

## **RESPONSABILIDADE SOCIAL E A TEORIA DA DEPENDÊNCIA DE RECURSOS: desafios à gestão e continuidade das ações de uma ONG de amparo à causa animal.**

**FÁBIO AUGUSTO DA SILVA DIAS**

**ELISANDRA MARISA ZAMBRA**

**FRANCISCO MIRIALDO CHAVES TRIGUEIRO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO

**LUCIA REGINA SILVEIRA AUOZANI**

### **Introdução**

O surgimento de organizações não-governamentais (ONGs) no Brasil, relaciona-se à ausência de efetividade em políticas públicas ou baixa rigidez nas punições aos infratores das leis relacionadas às questões de cunho ambiental ou social. As ONGs de proteção animal vêm ganhando destaque ao assumir um papel imprescindível neste cenário. Porém, tais entidades são dependentes de recursos materiais, humanos e financeiros, que são limitados, pois dependem da solidariedade e empatia de voluntários e parceiros.

### **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Com foco no apoio às ONGs que lutam pela causa animal e entendendo o papel da Responsabilidade Social por parte das organizações, governos e sociedade, definiu-se a questão de pesquisa: Quais os desafios associados ao gerenciamento de recursos para continuidade das ações de amparo à causa animal de uma ONG? Utilizando-se do método de estudo de caso, estabeleceu-se como objetivo geral, 'analisar os desafios associados ao gerenciamento, manutenção e continuidade das ações de responsabilidade social desenvolvidas pela Associação Lunaanar sob a perspectiva da Teoria da Dependência de Recursos.

### **Fundamentação Teórica**

Trata de discussões sobre os Direitos à Proteção Animal (BRASIL, 2021; ALIANÇA ICAM, 2007; BRITO, 2016). Em seguida, trata-se da importância das ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pelas ONGs de amparo aos animais (EL EBRASHI, 2013; PASTORI E DE MATOS, 2015; (AGUIRRE, 2017; MORAES E GALDINO, 2018) Por fim, discute-se desafios enfrentados pelas ONGs sob a perspectiva da Teoria da Dependência de Recursos (ASTLEY E VAN DE VEN, 1983; PFEFFER E SALANCIK, 2003). Destaca-se que os trabalhos de ONGs afetam positivamente a causa animal, porém estas sofrem com a dependência de recursos.

### **Metodologia**

Classifica-se pela abordagem qualitativa dos dados e delineamento de estudo de caso único. Para tanto, elaborou-se protocolo de estudo detalhado para cada etapa da pesquisa e foram utilizadas técnicas de levantamento bibliográfico (para construção do referencial teórico); levantamento documental (para consolidar histórico e caracterização da estrutura, organização e gestão da Associação Lunaanar); entrevistas realizadas com os atores/voluntários da Associação, com apoio de roteiro semiestruturado e observação direta, com visita in loco à Associação (GIL, 2002; GIL, 2008; YIN, 2005).

### **Análise dos Resultados**

Discute-se os desafios de gestão, manutenção e continuidade das ações de responsabilidade social da Associação Lunaanar, considerando as categorias de análise: Econômico/financeira; Infraestrutura/Logística; Comunicação/Marketing; Políticas Públicas; Pessoas/Voluntários e; Sociedade/Parceiros. Em seguida, são identificados caminhos (estratégias) que podem apoiar as ações entidade, como: crowdfunding; conscientização; apoio à castração; treinamento de associados; ampliação de doações; campanhas de captação de recursos e maior engajamento em Redes Sociais.

### **Conclusão**

Buscou-se ampliar a visibilidade do problema estrutural e socioambiental relacionado abandono de animais domésticos, como cães e gatos, nas ruas de diversas cidades brasileiras. É necessário maior conscientização, respeito e efetividade no cumprimento de leis de proteção e esta responsabilidade é dos governos, empresas e todos cidadãos. As Organizações sem fins lucrativos, como a Associação Lunaanar, desenvolve ações de resgate, amparo, alimentação e projetos de adoção responsável. Porém, a gestão sustentável e continuidade das ações da estão fortemente relacionados à Dependência de Recursos.

### **Referências Bibliográficas**

AGUIRRE, C. Ações e estratégias para um Programa de Posse Responsável de Animais no Chile. Revista de Estudos de Políticas Públicas, v. 3, não. 1 p. 186-201, 2017. Disponível em: <https://adnz.uchile.cl/index.php/REPP/article/view/46358>. Acesso em: 03 dez. 2021. EL EBRASHI, R. Social entrepreneurship theory and sustainable social impact. Social Responsibility Journal, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2011-0013>. Acesso: 03 dez 2021. PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. The external control of organizations: A resource dependence perspective. Stanford University Press, 2003. E-book

### **Palavras Chave**

Responsabilidade social. , Dependência de Recursos. , ONGs

# **RESPONSABILIDADE SOCIAL E A TEORIA DA DEPENDÊNCIA DE RECURSOS: desafios à gestão e continuidade das ações de uma ONG de amparo à causa animal**

## **INTRODUÇÃO**

O surgimento de organizações não-governamentais (ONGs) no Brasil, muitas vezes está relacionado à ausência de efetividade em políticas públicas ou baixa rigidez nas punições aos infratores das leis relacionadas às questões de cunho ambiental ou social. Nesse contexto, as ONGs direcionadas à causa animal, têm intensificado seus trabalhos devido ao crescente número de casos de maus-tratos, abandonos e violência contra animais domésticos, impactando diretamente na qualidade de vida dos bichanos.

Parece óbvio afirmar que é importante respeitar, amparar e cuidar dos animais domésticos, pois estes são exemplos de companheirismo, alegria e carinho na vida dos seres humanos, auxiliando-os, por vezes, no combate às doenças físicas e psicológicas. Mesmo assim, ainda é crítica a falta de consciência e responsabilidade de determinadas pessoas no que se refere ao cuidado com os animais, tornando urgente uma maior visibilidade sobre a causa animal na sociedade (BRASIL, 2021; BRITO, 2016; ALIANÇA ICAM, 2007).

Assim, a responsabilidade social lida com os desafios do convívio entre indivíduos, sociedade e demais agentes. Considera os diferentes problemas causados pela própria sociedade e pelo poder público e, este último, com veemência, pois se abstém das responsabilidades impactantes do segmento social (EL EBRASHI, 2013).

