragam sugestões. Usa-se esta 'participação' até para iludir e/ou cooptar" (Gandin, p. 82).

Em síntese, Gandin (2001, p. 90) delinea três níveis de participação essenciais. O primeiro, a colaboração, implica oferecer genuínas oportunidades de envolvimento, sem impor autoridade de forma simulada. O segundo, o nível de decisão, visa conceder mais espaço para as vozes dos participantes. Finalmente, o terceiro nível, a construção conjunta, emerge quando o poder está verdadeiramente nas mãos das pessoas. Apenas através desse processo é possível organizar problemas, ideias, conhecimento da realidade, propostas e ações, cada um contribuindo com seu saber específico e adesão consciente.

Assim, nas relações públicas comunitárias, a chave está em adotar uma abordagem participativa e empática, onde os profissionais não apenas se envolvem com as comunidades, mas também capacitam as pessoas a serem os arquitetos de suas próprias soluções. Ao fazer isso, não só fortalecem os laços entre organizações e comunidades, mas também promovem um desenvolvimento social genuíno e sustentável.

2.4 Projeto de parceria entre o terceiro setor e empresas privadas

Segundo Austin (2001), o século XXI será marcado como a era das alianças, que progressivamente evoluirão de iniciativas tradicionalmente filantrópicas para parcerias estratégicas.

É um fato incontestável que as cooperações intersetoriais, ou seja, aquelas que ocorrem entre empresas de diferentes setores da sociedade, estão ocorrendo

tanto em nível micro, quanto em nível macro, envolvendo a sociedade como um todo, abrangendo aspectos políticos, econômicos e sociais (Austin, 2001).

Austin (2001) afirma que os benefícios das parcerias entre empresas e entidades sem fins lucrativos são recíprocos. Para as organizações do terceiro setor, tais alianças resultam em economia de custos, ganhos de escala e amplitude, sinergias e aumento de receitas. Por outro lado, as empresas privadas também se beneficiam dessas colaborações por meio do enriquecimento estratégico, desenvolvimento da cultura organizacional, gestão eficaz de recursos humanos e geração de oportunidades de negócios.

Austin (2001) enfatiza que é crucial adotar uma perspectiva estratégica ao estabelecer novas alianças, delineando sistematicamente os aspectos do porquê, o quê, quem, quando e como estabelecer tais colaborações. A resposta a essas perguntas é fundamental para a criação e desenvolvimento de alianças que, segundo o autor, envolve cinco elementos principais: I) Cooperação Estratégica; II) Conexão; III) Compatibilidade Estratégica; IV) Geração de Valor; V) Administração de Relacionamento. À vista disso, segue a explicação detalhada de cada um desses itens:

2.4.1 Cooperação Estratégica

É fundamental compreender que as alianças estratégicas são relacionamentos multifacetados que evoluem ao longo do tempo. Segundo Austin, há três estágios nas cooperações intersetoriais: o estágio filantrópico, transacional e integrativo.

No estágio filantrópico, a natureza do relacionamento entre a organização comercial e a organização sem fins lucrativos é principalmente de doador e donatário. Nesse estágio inicial, "o envolvimento entre as organizações se limita a um pedido anual de doação que a organização sem fins lucrativos solicita a uma empresa", com um impacto quase inexistente dos recursos (Austin, 2001, p. 34). Já no estágio transacional, "as organizações trocam recursos por meio de atividades específicas, como *marketing* ligado à causa, patrocínio de eventos, licenciamento e acordos de serviço remunerado" (Austin, 2001, p. 36). Nesse estágio, o envolvimento é mais substancial, e o fluxo de valor torna-se mais equitativo, com os recursos direcionados principalmente para as operações comerciais, incluindo o

Valor da cooperação	Transferência genérica de recursos Intercâmbio desigual de recursos	Intercâmbio de competências Intercâmbio de recursos Projeto de âmbito e riscos limitados	Projetos identificados e desenvolvidos em todos os níveis da organização, com apoio da liderança Criação de benefícios Renovação de valores Investimento em conjunto para "retorno" mútuo
Administração do relacionamento	Pessoa de contato com a empresa, geralmente assuntos da comunidade ou da fundação; pessoa de contato da organização do terceiro setor, geralmente de desenvolvimento Pessoal corporativo com ligação mínima com a causa Progresso do projeto comunicado por relatório escrito Expectativas mínimas de desempenho	Relacionamentos pessoais por toda a extensão das organizações Forte ligação pessoal em nível de liderança Infraestrutura emergente, incluindo gerentes de relacionamento e canais de comunicação Expectativas de desempenho explícitas Aprendizado informal	Oportunidade para envolvimento direto de funcionários Relacionamento pessoais profundos em toda organização Cultura de cada organização influenciada pela outra Gerência de relacionamento com parceiros Integração organizacional, incluindo compartilhamento de recursos Incentivo para estimular parcerias Aprendizado ativo

Fonte: James E. Austin (2001)

2.4.2 Conexão

Desenvolver uma aliança bem-sucedida no terceiro setor é um desafio complexo, como destacado por Austin (2001). O primeiro obstáculo crucial é a escolha cuidadosa da organização parceira, o que requer uma pesquisa sistemática para identificar candidatos que estejam alinhados aos objetivos da empresa. Conforme observado por Austin, "parceiros carecem de boas fontes de informação mútua e de meios fáceis de contato recíproco" (2001, p. 51), especialmente em um contexto onde informações sobre instituições do terceiro setor são muitas vezes difíceis de encontrar.

