

Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade

GESTÃO E SUSTENTABILIDADE: UMA ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE UMA ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL

MANAGEMENT AND SUSTAINABILITY: AN ANALYSIS OF THE PRACTICES OF A NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATION

Bruna De Vargas Bianchim, Vânia Medianeira Flores Costa e Rita De Cássia Trindade Dos Santos

RESUMO

A organização objeto deste estudo não possui fins lucrativos e, portanto, apresenta características de gestão diferenciadas. Entendendo a complexidade da gestão neste cenário, optou-se por elaborar um diagnóstico que englobasse questões específicas do seu gerenciamento. A sustentabilidade quando trazida para o contexto do terceiro setor refere-se à sobrevivência organizacional e à sua capacidade de continuidade. Para alcançar o objetivo proposto realizou-se um estudo de caso de caráter descritivo e abordagem qualitativa. A coleta de dados ocorreu por meio de pesquisa documental, observação participante e entrevista semiestruturada. O roteiro de entrevista foi construído a partir das dimensões da sustentabilidade sugeridas por Carvalho (2006) que propõe uma visão integrativa entre o enfoque gerencial e sistêmico. As informações auferidas foram submetidas à análise documental, análise de conteúdo proposta por Bardin (1994) e a triangulação de dados sugerida por Sampieri *et al.* (2013). Os resultados obtidos permitiram a identificação dos pontos fortes, das oportunidades de melhoria e dos pontos fracos relativos à gestão do caso estudado. As principais limitações da ONG encontram-se nas dimensões: gestão estratégica, de pessoas, de impactos, capacidade de *accountability* e sistema legal.

Palavras-chave: Terceiro Setor, Gestão, Sustentabilidade.

ABSTRACT

The organization object of this study is not for profit and, therefore, presents differentiated management characteristics. Understanding the complexity of the management in this scenario, it was decided to elaborate a diagnosis that included specific questions of its management. Sustainability when brought into the context of the third sector refers to organizational survival and its capacity for continuity. To reach the proposed objective, a case study of descriptive character and qualitative approach was carried out. The data collection took place through documentary research, participant observation and semi-structured interview. The interview script was constructed based on the sustainability dimensions suggested by Carvalho (2006), which proposes an integrative vision between the managerial and systemic approach. The information obtained was submitted to documentary analysis, content analysis proposed by Bardin (1994) and the triangulation of data suggested by Sampieri *et al.* (2013). The results obtained allowed the identification of strengths, opportunities for improvement and weaknesses related to the management of the case studied. The main limitations of the non-governmental organization are in the dimensions: strategic management, people, impacts, accountability capacity and legal system.

Keywords: Third Sector, Management, Sustainability.

1 INTRODUÇÃO

Na tentativa de atender às demandas básicas de uma população carente, oprimida ou vítima de catástrofes, surgiram, no século XX, as primeiras Organizações Não-Governamentais (ONGs). Fundamentadas no assistencialismo, constituíam-se na informalidade e atuavam de forma imediatista. O cenário foi se reconfigurando e as demandas sociais passaram a exigir um aperfeiçoamento desses agentes (SOUZA, F. e SOUZA, B., 2011). Para Garay (2011), as ONGs enfrentam a dificuldade de conciliar seus aspectos culturais à inserção de ferramentas que administrem esses pontos, em favor do desenvolvimento organizacional. Este enfrentamento ocorre porque essas organizações estão inseridas em um ambiente estigmatizado pela lógica da eficiência e da qualidade das atividades econômicas. Gomes (2004) já mencionava que a gestão é permeada por pressupostos de interesses específicos de determinados empreendimentos e não podem ser generalizados a todos os tipos de organizações. Segundo Cazzolato (2009), a falta de profissionalismo na administração pode acarretar na falta de foco, na confiabilidade dos atos de doação e utilização de recursos e, portanto, diminuir a capacidade organizacional de cumprir o seu objetivo.

Gimenes (2012) explica que as organizações sem fins lucrativos possuem a necessidade de primar por processos que facilitem a gestão dos serviços prestados, dos recursos humanos, financeiros e materiais e por meio desses melhorarem o seu desempenho. Porém, pela falta de um instrumento que permita a análise acurada da sua administração, acabam desconhecendo as necessidades de aprimoramento. No caso das ONGs, a gestão e a sua sustentabilidade é um grande desafio, pois envolve aspectos que extrapolam a lógica da administração convencional e o resultado não pode ser facilmente mensurado. Desta maneira é preciso que seja consideradas todas as questões de que garantem a sua perenidade (ARMANI, 2001; CARVALHO, 2006;).