O papel das ONGs pode ser entendido como uma resposta à exclusão social crescente, por meio de entidades privadas, mas que tem como objetivo promover o bem público, crendo serem capazes de, ao menos, amenizar os problemas sociais existentes, muitas vezes resultantes da ausência do Estado. As ONGs de proteção animal vêm ganhando destaque ao assumir um papel imprescindível nas ações e amparo aos animais (MARTINET, MARTONE E GIL, 2006).

### **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Entretanto, estas ONGs são dependentes de diversos recursos para manutenção de suas atividades de resgate, cuidado e alimentação. Dependem de recursos materiais, humanos e financeiros, que são limitados, pois dependem da solidariedade e empatia de voluntários e parceiros. Mesmo assim, a esperança da colaboração e dedicação do voluntariado constitui a essência destas organizações (AGUIRRE, 2017; MORAES E GALDINO, 2018; PASTORI E DE MATOS, 2015).

No que se refere à ‘Dependência de Recursos’, sabe-se que este é o fator-chave para realização das atividades em qualquer área de atuação. Organizar estratégias para atrair *performances* positivas de arrecadação é essencial. Contar com colaboradores, investimento financeiro, estrutura material e de ambiente (infraestrutura) é a base para qualquer empreendimento (PFEFFER E SALANCIK, 2003; ASTLEY E VAN DE VEN, 1983).

Tendo como foco o apoio às ONGs que lutam pela causa animal e entendendo o papel da Responsabilidade Social por parte das organizações, governos e sociedade, definiu-se a seguinte questão de pesquisa: Quais os desafios associados ao gerenciamento de recursos para continuidade das ações de amparo à causa animal de uma ONG?

Utilizando-se do método de estudo de caso, estabeleceu-se como objetivo geral, ‘analisar os desafios associados ao gerenciamento, manutenção e continuidade das ações de responsabilidade social desenvolvidas pela Associação Lunar sob a perspectiva da Teoria da Dependência de Recursos’. Para tanto, buscou-se a) discutir os direitos à proteção animal no âmbito da responsabilidade social; b) apresentar a relação entre a Teoria da Dependência de Recursos e os desafios para gestão de ONGs e; c) Identificar caminhos (estratégias) para a

continuidade dos trabalhos e ações de Responsabilidade Social da Associação Lunaar.

Este estudo justifica-se por apresentar a aplicação da Teoria da Dependência de Recursos, que enfatiza a influência de diversos fatores do ambiente sobre a gestão e estrutura de organizações do terceiro setor, dedicadas aos trabalhos de responsabilidade social. Além disso, expõe um dilema socioambiental presente em diversas cidades brasileiras, que exige maior visibilidade e que, por vezes, continua sendo abordado de modo incipiente por parte de cidadãos, governos, empresas e sociedade em geral. Trata-se da necessidade de maior conscientização, respeito, engajamento e ações efetivas quanto ao cumprimento dos deveres de proteção e amparo à população de animais domésticos de rua, particularmente cães e gatos.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

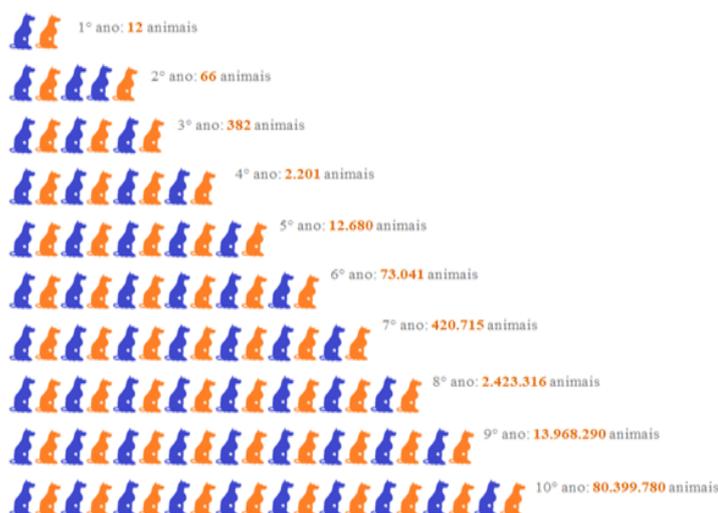
Este tópico apresenta três etapas essenciais. Inicialmente aborda-se aspectos relacionados aos Direitos à Proteção Animal. Em seguida, trata-se de assunto relevante à área de Administração: a Responsabilidade Social, especificamente voltada ao amparo aos animais. Por fim, discute-se a Teoria da Dependência de Recursos, bem como esta permite compreender melhor os desafios enfrentados pelas ONGs.

### Direito à Proteção Animal: uma responsabilidade de todos os cidadãos

No Brasil, os animais domésticos são respaldados pela Constituição Federal de 1988, em seu artigo 225, onde qualquer tipo de violência exercida contra um animal configura-se como crime ambiental, bem como o abandono deles. Dentro do contexto social, percebe-se nitidamente que muito se tem a evoluir no aspecto de cuidado aos animais domésticos, proteção dos mesmos e de se fazer valer os direitos dos bichanos (BRASIL, 2021). Um dos fatores que mais predomina é o controle humanitário da população de cães e gatos. A sociedade como um todo, carece de políticas públicas eficientes no controle populacional destes animais, tanto de cães quanto de gatos.

Conforme destacado na Figura 1, de acordo com informações obtidas através do site Brasília Ambiental, a *American Humane Association* (Associação Humanitária Americana) demonstra que um casal de cães pode dar origem, em um período de 10 anos, em gerações sucessivas, a mais de 80 milhões de descendentes (IBRAM, 2019).

**Figura 1** - Crescimento exponencial da população canina a partir de ninhada de 12 filhotes



Fonte: *American Humane Association* (s.d.) apud IBRAM (2019).

Assim como os cães, os gatos também têm um crescimento exponencial. Mas, devido ao fato de viverem em colônias, tendo uma vivência social mais forte entre os membros, o crescimento da população é favorecido (RAMOS, 2015). A fêmea do gato entra no cio 20 vezes ao ano, por um período de três a quatro dias. Levando-se em consideração que as gestações duram cerca de dois meses e estas podem gerar de três a sete filhotes, ao final de um ano, apenas uma gata pode ter gerado aproximadamente 30 filhotes. Depois de 12 meses de vida, este animal já poderá se reproduzir. Se todos os 30 sobreviverem e procriarem, ao final de um ano de vida, trariam ao mundo outros 900 animais (ARENT *et al.*, 2019).