Nesse cenário desafiador, os gerentes podem buscar "a conexão real ou potencial de uma empresa com uma causa social ou um grupo-alvo específico da organização sem fins lucrativos" (Austin, 2001). A pesquisa sistemática pode ser conduzida através de informações publicadas sobre atividades de parceria e áreas de interesse, bem como através de orientações obtidas em redes informais de contatos pessoais e profissionais, que frequentemente fornecem *insights* valiosos.

Além disso, é fundamental identificar os recursos que cada organização pode oferecer mutuamente, como ressalta Austin (2001). Essa análise deve ser complementada por uma avaliação interna para identificar áreas que podem ser aprimoradas pela colaboração da parceria. A participação ativa da alta diretoria é crucial, sendo motivada por uma causa na qual as pessoas se identificam. Conforme enfatizado por Austin, "quanto mais profundas e amplas as ligações com as causas e pessoas, mais sólidas serão os alicerces da aliança" (2001, p. 68), proporcionando uma base sólida para uma parceria bem-sucedida e duradoura.

2.4.3 Compatibilidade estratégica:

Após encontrar o parceiro ideal, descobrir a compatibilidade certa passa a ser o próximo desafio da parceria. Segundo Austin, "quanto mais fundamental for o propósito da aliança para as missões, estratégias e valores dos parceiros, mais importante e vigorosa tenderá a ser a relação" (2001, p. 69). Assim, essa etapa exige investimento de tempo e disposição para o diálogo, envolvendo a "inter-relação das missões, correlação das necessidades e capacidades e verificação de valores coincidentes" (Austin, 2001, p. 68).

Estabelecer uma missão e uma declaração de compatibilidade para a aliança é essencial, conforme destacado por John Sawhill, de The Nature Conservancy, para "definir exatamente o que ambas as partes estão procurando realizar, onde estão seus interesses em comum e quem arca com os custos" (John Sawhill *apud* Austin, 2001). Austin também observa que a congruência do propósito pode surgir naturalmente, mas em alguns casos, é necessário um esforço maior para encontrar um propósito em comum e uma compatibilidade institucional. É certo que "quanto mais central a aliança for para a missão e para a estratégia de cada parceiro, mais forte será a parceria" (Austin, 2002, p. 72).

Ao delimitar isso, ambas as organizações amenizam possíveis conflitos que poderiam surgir com a nova aliança. Em alguns casos, a conciliação de necessidades e capacidades das organizações privadas e sem fins lucrativos pode levar ao atendimento de uma clara necessidade comercial, mobilizando recursos corporativos prontamente (Austin, 2001, p. 91).

É crucial compreender também que as alianças estratégicas não se formam instantaneamente. A construção da confiança e do conhecimento dos parceiros

fortalece a parceria, tornando as atividades mais amplas e significativas. Como mencionado por Austin, as organizações devem trabalhar suas estratégias, propósitos e valores para construir uma compatibilidade futura.

Por fim, Austin ressalta que “organizações do terceiro setor e empresas enfrentam ambientes dinâmicos que podem levar a mudanças de estratégia. Tais mudanças podem, inclusive, criar oportunidades para transformar antigos rivais em futuros colaboradores”, transformando divergências passadas em alianças futuras (Austin, 2001).

2.4.4 Geração de valor

Ao estabelecer a compatibilidade estratégica, as organizações envolvidas garantem o alinhamento dos propósitos. Considerando que toda relação implica numa troca de valor entre as partes, o próximo estágio de uma aliança é a geração de valor, visto que as cooperações estratégicas visam a criação de valor para os parceiros.

Conforme indicado por Austin (2001), a geração de valor possui quatro dimensões: definição de valor, criação de valor, equilíbrio de valor e renovação de valor. Para definir

o valor de uma cooperação potencial, os parceiros devem primeiro estabelecer expectativas claras com relação ao que desejam obter do relacionamento. Em seguida, devem quantificar os benefícios e contra balanceá-los com eventuais custos em que possam incorrer (Austin, 2001, p. 94).

Portanto, é crucial que as organizações parceiras sejam transparentes quanto aos seus objetivos mútuos na cooperação. Nesse sentido, os líderes da parceria precisam definir qual será o valor a ser construído, para então estabelecer conjuntamente e claramente as expectativas em relação a esse valor. A criação de valor acontece quando os parceiros "combinam suas capacidades de forma sinérgica em vez de apenas transferir ou trocar recursos" (Austin, 2001, p. 108). Eles devem pensar em gerar valor conjunto, não apenas em recursos genéricos.