Além da redução de animais de rua, a castração também traz benefícios ao animal, como qualidade de vida, pois há a redução do aparecimento de doenças e os animais ficam mais calmos, e aos seus tutores, pois se encerra a marcação territorial e as fugas em busca das fêmeas no cio (BRITO, 2016).

O fato mais importante a se destacar é que a superpopulação de cães e gatos decorre, principalmente, por conta do crime de abandono, tipificado no Art. 32 da Lei Federal nº 9.605/1998 e, também, pela falta de controle de natalidade desses animais. São muitos os animais domésticos em situações de abandono, os quais sem castração, reproduzem de maneira desordenada, aumentando consideravelmente a população de cães e gatos. Esses e outros fatores evidenciam que os animais domésticos muitas vezes sofrem dentro de casa ao não receber o devido tratamento, mas também tem sua vida totalmente rechaçada nas ruas, ao se deparar com cenários horripilantes (BRITO, 2016).

De acordo com a *International Companion Animal Management Coalition* (Aliança Internacional para Controle de Animais de Companhia), uma das soluções mais eficazes para o caso dos cães é gerenciar as populações caninas, através de um conjunto de ações organizadas num ciclo contínuo, com intuito de auxiliar os governos locais a controlar os animais domésticos de maneira humanitária (ALIANÇA ICAM, 2007).

No que concerne aos moldes e culturas que regem diariamente a forma de pensar e agir da sociedade, cabe o exercício das práticas de bem-estar e mudança de pensamentos para atingir realmente um patamar aceitável em relação aos direitos dos animais, eliminando-se práticas degradantes e maldosas. Trata-se de uma responsabilidade essencial de indivíduos, organizações, governos e sociedade em geral.

## **Responsabilidade Social e desafios na gestão das ONGs de Amparo aos Animais**

Segundo El Ebrashi (2013), as organizações sociais assumem diferentes papéis dentro do meio social. Através da perspectiva da responsabilidade como órgão regulador de normas e serviços, empresas privadas, cooperativas ou ONGs (Organizações Não Governamentais), são exemplos de ambientes sociais onde ficam incumbidas responsabilidades de cada organização como agente de influência aos colaboradores quanto ao cumprimento de deveres voltados à responsabilidade social. A influência gerada por empresas privadas, públicas e Associações não-governamentais podem afetar diretamente o meio social, positiva ou negativamente, cabe a responsabilidade para atingir as pessoas de forma consciente e cooperativa.

Os empreendimentos sociais, conforme El Ebrashi (2013), impactam diretamente na ação de cada indivíduo que neles convivem. Responsabilizam-se as organizações acerca das atuações constantes na prática dos seus colaboradores. Portanto, o limite e o cumprimento de normas se iniciam dentro das cooperativas e no voluntariado presente em ONGS, prosseguindo na sociedade como reflexo da colaboração com o bem viver.

Faz-se necessário que o poder público volte seus olhos, de forma cirúrgica, para as situações que diariamente acontecem aos animais de rua e àqueles que não são tratados de uma forma correta dentro de uma residência. Na Ciência da Administração, a área da Responsabilidade Social tem o intuito de atuar ‘no fazer acontecer’ das proposições de políticas

públicas e legislações existentes, alinhando-se com os objetivos do voluntariado, gestão social e garantia de direitos.

Nesse sentido, o desafio da gestão administrativa na Responsabilidade Social é uma das maiores problemáticas encontradas pelas ONGs, pois acabam ocupadas às questões ligadas às suas particularidades, como atrair voluntários e atender o seu público (MARTINET, MARTONE E GIL, 2006). Fatos noticiados diariamente na imprensa, como o caso de um cão que foi arrastado amarrado em um carro até a morte em Santa Catarina (CATIE, 2022), demonstram que ainda é preciso uma impactante mudança para levar melhorias para tão importantes seres vivos que fazem parte por direito da sociedade.

Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação - ABINPET, o Brasil é o terceiro maior do mundo em população total de Animais de Estimação. Com essa totalidade, é cabível um olhar de cuidado com cada ser vivo dessa contagem (ABINPET, 2020).

Os temas que estão intimamente ligados com o Bem-estar animal são constituídos por três áreas: ciência, ética e lei. Pensando no âmbito do cuidado aos animais, se torna necessário então um olhar científico do conhecimento, um conjunto de valores próprios os quais conduzem a ética e empatia e dentro da perspectiva da lei, cumprimento das normas que regem o direito de cada um (AGUIRRE, 2017).

Quando se fala em solidariedade e esperança por olhares voltados para a causa animal, destaca-se a importância da existência de instituições que promovam ações e campanhas de conscientização e ajuda animal. Demonstrar conhecimento na prática e aprofundar os conceitos, são funcionalidades imprescindíveis para uma vida de ajuda ao animal doméstico. Através de meios como: abaixo-assinados, petições, ações e campanhas, a ALIANÇA ICAM (2007) e a Arca Brasil (2020) vem numa sinergia interessante para novas soluções dentro da perspectiva filosófica do cuidado aos seres vivos, mas também da difusão dessas práticas, conscientização e ações predominantes no dia a dia.

Para Moraes e Galdino (2018), os animais domésticos podem causar irritações aos seres humanos ao tentarem, a cunho de sobrevivência, buscar alimentação em lixos e casas alheias. Isso infere na maneira como surgem as necessidades dos bichanos, pois não existe um controle que possa auxiliar cada animal de estimação, já que sempre ocorrem crimes como abandono, maus tratos e descaso dentro do meio social.

Segundo Pastori e De Matos (2015), os trabalhos de ONGs afetam positivamente a causa animal, favorecendo a adoção de animais em situações de abandono e maus-tratos, influenciando crianças e adolescentes no que se refere à proteção dos animais, às doações e ações existentes, os quais mantêm a esperança no contexto de abordagem social de convívio e direitos. Apesar de provocar benfeitorias notórias à sociedade com suas atitudes, as ONGs sofrem com a dependência de recursos e as enormes dívidas, por outro lado existe o descaso de boa parte da gestão pública com a falta da responsabilidade social voltada para a causa animal.

A falta de políticas públicas de qualidade só ocasiona mais problemas ainda na sociedade, pois reflete no que diversos indivíduos fazem, haja vista que a responsabilidade começa pelos gestores e não termina nos cidadãos, portanto, é uma situação que exige o coletivo, favorecendo as práticas colaborativas (PASTORI; DE MATOS, 2015).

## **Teoria da Dependência de Recursos e sua relação com a Gestão de ONGs**

A perspectiva da Teoria da Dependência de Recursos (PFEFFER; SALANCIK, 2003) traz à tona gamas de possibilidades dentro das soluções vigentes para a distribuição de recursos essenciais às atividades organizacionais, nos mais diferentes ambientes. É a busca por alternativas de solução como a distribuição de recursos numa ótica de relevância quanto as questões sociais, levando em consideração o bem viver e a necessidade de cuidados com

diferentes âmbitos da sociedade. A teoria da Dependência de Recursos é assegurada dentro das perspectivas do atual estudo como gerenciador dos movimentos que fazem com que uma Associação possa garantir suporte/apoio às causas que abraçarem, pois se remetem a estratégias de gestão de fluxos de produtos e serviços que possam vir a sustentar e garantir a sobrevivência de uma organização e principalmente daqueles que dependem diretamente dela.

O ponto principal de compreensão da teoria da Dependência de Recursos passa pela relação entre as medidas de dependência da organização até os métodos que os gestores usam para manter a organização em pé. Os administradores têm como meta cuidar da empresa e do ambiente que tem, de uma forma coerente, para que os diversos grupos que estão ligados à organização, se mantenham firmes com uma parceria, visando desenvolvimento da mesma (PFEFFER; SALANCIK, 2003).

Dentro desse contexto, julga-se necessário entender a proposta do voluntarismo, (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983) no que se refere à relação entre adaptação organizacional estratégica e onde é aplicado e derivado, seja gerencial ou ambiental. No que infunde essa questão, uma organização precisa buscar dentro da sua direção, agentes que possam estar alinhados com a necessidade de conseguir arrecadar recursos continuamente de uma forma adaptativa com cada tipo de pessoa, levando em conta os valores de cada uma, (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983).

“As organizações se tornam dependentes de recursos fornecidos pelas outras Organizações, criando assim uma rede Inter organizacional de dependência de recursos”. (PFEFFER; SALANCIK, 2003, P.17). Defender os interesses dentro de um âmbito organizacional, diz respeito ao direito, aos serviços e ferramentas que o agente privado ou público fornece. Enquanto um favorece o outro em relação aos recursos trocados, há o equilíbrio, porém, a partir do momento que algum lado da balança pende de forma negativa, perde parte do seu poder de barganha.

As interações sociais de dependência de recursos, segundo Pfeffer e Salancik (2003), afetam diretamente setores que agregam necessidade e justiça. Portanto, os autores acreditam na sociedade como estrutura de convívio humano, a qual ressalta o fato de a contradição sobre a individualidade sobressair o coletivo, como exemplos: instituições onde a troca é única e exclusivamente financeira, desprezando questões primordiais de cuidado e gestão de responsabilidade social.

## **METODOLOGIA**

Nesta seção, apresenta-se o detalhamento do percurso metodológico desenvolvido desde a fase de planejamento à execução da pesquisa. Inicialmente apresenta-se o método e as técnicas utilizadas e sua justificativa. Em seguida, apresenta-se a caracterização da unidade de análise (caso) e dos respondentes do instrumento de pesquisa, conforme protocolo estabelecido no planejamento da pesquisa. Por fim, apresenta-se o plano de análise dos dados.

### **Método escolhido e justificativa**

Trata-se de um estudo com abordagem qualitativa, que segundo Gil (2002), refere-se à análise cuja essência é a dependência de vários fatores, tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e das predisposições teóricas que nortearam o estudo. Portanto, se trata de uma sequência de atividades, que envolve a categorização dos dados, interpretação dos dados e redação do relatório.

Quanto aos objetivos, caracteriza-se como pesquisa exploratória, que tem como objetivo proporcionar maior aprofundamento do problema, haja vista que através das análises, torna-se mais explícito a construção de hipóteses e resoluções (GIL, 2008).

Quanto ao delineamento, optou-se pelo estudo de caso único. De acordo com Yin (2005), ao realizar um estudo de caso, faz-se uma investigação empírica, estudando fenômenos contemporâneos no contexto da vida real, principalmente quando estes limites não estão claramente definidos. O autor ensina que o estudo de caso exige a elaboração de protocolo de estudo que delimita as fases da pesquisa. Destaca-se a variedade de técnicas que foram utilizadas para coletar os dados, como: levantamento bibliográfico (para construção do referencial teórico); levantamento documental (para consolidar histórico e caracterização da estrutura, organização e gestão da Associação Lunaar); entrevistas realizadas com os atores/voluntários da Associação (com apoio de roteiro semiestruturado) e observação direta (visita *in loco* à Associação).

### **Caracterização da unidade de análise e dos respondentes da pesquisa**

A unidade de análise (caso) escolhida foi a Associação Lunaar, localizada na cidade de Cuiabá-MT e que atende outros municípios do interior do estado, como Várzea Grande-MT. Conforme seu Estatuto Social, a associação é uma Organização não governamental (ONG) com foco na garantia, cuidado e proteção de animais em situações de risco, abandono, maus-tratos e necessidades em geral. A sigla que dá nome ao projeto significa ‘Luta e União de Amigos para Animais em Risco’. A Associação Lunaar surgiu em outubro de 2017, por meio da união de pessoas protetoras e sensíveis à causa animal, que deram início às ações de arrecadações para amparar os animais abandonados na capital de Mato Grosso, principalmente em relação aos felinos, encontrados em maior quantidade nas ruas, em outras ONGs já existentes e, também em situações de maus tratos (ASSOCIAÇÃO LUNAAR, 2020).

Para auxiliar na arrecadação de fundos financeiros e conseqüentemente divulgar as ações realizadas pelo Lunaar, foram criadas redes sociais (*Facebook, Instagram e Twitter*). No que diz respeito às práticas diárias, têm-se fundamentalmente a necessidade de garantir o cumprimento de todas as leis de proteção aos animais, seja de responsabilidade social ou fiscal, impostas pelo governo brasileiro.