O autor destaca que, se os indicadores quantitativos para avaliar o valor gerado pela parceria se mostram insuficientes, é importante também adotar métodos qualitativos de avaliação. Analisar esses indicadores é crucial para contrabalançar

os custos dos recursos empregados na cooperação e os riscos, incluindo a boa reputação das organizações parceiras (Austin, 2001, p.121).

Ademais:

É importante também avaliar os benefícios para a sociedade maior. O valor social gerado pela cooperação variará bastante em função do propósito social. De modo geral, esse propósito estará relacionado principalmente com a missão da organização sem fins lucrativos, mas será de particular interesse o valor social incremental ou diferenciado criado pela cooperação em comparação com o valor criado para os parceiros individualmente (Austin, 2001, p.94).

Outro ponto destacado por Austin ao tratar da geração de parceria é o equilíbrio do valor; isto é, o fluxo de recursos precisa ser equitativo em ambas as partes, pois uma não pode estar se beneficiando mais do que a outra. Por fim, a última etapa é a renovação de valor, visto que, com o tempo, os benefícios da cooperação podem mudar. Por isso, há a necessidade de estar constantemente atualizado e da capacidade criativa de novas ideias geradoras de valor.

2.4.5 Administração do relacionamento

Para que uma aliança estratégica perdure e continue gerando valor, é essencial administrar cuidadosamente a interação entre as organizações parceiras. Segundo as palavras de Austin, "as principais áreas de atenção na administração de um relacionamento são organização, confiança, comunicação, responsabilidade e aprendizado" (2001, p. 123). A organização desempenha um papel crucial ao garantir uma aliança robusta, especialmente ao atrair a atenção da liderança. Isso se justifica porque uma parceria se constrói nas mentes das pessoas, ganhando forma e se transformando em ações. Portanto, é essencial que os procedimentos proporcionem estabilidade e se incorporem nos processos institucionais.

Além disso, a força de uma parceria depende diretamente do nível de confiança entre as partes. A confiança é um ativo intangível essencial para a gestão de uma aliança, pois é por meio dela que as organizações se unem e facilitam a ação conjunta. Outro ponto crucial é a necessidade de uma comunicação eficaz. Os relacionamentos se desenvolvem por meio de uma "comunicação efetiva entre os parceiros e dentro de cada organização, bem como entre as organizações e seus públicos" (Austin, 2001, p.123). Isso é fundamental para garantir o alinhamento das atividades, princípios, necessidades e realizações da parceria.

Além disso, é crucial que ambas as partes sejam responsáveis para atender às grandes expectativas dos parceiros, garantindo a confiança mútua de que cada uma cumprirá sua parte, mensurando e reportando os resultados da aliança. Por fim, considerando a extrema complexidade da cooperação intersetorial, é prudente encará-la como uma experiência de aprendizado contínuo, como sugere Austin (2001).

3 METODOLOGIA

De acordo com os objetivos delineados para este estudo, optou-se por adotar uma abordagem metodológica exploratória, aliada a uma perspectiva qualitativa. Conforme elucidado por Oliveira (2004, p. 114), a pesquisa qualitativa “não tem a pretensão de medir ou enumerar”. Adicionalmente, Vergara (2000) ressalta que essa abordagem qualitativa dispensa o uso de métodos e técnicas estatísticas, concentrando-se na construção de um instrumento de pesquisa que se ajuste à realidade.

Paralelamente, a pesquisa exploratória é conduzida em áreas com conhecimento limitado e pouco sistematizado sobre o tema em questão. Este tipo de pesquisa representa o primeiro estágio de uma investigação mais abrangente. De acordo com Gil (1999, p. 43), “pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, sobre um determinado fato”. Beuren e colaboradores (2003, p. 80) destacam que a pesquisa exploratória possui diversas finalidades específicas, incluindo “proporcionar informações detalhadas sobre o tema investigado, auxiliar na delimitação do escopo da pesquisa, orientar a formulação dos objetivos e das hipóteses, e descobrir novas perspectivas sobre o assunto”.

Já a seleção do método para esta pesquisa foi o estudo de caso, conforme proposto por Yin (2005), o que se revelou fundamental para compreender a parceria entre o *Chemin Du Futur* e a *Exchange* do Bem. Yin (2005) enfatiza que o estudo de caso é uma técnica amplamente reconhecida em diversas disciplinas, proporcionando uma visão singular de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos.

Na fase inicial desta pesquisa, o primeiro passo foi definir o problema de pesquisa e as questões que precisavam ser respondidas. Nesse contexto, a problemática central envolveu a análise da aliança intersetorial entre o *Chemin Du Futur* e a empresa parceira *Exchange* do Bem, bem como a compreensão do papel do profissional de relações públicas no desenvolvimento da parceria.

Para respaldar o estudo de caso, foram adotadas as técnicas de exploração bibliográfica e documental como meio de coleta de dados, visando reunir evidências científicas e informações para a pesquisa. Conforme observado por Santos e Parra Filho (1998, p. 98), a pesquisa bibliográfica é essencial para obter uma compreensão prévia do estágio em que se encontra o tema de estudo, independentemente do campo do conhecimento a que pertence.