Diariamente, a Associação contribui para alimentação, em média, de 500 animais, em sua maioria, desnutridos e doentes. Dentro das possibilidades (recursos) do projeto, animais em piores condições são encaminhados aos veterinários, para que possam se reabilitar e serem direcionados à adoção. O projeto possui sede própria e ainda, alguns voluntários disponibilizam “lar temporário” aos animais até que estes sejam adotados (ASSOCIAÇÃO LUNAAR, 2022). A Associação conta com uma segmentação de atividades formada por:

a) membros-voluntários: participantes que têm atribuições gerenciais e coordenam as áreas Jurídica, Marketing (redes sociais) e Logística e;

b) voluntários: pessoas presentes nos grupos existentes da Associação, que ajudam nas ações esporadicamente, seja financeiramente ou fornecendo suporte em atividades gerais, conforme disponibilidade.

Em maio de 2022, período da realização da coleta de dados, a Associação contava com cerca de 20 membros-voluntários e inúmeros voluntários não-associados, que apoiavam as ações em diferentes frentes, seja de modo presencial ou virtualmente.

Objetivando controlar a superpopulação de animais abandonados nas ruas, o projeto realiza ações voltadas às castrações, recebendo medicação e cuidados necessários e, sempre que possível, são encaminhados para a adoção (ASSOCIAÇÃO LUNAAR, 2022).

O Quadro 1 apresenta a caracterização dos respondentes da pesquisa, definidos segundo amostragem intencional, conforme recomendado por (GIL, 2002). O instrumento de coleta de dados (roteiro de entrevista semiestruturado) foi aplicado aos entrevistados entre os meses de março a maio de 2022, por meio da ferramenta de videoconferência *Google Meeting*.

**Quadro 1** - Caracterizações dos entrevistados

<b>Código</b>	<b>Idade</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Instituição /Empresa</b>	<b>Função/Cargo</b>	<b>Tempo de atuação - Lunaan</b>
E1	22 anos	Graduando – Letras	LUNAAR	Voluntária de Ações	Seis meses
E2	20 anos	Graduando – Psicologia	LUNAAR	Voluntária de Ações	Quatro anos
E3	27 anos	Graduada – Direito	LUNAAR	Diretora Geral da Associação	Três anos e meio
E4	23 anos	Graduada – Biologia	LUNAAR	Assistente de Marketing e Mídias Sociais	Dois anos e meio
E5	29 anos	Graduada – Odontologia	LUNAAR	Voluntária de Ações	Quatro anos

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Após receber a autorização, via termo de consentimento de voz, devidamente assinado, as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para facilitar o processo de análise das informações. Além disso, foram realizadas visitas à Associação para coleta de informações pertinentes (observação e documentos) para fins de complementar as análises do caso.

### Plano de coleta e análise

Nesta seção, é importante rever os objetivos da pesquisa, os procedimentos adotados na coleta e análise dos dados, conforme demonstrado no Quadro 2:

**Quadro 2** – Resumo dos procedimentos e técnicas de análise dos dados

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Procedimentos</b>	<b>Técnica de Análise</b>
a) Discutir os direitos à proteção animal no âmbito da Responsabilidade Social.	Levantamento bibliográfico	Fichamento, análise, interpretação e redação.
b) Apresentar a relação entre a Teoria da Dependência de Recursos e os desafios para gestão de ONGs.	Levantamento bibliográfico	Fichamento, análise, interpretação e redação.
c) Identificar caminhos (estratégias) para a continuidade dos trabalhos e ações de Responsabilidade Social da Associação Lunaan.	Levantamento documental; Observação Direta; Entrevistas.	Seleção e interpretação das informações dos documentos e da observação (histórico, caracterização e imagens); Análise de conteúdo (grade fechada) (VERGARA, 2005).

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

## RESULTADOS

O intuito desta seção é trazer informações relevantes da fase empírica da pesquisa de modo a identificar os elementos críticos presentes na gestão administrativa (e de recursos) da Associação Lunaan e, posteriormente, propor um plano de ação que contribua na manutenção dos trabalhos que a organização desenvolve pela causa animal.

### Os Desafios enfrentados para Gestão da Associação Lunaan

Após a transcrição do conteúdo das falas dos entrevistados, foram estabelecidas as categorias (dimensões) mais relevantes para atender aos objetivos da pesquisa, seguindo a técnica de Análise de Conteúdo de Grade Fechada. Foram definidas categorias pertinentes às principais áreas da Administração das Organizações: Econômico-financeira; Infraestrutura/Logística; Comunicação/Marketing; Políticas Públicas; Pessoas/Voluntários e; Sociedade/Parceiros. O Quadro 3 seleciona os trechos (Desafios) mais críticos sob a visão dos entrevistados, as quais servirão de base para interpretação dos resultados.

**Quadro 3** – Desafios enfrentados pela Associação sob a ótica dos atores entrevistados

CATEGORIA	TRECHOS DAS ENTREVISTAS
Econômica/Financeira	<b>E1)</b> [...] se gasta muito com resgate, ração, tratamento veterinário, remédios e cirurgias [...]
	<b>E2)</b> [...] as movimentações financeiras vêm através das doações e venda dos frascos de desodorante spray vazios [...]
	<b>E3)</b> [...] usamos mais de uma tonelada de ração por mês, não temos renda fixa, as rendas são variáveis, não temos certeza de quanto vai entrar[...]
Infraestrutura/Logística	<b>E5)</b> [...] dependemos de voluntários para realização das coletas dos frascos vazios de desodorante, é um desafio diário.
	<b>E2)</b> [...] faltam mais voluntários ajudando no deslocamento, pessoas levando os animais em emergência até um hospital veterinário [...]
Comunicação/Marketing	<b>E4)</b> Tem o Instagram e Facebook, que usamos para pedir ajuda à sociedade, o alcance é maior, os quais podemos também divulgar eventos do Lunaan, os animais para adoção e vender nossos produtos [...]
	<b>E1)</b> [...] as ferramentas de manutenção da Associação Lunaan passam por campanhas via Instagram, pedidos de valores pequenos, ex: “doe um real”, com postagens dos nossos animais internados e abrigados, a fim de sensibilizar as pessoas e mostrar o nosso trabalho.
	<b>E5)</b> As principais ferramentas utilizadas são as redes sociais e parceiros que ajudam a divulgar nossas campanhas de arrecadação. Eos frascos de desodorante (alumínio) que auxiliam nos custos.
Políticas Públicas	<b>E5)</b> [...] falta de vigilância nos canis legais e ilegais de reprodução (exploração). E as leis são muito brandas, para punir aqueles que não respeitam os animais. Como eu sempre digo: “você não é obrigado a gostar de animais, porém tem o DEVER de respeitá-los”.
	<b>E2)</b> No setor público não tem basicamente nada, não tem campanha de conscientização, não tem hospital público veterinário, então falta muita coisa, principalmente ações e campanhas.
	<b>E1)</b> [...] uma vez que o Estado não consegue agir de forma efetiva para atender todas as necessidades dos grupos vulneráveis. Exemplo claro de gestão da responsabilidade social pelo LUNAAR é seu papel de conscientização e educação da população sobre as questões atinentes aos animais, bem como a sua atuação frente aos órgãos públicos, auxiliando o Bem-Estar Animal (órgão da prefeitura de Cuiabá) acolhendo alguns animais a pedido do órgão [...]
Pessoas/Voluntários	<b>E5)</b> [...] Não posso me esquecer do suporte através de pessoas que apoiam a causa e compartilham os post e recebemos ajudas esporádicas de pessoas que conhece nossa causa e faz sua doação de qualquer valor para nos ajudar nos custos.
	<b>E2)</b> [...] já tive boas vivências, então era uma forma de me unir mais com minha irmã, amiga, tentando auxiliar juntas e nos unindo gerando coisas boas [...]
Sociedade/Parceiros	<b>E1)</b> [...] penso que desde a educação infantil é necessário conscientizar, pois assim as novas gerações terão o conhecimento sobre a importância da castração, de não abandonar ou maltratar os animais, de adotar, e, sobretudo, de que esses animais só estão nas ruas pela negligência humana, sendo muito dolorosa sua vivência.
	<b>E1)</b> Além de ajudarmos o animal, tem a questão do meio ambiente ainda na questão do recolhimento dos frascos. Tornamo-nos modelos de gestão na área de cuidados apesar da demanda. Espalho a palavra do voluntariado, da castração. Realmente pratica a conscientização ao próximo.
	<b>E4)</b> [...] faltam parceiros, falta ajuda, o problema é que quanto mais resgatamos, mais surge e mais têm, as pessoas se acostumam errado e abandonam mais.

Dados da pesquisa (2022).

No que se refere às categorias 'Economia, Finanças, Infraestrutura e Logística', observou-se, sob a ótica dos respondentes da pesquisa, o alinhamento com a dependência de recursos financeiros, materiais e de pessoas, em diferentes frentes de atuação da Associação Lunar, como: resgate; alimentação (ração); tratamento veterinário; remédios e cirurgias. Destaca-se que a Associação tem um projeto de coleta dos frascos de desodorantes vazios para revenda, com fins de arrecadação financeira. Percebe-se que existem poucos voluntários para as tarefas exercidas. Estes elementos críticos associam-se com o fato de a Associação não contar com renda fixa, portanto não se sabe quanto irá entrar em caixa durante o mês para quitação de qualquer dívida.

Essas questões levantadas corroboram diretamente com a discussão apresentada no item que discute sobre a Teoria da Dependência de Recursos da Fundamentação Teórica (PFEFFER E SALANCIK, 2003), os quais trazem à tona a necessidade da distribuição de recursos essenciais para os ambientes e organizações, além do levantamento da importância das questões sociais no âmbito empresarial, atraindo para essas práticas, indivíduos, procurando abranger o todo, e também investimentos materiais, financeiros, em diferentes contextos sociais.

Em se tratando das categorias 'Comunicação, Marketing e Políticas Públicas', os entrevistados evidenciam: a falta de conscientização de pessoas quanto aos cuidados com animais domésticos; inexistência de rigidez na aplicabilidade das leis vigentes referentes à proteção animal e; a necessidade de políticas públicas mais sólidas voltadas aos bichanos.

Estes foram os elementos críticos destacados, os quais relacionam-se diretamente com as discussões feitas sobre os Direitos à Proteção Animal. No Brasil, os animais domésticos são respaldados pela Constituição Federal de 1988, garantindo aos mesmos, direitos quanto ao bem-estar e vivência, punindo quem agir com qualquer tipo de violência e abandono, o que se configura crime ambiental (BRASIL, 2021).

Nas categorias 'Pessoas, Voluntários, Sociedade e Parceiros' pontua-se que um dos elementos mais críticos destacados pelos entrevistados foi a necessidade de se contar com um recurso primordial para a manutenção da Associação: as Pessoas. Faltam interessados em auxiliar nas diferentes ações realizadas. Faltam parceiros da causa animal em comparação com a alta demanda, decorrentes dos abandonos (crimes) causados por pessoas irresponsáveis.

Os entrevistados apontaram a necessidade de levar maior conhecimento e conscientização às populações jovens, especialmente crianças, para redução das situações degradantes, ou seja, trata-se da educação para o futuro, 'cortar o mal pela raiz'.

O item destacado na base teórica, que trata da Responsabilidade Social e desafios na gestão das ONGs, relaciona-se a visão dos entrevistados. Martinet, Martone e Gil (2006) demonstram o desafio da gestão administrativa na Responsabilidade Social, explicitando uma das maiores problemáticas encontradas pelas ONGs atualmente: atrair voluntários e atender o seu público. Segundo El Ebrashi (2013), as organizações sociais assumem diferentes papéis, fornecendo suporte quanto às necessidades de mantimento, promovendo divulgações, ações, apoiando as principais necessidades das associações.

A Figura 2 exemplifica o funcionamento dos gatis da Associação Lunar. Estes são divididos de acordo com a situação de cada animal. Apesar disso, a lotação é inevitável. Muitos deles são abrigados em espaços reduzidos, alocados em estruturas adquiridas através de arrecadações de voluntários/parceiros.

Os membros-voluntários dividem estes espaços buscando a melhor maneira de favorecer os bichanos, evitando compartilhamento de doenças transmissíveis e separando animais ainda não castrados e os que tem deficiências.