A análise dos dados foi guiada pelas diretrizes de Yin (2005), proporcionando uma interpretação analítica das informações coletadas. Durante esta etapa, cinco pontos cruciais, conforme definidos por Austin (2001), foram considerados para entender a colaboração intersetorial:

1. Cooperação Estratégica: análise das estratégias compartilhadas e a colaboração eficaz entre as equipes. Observou-se também em qual estágio se encontra a aliança entre o *Chemin du Futur* e a *Exchange* do Bem.

2. Conexão: compreensão de como ocorreu o primeiro contato entre a instituição do terceiro setor e a empresa social privada e identificação de como foi a conexão entre elas. Por fim, analisou-se quais recursos foram utilizados para a construção dessa parceria.

3. Compatibilidade Estratégica: análise para determinar a presença ou ausência de inter-relação das missões, correlação das necessidades e capacidades, bem como a verificação de valores coincidentes.

4. Geração de Valor: investigação das expectativas das organizações, incluindo a quantificação dos benefícios esperados.

5. Administração do Relacionamento: entendimento de quais recursos são utilizados para a administração do relacionamento entre as organizações, com ênfase às áreas de organização, confiança, comunicação, responsabilidade e aprendizado

4 DISCUSSÕES E RESULTADOS

4.1 *Chemin Du Futur*

O Senegal testemunha um dos maiores fenômenos de crianças de rua do mundo, uma crise que tem atraído a atenção de organizações internacionais de direitos humanos. Segundo pesquisa realizada pela *Human Rights Watch* em 2019, estima-se que cerca de 100 mil meninos talibés vivem nessas condições precárias, com aproximadamente 30 mil deles somente na capital, Dakar. Essas crianças, geralmente com idades entre 5 e 18 anos, são, na maioria das vezes, recrutadas de famílias empobrecidas no interior do país ou mesmo de nações vizinhas ao Senegal.

De acordo com o site do *Chemin du Futur*, o cenário idealizado para esses meninos é que eles sejam entregues por seus pais a líderes religiosos, onde teriam a oportunidade de viver e serem educados nas escolas corânicas, conhecidas como *daaras*, com o objetivo de se tornarem futuros líderes islâmicos. No entanto, a realidade a que essas crianças são submetidas é uma antítese do que se espera de proteção, cuidado, educação e amor.

Segundo a instituição do terceiro setor, cerca de 99% das crianças talibés são forçadas a mendigar para obter comida e remédios. A vida dessas crianças é caracterizada por semiescravidão, exploração, mendicância e terríveis abusos físicos e verbais. Elas enfrentam também violência sexual, condições insalubres, tristeza e desesperança, vivendo em condições desumanas e degradantes. Aqueles que conseguem sobreviver a essa jornada desde a infância frequentemente chegam à adolescência em situações de completa "descartabilidade", muitas vezes mergulhando tragicamente no mundo das drogas e da violência (*Chemin du Futur*, 2023).

Dentro do complexo cenário das crianças talibés no Senegal, o *Chemin du Futur* emerge com a finalidade de mitigar esses desafios. Sua missão, conforme declarado em seu website, é: "prover abrigo, amparo, educação de qualidade, amor e perspectivas de dignidade e plenitude de vida às crianças e adolescentes senegaleses, principalmente as oriundas do fenômeno Talibé, que estão nas ruas enfrentando as mais desumanas condições de vida" (*Chemin du Futur*, 2023).

Como descrito no site oficial da OTS, o *Chemin Du Futur* inicia sua intervenção por meio de assistentes sociais, que realizam rotas noturnas para

conquistar a confiança das crianças e oferecer ajuda. Uma vez acolhidas nas instalações do *Chemin du Futur*, essas crianças recebem um cuidado integral e abrangente que engloba todas as suas necessidades básicas. Desde acomodação segura e alimentação adequada até cuidados médicos, educação formal e atividades recreativas, a organização se dedica a proporcionar um ambiente acolhedor e enriquecedor para esses jovens em situação de vulnerabilidade.

A abordagem pedagógica do *Chemin du Futur* é baseada em um suporte holístico, com foco central na educação. De acordo com o site oficial da instituição, acredita-se que este método auxilia a interromper o ciclo contínuo de pobreza que assola o Senegal. Dentro das instalações, as crianças participam ativamente de aulas de reforço escolar e inglês, proporcionando-lhes uma vantagem educacional significativa em comparação com seus colegas.

Frente aos desafios enfrentados, o *Chemin du Futur* tem se dedicado para superar obstáculos significativos em sua missão de reintegrar as crianças talibés na sociedade senegalesa. A sustentabilidade dessas iniciativas é uma preocupação constante, levando a instituição a adotar estratégias inovadoras de captação de recursos. Conforme apresentado no site da entidade, por meio do programa de apadrinhamento, indivíduos tornam-se parceiros valiosos, contribuindo mensalmente para manter os programas em funcionamento. Além disso, doações pontuais são bem-vindas, proporcionando flexibilidade aos donatários para contribuir com o valor que preferirem, sempre que desejarem.