**Figura 2** – Gatis da sede da Associação Lunaar



Fonte: Extraído da rede social Instagram (@projetolunaar)

Para Molento *et al* (2007 apud BRITO, 2016), medidas de controle reprodutivo, seja por meio de intervenções cirúrgicas (castração) e/ou ações de educação sobre a guarda responsável são essenciais, pois o crescimento da população de animais abandonados é alto e pode ser representado por uma função exponencial. Ortega e Zanghetin (2007) destacam ainda o aumento percentual e constante de um ser vivo em determinado período.

### **Caminhos e/ou estratégias de apoio à continuidade das ações da Associação Lunaar**

A partir dos desafios levantados pelos atores entrevistados e após discussões com base na fundamentação teórica, foram elencadas algumas estratégias que poderiam contribuir na continuidade das ações de Responsabilidade Social com a causa animal pela Associação Lunaar, tais como:

- a) **Crowdfunding:** consiste na obtenção de capital on-line para iniciativas de interesse coletivo através da agregação de múltiplas fontes de financiamento. É uma possibilidade de expor um Projeto Social, uma Associação, uma ação, as quais estarão em evidência na *internet* atingindo um público expansivo, podendo receber auxílio e financiamento de investidores e de pessoas do mundo todo (SEBRAE, 2021).
- b) **Conscientização:** ação muito importante, já trabalhada pela Associação, mas que não deve ser um papel somente de ONG e sim, de todos os setores/segmentos da sociedade, inclusive órgãos governamentais. Parcerias com Instituições de Ensino podem desenvolver capacitações para diversos públicos (de crianças à jovens e adultos). É importante informar constantemente sobre as leis e punições em caso de maus-tratos e a necessidade de cuidar, proteger, adotar em vez de comprar, apadrinhar e garantir os direitos dos animais, levando estas informações pertinentes para toda sociedade.

- c) **Castração de Animais de Rua:** É necessário castrar, amparar e cuidar para que a superpopulação não seja causadora de agravantes à saúde dos animais, gerando mais fome, mais violência e injustiças. Portanto, ao realizar ações voltadas para a castração, novamente busca-se atrair o público para o que importa: amor e empatia. A busca de parceiros que desenvolvam estes trabalhos de modo gratuito é essencial.
- d) **Treinamento de Associados:** A organização *Greenville County Animal Care* (EUA) trabalha salvando e oferecendo animais para adoção. Com uma equipe composta totalmente de voluntários, treiná-los nem sempre é fácil. Existem mais de 60 funcionários e 100 voluntários ativos, que resgataram mais de 10 mil animais só em 2017. O projeto inovador da instituição pretende lançar uma plataforma em nível estadual e nacional com vídeos que ensinem as técnicas de resgate e cuidados, além de demonstrar os membros atuais do time em ação. Assim, é possível repassar conhecimento para novos voluntários e qualquer pessoa que quiser aprender e ajudar na causa (SEBRAE MINAS, 2018).
- e) **Doação de ração e medicamentos veterinários:** Os gastos com rações e medicamentos veterinários são grande parte do problema de ONGs dedicadas à causa animal. Eles necessitam desse tipo de suporte diariamente, portanto a fome não espera. ‘Campanhas contínuas de arrecadação; projetos de parceiros (empresas e demais organizações); rifas; são essenciais. Projetos de extensão de Universidades também poderiam auxiliar.
- f) **Campanhas de captação de recursos:** Os recursos financeiros e materiais são os pontos principais de mantimento de qualquer organização não-governamental, portanto, criar campanhas e ações para arrecadar, ajudará e fará a diferença na condução dos projetos.
- g) **Apoio em ‘Curtir e Compartilhar’ nas Redes Sociais tudo que envolve proteção aos animais:** As redes sociais são ferramentas de divulgação, de captação e de coleta. Utilizá-las para a causa animal pode fazer toda a diferença no desenvolvimento e evolução das páginas das Associações de cuidado aos animais.

Além destas, diversas outras estratégias poderão ser desenvolvidas por meio do maior engajamento de parceiros governamentais, empresariais, demais organizações do terceiro setor e, especialmente cada um dos cidadãos da sociedade como um todo. Afinal, cuidar, amparar e garantir os direitos dos animais, além de ser uma obrigação precisa na Constituição Federal, trata-se de uma questão fundamental dentro da perspectiva da Responsabilidade Social e também Ambiental.

## CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo geral, analisar os desafios associados ao gerenciamento, manutenção e continuidade das ações de responsabilidade social desenvolvidas pela Associação Lunaar, sob a perspectiva da Teoria da Dependência de Recursos’.

Inicialmente foram discutidos os direitos à proteção animal no âmbito da Responsabilidade Social. Em seguida, apresentou-se a relação entre a Teoria da Dependência de Recursos e os desafios para gestão de ONGs e, por fim, foram identificar caminhos para os desafios associados à continuidade dos trabalhos e ações de Responsabilidade Social da Associação Lunaar.

Para buscar entendimento acerca da gestão e responsabilidade social com a causa animal, foi analisado o caso da Associação Lunaar, uma ONG que auxilia animais em situações de rua, abandono e maus-tratos. Por meio das diversas técnicas de coleta de dados, pôde-se evidenciar a dependência de diversos recursos na Instituição.

A pesquisa permitiu verificar teoria e prática, a partir do levantamento de literatura pertinente e desenvolvimento de propostas de ações. No que diz respeito à Responsabilidade Social, especificamente com a Causa Animal, conclui-se que a sociedade como um todo precisa estar envolvida, auxiliando no que for cabível para resolução de quaisquer elementos críticos.

Foram ressaltadas formas de contribuições que incluíram: conscientização (seja ela via sites, mídias sociais, como também em organizações privadas e públicas); maiores investimentos para controle populacional; proteção às doenças; doações e planos que envolvam a alimentação contínua dos animais. O estudo alerta outros pontos críticos: a alocação e lar definitivo em abrigos com espaço suficiente para receber um volume de animais em conformidade; realização contínua de campanhas para adoção responsável

Quanto às limitações do estudo, acredita-se que estejam ligadas à indisponibilidade de maior tempo e recursos para ampliar a pesquisa acerca do objeto de estudo, o que poderá servir de base para que outros pesquisadores (as) investiguem, a partir de novos métodos e técnicas de coleta de dados, os impactos das ações de Responsabilidade Social junto aos demais setores da sociedade, como prefeituras, empresas ou mesmo público em geral, já que a causa animal é responsabilidade de todos. Além disso, sugere-se o desenvolvimento de Projetos Sociais, de Extensão ou mesmo Campanhas, através de parceiros como Universidades, Escolas, Empresas e Instituições Governamentais, visando maior cooperação, visibilidade e manutenção dos trabalhos da Associação Lunaar e demais Organizações sem fins Lucrativos que visam a melhoria das questões socioambientais em diversas frentes, especialmente na interação homem-natureza.