Como evidencia o website da organização, o *Chemin du Futur* estabeleceu parcerias estratégicas com organizações, como a Fraternidade Sem Fronteiras¹, fortalecendo seu alcance e impacto. Além disso, programas de voluntariado, em colaboração com a *Exchange* do Bem, oferecem oportunidades para indivíduos se envolverem diretamente no projeto, compartilhando seu tempo e habilidades para melhorar a qualidade de vida das crianças talibés.

Essas iniciativas não apenas ajudam a enfrentar desafios financeiros, mas também solidificam a missão do *Chemin du Futur*, oferecendo um futuro promissor e digno às crianças talibés no Senegal. O apoio contínuo de parceiros, padrinhos, madrinhas, doadores pontuais e voluntários tem sido fundamental para transformar vidas e construir um futuro melhor para essas crianças vulneráveis.

¹ <http://www.fraternidadesemfronteiras.org.br>

4.2 *Exchange* do Bem

A *Exchange* do Bem é uma empresa social que tem como objetivo oferecer viagens transformadoras por meio do voluntariado, conectando indivíduos com uma variedade de projetos ao redor do mundo. De acordo com o website da organização, são mais de 70 opções de programas disponíveis na África, Ásia e América Latina.

Segundo a página da empresa, a *Exchange* do Bem acredita no poder da imersão cultural para criar um entendimento mais profundo dos projetos sociais, em sua maioria instituições do terceiro setor, e das comunidades locais. Ao oferecer experiências autênticas de voluntariado, a organização proporciona um ambiente enriquecedor para os voluntários aprenderem sobre a cultura local e as causas que apoiam.

Ao participar de um intercâmbio voluntário com a *Exchange* do Bem, os voluntários não apenas contribuem para as comunidades, mas também se tornam defensores das causas que abraçam (*Exchange* do Bem, 2023). Essa abordagem centrada na comunidade cria embaixadores das mudanças sociais, indivíduos que compartilham suas experiências e conhecimentos para inspirar outros a se envolverem em ações positivas.

Ao se unir à *Exchange* do Bem, conforme apontado pelo website da empresa social, os voluntários se tornam parte de uma rede global de agentes de mudança, trabalhando juntos para criar um impacto positivo e duradouro. Cada ação, por menor que seja, contribui para a construção de um mundo mais solidário e compassivo.

4.3 Parceria *Chemin Du Futur* e *Exchange* do Bem

4.3.1 Cooperação Estratégica

Nos procedimentos metodológicos adotados, a cooperação estratégica entre as instituições surgiu como o primeiro elemento a ser analisado. Através da análise documental e das conversas com os diretores das organizações envolvidas, tornou-se evidente que a parceria entre o *Chemin Du Futur* e a *Exchange* do Bem vai além da tradicional dinâmica de doador e donatário, como comumente observado no estágio filantrópico descrito por Austin (2001). De acordo com Edmilson dos Santos Neto, presidente e fundador do projeto, e Jaqueline, uma das diretoras da

instituição, a parceria oferece benefícios mútuos. Para a OTS, além de promover um impacto positivo tanto no projeto quanto nos viajantes, a colaboração oferece oportunidades de *marketing* ligadas à causa, ampliando sua visibilidade para públicos que não seriam alcançados somente por meio de suas redes sociais. Por outro lado, a *Exchange* do Bem busca dar visibilidade ao projeto e à causa, incentivando mais voluntários a se tornarem embaixadores do *Chemin Du Futur*.

Ao ser questionado sobre o alinhamento das missões entre as organizações, Edmilson ressaltou que a OTS visa a longo prazo aumentar o número de meninos acolhidos pela instituição e a *Exchange* do Bem desempenha um papel crucial nesse objetivo, atraindo um público mais diversificado ao projeto, aumentando a visibilidade, incentivando doações e impactando positivamente a vida dos meninos do Senegal. Eduardo Mariano, fundador da *Exchange* do Bem, destacou que a empresa social tem como propósito tornar o mundo um lugar melhor, e estar associado a um projeto tão significativo faz todo sentido para a organização. Apesar da ausência de um alinhamento formal, as conversas iniciais enfocaram a importância de aumentar a visibilidade do projeto por meio de embaixadores e parcerias estratégicas.

Nesse contexto, os profissionais de relações públicas desempenham um papel crucial como facilitadores de comunicação e desenvolvedores de estratégias para fortalecer essa parceria. Atuando como intermediários, garantem que as mensagens estejam claras e alinhadas com os valores de ambas as organizações. Além disso, esses profissionais podem contribuir no desenvolvimento de campanhas de *marketing* ligadas à causa, na organização de eventos comunitários e programas de conscientização, aumentando ainda mais a visibilidade do *Chemin Du Futur*.

Ao avaliar o estágio de relacionamento proposto por Austin (2001), especificamente em relação à magnitude dos recursos, Eduardo observou que, para a *Exchange* do Bem, os recursos destinados ao projeto *Chemin Du Futur* são limitados. Nesse contexto, a análise do estágio de relacionamento revela que a parceria se enquadra no 'transacional', onde as organizações trocam recursos por meio de atividades específicas, como *marketing* ligado à causa, patrocínio de eventos, licenciamento e acordos de serviço remunerado. Além disso, o programa de voluntariado também é um recurso utilizado nesse estágio de relacionamento,

destacando a natureza transacional e colaborativa da parceria entre o *Chemin Du Futur* e a *Exchange* do Bem.

4.3.2 Conexão

O segundo estágio consiste no desenvolvimento de uma aliança para a construção da conexão. O processo de estabelecer uma parceria eficaz no terceiro setor é complexo, como apontado por Austin (2001). Começa com a cuidadosa seleção da organização parceira, exigindo uma investigação para identificar candidatos alinhados aos objetivos da empresa.

No caso da parceria entre o *Chemin Du Futur* e a *Exchange* do Bem, o início foi espontâneo e natural. Thiago Cipriani, que já tinha se envolvido em projetos sociais com a *Exchange* do Bem, intermediou o diálogo entre as duas organizações, compartilhando suas experiências no *Chemin Du Futur* durante uma visita ao projeto no Senegal. Suas histórias destacaram a relevância do trabalho realizado lá, tornando-o um local ideal para o envio de voluntários.

Essas conversas e a visão compartilhada de criar um impacto positivo levaram Edmilson Dos Santos Neto e Eduardo Mariano a organizarem uma reunião em fevereiro de 2022. Nesse encontro, os diretores formalizaram o início da parceria, estabelecendo as bases para uma colaboração significativa e contínua com o objetivo comum de fazer a diferença na vida das crianças do Senegal.

A parceria entre o *Chemin Du Futur* e a *Exchange* do Bem exemplifica os princípios fundamentais delineados por Austin (2001) no contexto das alianças do terceiro setor. Embora não tenha havido uma pesquisa prévia de possíveis parceiros, um passo que poderia ter sido aprimorado por um profissional de relações públicas, o início do envolvimento foi motivado por uma identificação autêntica com a causa social, destacando a importância do comprometimento emocional na construção de parcerias sólidas.

A avaliação prática dos recursos de ambas as organizações, exemplificada pela visita de Thiago Cipriani ao projeto no Senegal, sublinha a necessidade vital de identificar oportunidades de colaboração mútua. Profissionais de relações públicas poderiam facilitar esse processo, promovendo a comunicação e o entendimento mútuo entre as partes. Organizando reuniões estratégicas, eles criariam um espaço

propício para discussões, alinhando claramente as expectativas e metas de ambas as organizações.

Além disso, a realização de reuniões entre os diretores não apenas reflete o envolvimento ativo da alta direção, mas também está em sintonia com a perspectiva de Austin (2001) sobre a relevância do engajamento das lideranças para o êxito das parcerias no terceiro setor. Profissionais de relações públicas poderiam apoiar essas reuniões, estruturando agendas e apresentações que destacassem os pontos fortes de cada organização, facilitando a identificação de áreas de colaboração.

Adicionalmente, durante a visita da *Exchange* do Bem ao projeto no Senegal, os profissionais de relações públicas poderiam auxiliar na comunicação estratégica. Desenvolvendo materiais informativos e apresentações visuais impactantes, eles poderiam destacar o trabalho do *Chemin Du Futur*, envolvendo os visitantes de forma emocional e intelectual. A comunicação eficaz durante essas interações pessoais fortaleceria os laços entre as organizações, criando uma base sólida para futuras colaborações.

4.3.3 Compatibilidade estratégica

Seguindo as orientações de Austin (2001), a identificação do parceiro ideal é apenas o primeiro passo. A compatibilidade entre as missões, estratégias e valores das organizações é fundamental para uma parceria bem-sucedida. Nesse sentido, o terceiro estágio da aliança é estabelecer uma missão clara e uma declaração de compatibilidade, permitindo definir os objetivos comuns, interesses compartilhados e responsabilidades financeiras, como mencionado por John Sawhill.

É notável que a parceria em questão está em fase inicial, conforme mencionado pelo fundador da *Exchange* do Bem. O fato de estarem construindo a parceria mês após mês, viagem após viagem, ressalta a importância de um diálogo contínuo e do desenvolvimento gradual dessa relação. Este processo é crucial para criar confiança e conhecimento mútuos, fundamentais para fortalecer a parceria, como enfatizado por Austin. A ausência de um alinhamento formal inicial é compreensível, mas a necessidade de estabelecer uma estrutura mais formalizada no futuro se torna evidente à medida que a parceria evolui.

Os profissionais de relações públicas podem desempenhar um papel importante, facilitando a comunicação entre as organizações e ajudando na

elaboração de um plano estratégico formal, incluindo metas claras, estratégias de comunicação, e avaliação de impacto para a parceria, garantindo um crescimento sustentável e bem-sucedido ao longo do tempo.