## REFERÊNCIAS

ABINPET. Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação. 2020. Mercado pet Brasil. Disponível em: <http://abinpet.org.br/mercado/>. Acesso em: 03 dez 2021.

ALIANÇA ICAM. **Guia de controle humanitário da população canina**. UK; USA: ICAM Coalition, nov. 2007. Disponível em: <https://www.icam-coalition.org/wp-content/uploads/2017/03/Humane-Dog-Population-Management-Guidance-English.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2021.

AGUIRRE, C. Acciones y estrategias para un Programa de Tenencia Responsable de Animales en Chile. **Revista Estudios de Políticas Públicas**, v. 3, n. 1, p. 186-201, 2017. Disponível em: <https://adnz.uchile.cl/index.php/REPP/article/view/46358>. Acesso em: 03 dez. 2021.

ARCA BRASIL. Associação Humanitária de Proteção e Bem-Estar Animal. Disponível em: [arcabrasil.org.br](http://arcabrasil.org.br). Acesso em: 8 dez. 2021.

ARENT, G.C.A; SANTOS, G.A; SILVA, G.M.; MONTEIRO, P. P. **Assistência para animais abandonados: processos logísticos envolvidos**. Instituto Federal Campus Pirituba - Pirituba/SP, 2019. Disponível em <https://monografias.brasilecola.uol.com.br/administracao/financas/assistencia-para-animais-abandonados-processos-logisticos-envolvidos.htm>. Acesso: 2 mar. 2022.

ASSOCIAÇÃO LUNAAR. Luta e União de Amigos para Animais em Risco. **Estatuto Social**. Disponível em [https://vitruviondeongs.org.br/upload/Estatuto\\_1\\_2\\_3\\_4\\_5\\_6\\_7\\_8\\_9\\_10\\_11\\_12\\_13\\_14.pdf](https://vitruviondeongs.org.br/upload/Estatuto_1_2_3_4_5_6_7_8_9_10_11_12_13_14.pdf) Acesso em 22 de nov 2021.

ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A. H. Central perspectives and debates in organization theory. **Administrative science quarterly**, p. 245-273, 1983.

BRASIL. Constituição de 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Presidência da República, 2021. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 10 dez. 2021.

BRASIL. Lei nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998. Dispõe sobre as sanções penais e administrativas derivadas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 13 fev. 1998. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19605.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19605.htm). Acesso em: 10 dez. 2021.

**Programa Manejo Populacional de Animais Domésticos**. IBRAM, Distrito Federal. Disponível em: <https://www.ibram.df.gov.br/por-que-um-programa-de-castracao-de-caes-e-gatos>. Acesso em: 02 mar. 2019

BRITO, M.C.P. **Controle Populacional e Bem-Estar de Cães e Gatos na Cidade de Cabaceira - Paraíba**. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Medicina Veterinária) – Centro de Ciências Agrárias - Universidade Federal da Paraíba, Areia, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/4171>. Acesso em: 02 fev. 2022.

CATIE, T. **Cão morre arrastado por quilômetros em Indaial e caso de crueldade acaba em prisão**. NSCtotal. Publicado em 2 de março de 2022. Disponível em: <https://www.nsctotal.com.br/noticias/cao-morre-arrastado-por-quilometros-em-indaial-e-casodecrueldade-acaba-em-prisao-video>. Acesso em 03 mar. 2022.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

INOVAÇÃO SEBRAE MINAS. “6 Projetos inovadores que favorecem a causa animal” Inovação. Sebrae Minas, 2018. Disponível em: <https://inovacaosebraeminas.com.br/6-projetos-inovadores-que-favorecem-a-causa-animal/>. Acesso em: 26 jun. 2022.

MARTINET, L.; MARTONE, C.; GIL, A. C. Desafios à gestão de ONGs: OSCIPS do Grande ABC. **Anais... III SEGET, Rio de Janeiro**, 2006. Disponível em: [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/819\\_Desafio%20a%20gestao%20de%20ONGs%20Artigo%20Simposio%20SEGET.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/819_Desafio%20a%20gestao%20de%20ONGs%20Artigo%20Simposio%20SEGET.pdf). Acesso em: 02 mar. 2022.

MORAES, A.R.; GALDINO, L. A. G. A extensão na escola: ações para a guarda responsável de animais de estimação. **Revista Ciência em Extensão**, v. 14, n. 2, p. 82-96, 2018.

ORTEGA, E.; ZANGHETIN, M.F.L. “Crescimento Exponencial (EXPO)”. UNICAMP, 2007. Disponível em: <http://www.unicamp.br/fea/ortega/ModSim/expo/expo-pt.html>. Acesso em: 02 de mar. 2022.

PASTORI, É. O.; DE MATOS, L. G. Da paixão à “ajuda animalitária”: o paradoxo do “amor incondicional” no cuidado e no abandono de animais de estimação. **Caderno Eletrônico de Ciências Sociais**, v. 3, n. 1, p. 112-132, 2015.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: A resource dependence perspective**. Stanford University Press, 2003. *E-book*.

EL EBRASHI, R. Social entrepreneurship theory and sustainable social impact. **Social Responsibility Journal**, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2011-0013>. Acesso em: 03 dez. 2021.

RAMOS, I. F. B. **Manejo populacional de gatos (*Felis silvestris catus*): uma abordagem comportamental**. 2015. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2015. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/59/59134/tde-18122015-152352/>. Acesso em: 03 mar. 2022.

SEBRAE. “Entenda o que é Crowdfunding” Sebrae, 2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigos/home/entenda-o-que-e-crowdfunding,8a733374edc2f410VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 19 jun. 2022.

VERGARA, Sylvia Constant. Métodos de pesquisa em administração. Atlas, 2005.

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