4.3.4 Geração de valor

O próximo estágio da parceria entre a *Exchange* do Bem e o *Chemin Du Futur* é a geração de valor, que requer uma definição clara para uma colaboração bem-sucedida. No caso apresentado, os diretores da *Exchange* do Bem e do *Chemin Du Futur* indicam um desejo de gerar impacto positivo, aumentar a visibilidade do projeto e atrair mais voluntários. No entanto, é importante notar que a definição de valor precisa ir além desses objetivos iniciais e incluir uma compreensão mais profunda dos benefícios específicos que cada organização busca alcançar com a parceria.

A falta de uma abordagem de geração de valor conjunto, como mencionada pelos diretores, pode ser uma área de melhoria, sobretudo quando se avalia os benefícios para a sociedade maior, enfatizando não apenas os ganhos para as organizações envolvidas, mas também o valor social incremental e diferencial gerado pela colaboração em comparação com as contribuições individuais. Nesse processo, os profissionais de relações públicas desempenham um papel crucial ao envolver-se com as comunidades locais para medir e comunicar o impacto social genuíno da parceria. Ao fazê-lo, não apenas contribuem para mensurar o impacto da parceria na comunidade, mas também proporcionam uma colaboração mais significativa. Ao avaliar os resultados concretos da colaboração e compartilhá-los de forma transparente, os profissionais de relações públicas ajudam a validar a relevância e o sucesso da parceria, inspirando um envolvimento mais amplo e sustentável na comunidade.

4.3.5 Administração do relacionamento

Por fim, a administração do relacionamento entre o *Chemin Du Futur* e a *Exchange* do Bem representa um estágio desenvolvido por ambas as organizações, alinhando-se com os princípios destacados por Austin (2001). Os relatos e análises documentais indicam um nível notável de confiança entre as partes, um dos pilares fundamentais mencionados por Austin para o sucesso de uma aliança estratégica. A

eficácia da comunicação entre as organizações é evidente, destacada pelo estabelecimento de um grupo no *WhatsApp*, onde as diretorias compartilham informações de forma intensiva, especialmente antes de viagens em grupo, servindo como um canal para repasses de dados e esclarecimento de dúvidas.

Esse modelo de comunicação ativa e transparente reflete a importância da gestão cuidadosa do relacionamento, como enfatizado por Austin. Além disso, a responsabilidade mútua para cumprir as expectativas dos parceiros está presente, sendo fundamental para manter a confiança mútua. O engajamento contínuo nesse processo, encarando-o como uma experiência de aprendizado constante, está em linha com a perspectiva de Austin sobre a complexidade da cooperação intersetorial. A abordagem das organizações em encarar cada desafio como uma oportunidade de aprendizado demonstra uma mentalidade proativa e adaptável, características essenciais para o sucesso a longo prazo de uma parceria no terceiro setor

5 CONCLUSÃO

Neste estudo, investigou-se a parceria entre o *Chemin Du Futur*, uma organização do terceiro setor, e a *Exchange* do Bem, uma empresa social privada, sob a perspectiva das relações públicas comunitárias. A pesquisa explorou a cooperação estratégica, a conexão, a compatibilidade estratégica, a geração de valor e a administração do relacionamento entre essas organizações.

Os resultados revelaram que a parceria está em uma fase inicial, enfatizando a importância do engajamento emocional e da identificação genuína com a causa social na construção dessas alianças. Ambas as organizações compartilham a visão de promover um impacto positivo na vida das crianças do Senegal, aumentando sua autoconfiança, autoestima e visão de futuro. Atualmente, a parceria se enquadra no estágio transacional, onde recursos são trocados por meio de atividades específicas, incluindo *marketing* ligado à causa e programas de voluntariado.

Este estudo contribui para a compreensão das dinâmicas das parcerias intersetoriais, destacando a importância das relações públicas comunitárias como facilitadoras dessas colaborações. A presente pesquisa ressalta a necessidade de um engajamento genuíno e de um diálogo contínuo entre as organizações

envolvidas, enfocando a relevância crescente dessas parcerias para enfrentar desafios sociais complexos.

Na prática, destaca-se a necessidade de profissionais de relações públicas atuarem como mediadores eficazes entre organizações do terceiro setor e empresas privadas. A transparência, o alinhamento de valores e missões, bem como o desenvolvimento de uma estrutura formalizada, são cruciais para o sucesso a longo prazo dessas parcerias. Além disso, é vital mensurar e comunicar o impacto social genuíno dessas colaborações para validar sua relevância perante as comunidades locais.

Apesar das limitações inerentes a este estudo, como sua focalização em um único caso e a dificuldade em encontrar referencial teórico de relações públicas comunitárias, ele destaca a necessidade de pesquisas futuras explorarem uma variedade de parcerias intersetoriais em diferentes contextos. Além disso, investigações subsequentes podem analisar mais a fundo o papel específico dos profissionais de relações públicas na construção e gestão dessas parcerias, identificando melhores práticas e estratégias eficazes.

Em um cenário onde parcerias intersetoriais são essenciais para abordar questões sociais complexas, este estudo ressalta a importância das relações públicas comunitárias como catalisadoras dessas colaborações. Ao construir parcerias baseadas em valores compartilhados e engajamento genuíno, as organizações do terceiro setor e empresas privadas podem não apenas fortalecer seus próprios impactos, mas também contribuir significativamente para o bem-estar das comunidades que servem. O papel do profissional de relações públicas é fundamental nesse processo, e esta pesquisa fornece *insights* para orientar práticas futuras e promover parcerias intersetoriais mais robustas e sustentáveis.

REFERÊNCIAS

- AUSTIN, James E. **Parcerias: fundamentos e benefícios para o terceiro setor**. São Paulo: Futura, 2001.
- BENEVIDES G.; ABUD, I. C.; PROFETA, R. A.. **Gestão de Projetos & Terceiro Setor**. Bauru: Canal 6, 2009.
- BEUREN, I. M. (Org.) e outros. **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BNDES. **Terceiro setor e desenvolvimento setorial**. Relato setorial nº 03. Julho de 2001.
- BRASIL. Lei n. 9.790, de 23 de março de 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. Brasília: **Diário Oficial da União**, 1999. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9790.htm>. Acesso em: 04 out. 2023.
- BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de Janeiro de 2002. **Institui o Código Civil brasileiro**. Brasília: Casa Civil, 2002. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm>. Acesso em: 27. Set. 2023.
- CASTELLS, Manuel. **A galáxia da Internet: reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2003.
- Chemindufutur.org**. Disponível em: <https://www.chemindufutur.org/>. Acesso em: [05/11/2023].
- CUNHA, L. T. ; ALBUQUERQUE JR, E. P. ; CABRAL, A. C. A. .**Configuração da estrutura organizacional no terceiro setor: o caso edisca**. REGE, São Paulo – SP, Brasil, v. 18, n. 3, p. 385-407, jul./set. 2011.
- DRUCKER, P. **Administrações de Organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. 2a ed. São Paulo: Pioneira, 1994.
- Especificidades da Gestão no Terceiro Setor**, São Bernardo do Campo, ISSNe 1982-8756 • Vol. 9, n. 18, jul.-dez. 2013, DOI: <http://dx.doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v9n18p167-195>).
- 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**. Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor, Universidade de São Paulo – USP, 1999.
- FERNANDES, R.C. **O que é o terceiro setor?** Revista do legislativo, Belo Horizonte, n. 18, p. 26-30, abr./jun. 1997.
- FERNANDES, Rubem C. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.
- Ferreira, Marcelo Marchine, and Ferreira CH. **"Terceiro setor: um conceito em construção, uma realidade em movimento."** *Anais da Semana do Contador de Maringá [Internet]* (2006).
- FREIRE, 1996. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HALL J.A.; IKENBERRY, G.J. **O Estado**. Lisboa - Portugal: Estampa, 1990.
- HUDSON, M. Administrando **Organizações do Terceiro Setor**: O Desafio de administrar sem receita. São Paulo: Makron Books, 1999.

Human Rights Watch. There Is Enormous Suffering: Serious Abuses Against Talibe Children in Senegal, 2017-2018. Disponível em: <https://www.hrw.org/report/2019/06/11/there-enormous-suffering/serious-abuses-against-talibe-children-senegal-2017-2018>. Acesso em: 05 de novembro de 2023<.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento e gestão das relações públicas comunitárias.** KUNSCH, MMK (org.), 2009.

MENDES, L.C.A. **Estado e Terceiro Setor: uma análise de aproximação.** Revista do Serviço Público - ano 50, n. 3, jul./set., p. 73-89, 1999.

MURARO, P. ; LIMA, J. E. S. **Terceiro setor, qualidade ética e riqueza das organizações.** Rev. FAE, Curitiba, v.6, n.1, p.79-88, jan./abr. 2003.

PANCIERI, R.. **Terceiro Setor: a identificação das competências essenciais dos gestores de uma organização sem fins lucrativos.** Tese apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina como condição para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção. Florianópolis: 2001, 280p.

PEREIRA, R.S. et al. **Especificidades da Gestão no Terceiro Setor.** Organizações em contexto, São Bernardo do Campo, vol. 9, n. 18, jul./dez. 2013.

PERUZZO, C. M. K. – **Fundamentos teóricos das Relações Públicas e da Comunicação Organizacional no terceiro setor.** Revista Famecos, Porto Alegre, v. 20, n. 1, p. 89-107, jan./abr. 2013. Disponível em: . Acesso: 04 out. 2023.

PROBONO. **Manual do Terceiro Setor.** São Paulo: Instituto Pro Bono, 2005.

RITS - **Rede De Informações Do Terceiro Setor.** Disponível em: <www.rits.org.br>. Acesso em: 5 out. 2023

RODRIGUES, I.; BARBIERI, J. C.. **A emergência da tecnologia social.** Revista de Administração Pública. No 6, vol. 42. pp. 1069 – 1094. Nov/dez 2008.

SALAMON, L. **A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global.** Revista de administração, São Paulo, vol.33, n.1, p. 5-11, jan./mar. 1998.

SANTOS, J. A.; PARRA FILHO, D. (1998). **Metodologia científica.** São Paulo: Futura.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.