Alcântara *et al.* (2012) e Puente-Palácios e Peixoto (2015) explicam que a realização de diagnósticos surge como abordagem de análise e auxílio à gestão, que de forma vinculada ao planejamento estratégico, contribui para a definição da capacidade de resposta às mudanças do ambiente organizacional e facilita o processo de tomada de decisões. Para Moreno Júnior (2014), as ONGs reconhecem a necessidade de se organizar e profissionalizar neste quesito, porém, devido às suas especificidades, estes aspectos acabam negligenciados. Desse modo, o presente estudo tem por objetivo analisar as práticas de gestão de uma organização não governamental de assistência social a partir dos enfoques gerencial e sistêmico da sustentabilidade.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 TERCEIRO SETOR: CONCEITO, HISTÓRICO E COMPOSIÇÃO

O terceiro setor é um conceito construído para organizar iniciativas que não se enquadravam no primeiro setor ou no segundo setor, representado pelo estado e pelo mercado respectivamente. De acordo com Albuquerque (2006), a expressão “terceiro setor” é uma tradução do termo (*third sector*) que surgiu nos Estados Unidos, na década de 70, para denominar o campo de atuação das organizações sem fins lucrativos. Segundo o autor, o termo se diversificou de acordo com a cultura de cada região, sendo aceitas as variações “organizações sem fins lucrativos”, “setor voluntário”, “caridade”, “filantropia”, “organizações não governamentais” e “sociedade civil”.

Em seus estudos Fernandes (1997) define o terceiro setor como o conjunto das organizações sem fins lucrativos, criadas e sustentadas pela ênfase no voluntariado, não vinculadas ao governo, dando continuidade às práticas tradicionais de caridade e de filantropia. Falconer (1999) explica que o termo o terceiro setor é constantemente utilizado em menção à

ação social das empresas, ao trabalho voluntário, às organizações do poder público privatizadas como fundações e organizações sociais. Na percepção desse autor, o termo compreende mais do que um conceito, uma delimitação ou um modelo, mas uma ideia com capacidade mobilizadora de reflexão, recursos e ação.

Rodrigues (1998) aponta que a composição deste setor é bastante heterogênea, conglomerando organizações com finalidades diversas. O autor explica que algumas dessas organizações foram constituídas para atender o direito de seus membros, como é o caso dos sindicatos, das associações profissionais, das associações de bairro e empresariais e outras voltadas para o interesse coletivo, atendendo demandas relacionadas às causas globais como discriminação, proteção do meio ambiente e amparo aos portadores de determinadas doenças.

Diante disso, Muraro e Lima (2003) propõem classificá-las em: associações, organizações filantrópicas, beneficentes e de caridade, fundações privadas e organizações não governamentais. As ONGs se diferenciam das demais, pela sua origem, geralmente nascem da iniciativa de uma pessoa ou grupo que visa contribuir com a comunidade. Quando uma ONG desaparece, seus bens devem ser doados a outra do mesmo gênero. No Brasil, as primeiras iniciativas do setor apareceram na década de 1970 organizadas sob a causa de defesa dos direitos políticos, civis e humanos. Surgiram como resposta ao período de regime militar representando os ideais de autonomia em relação ao estado e por vezes confundidas como forma de oposição política. No entanto, o setor se fortaleceu e ganhou visibilidade a partir da década de 90, quando as empresas privadas passaram a se preocupar com a responsabilidade social, passando a investir em organizações sociedade civil e concomitantemente o Governo Federal passou a incentivar as organizações sociais com iniciativas de serviços não exclusivos do estado e disseminar o conceito de público não estatal (IIZUKA; SANO, 2004; TACHIZAWA, 2014).

Outro fator relevante foi o aumento das demandas sociais e a limitada capacidade do estado de suprir estas necessidades. Desta forma o estado obrigou-se a delegar algumas de suas responsabilidades e as organizações do terceiro setor surgiram como uma alternativa às mazelas sociais e, de forma progressiva, estão ocupando alguns espaços que eram tidos como exclusivos do governo (TACHIZAWA, 2014). O crescimento do setor pode ser constatado nos relatórios realizados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Na década de 90, observou-se uma expansão das Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos (FASFIL); na década seguinte o crescimento do setor desacelerou e no ano de 2010 estas organizações totalizavam aproximadamente 290.692 organizações responsáveis por cerca de 2,1 milhões de empregos no Brasil (IBGE, 2010). Conforme Tachizawa (2014), as ONGs tiveram participação significativa neste desenvolvimento, estando presentes desde as primeiras iniciativas até os dias atuais.

De forma geral, as organizações do terceiro setor se propõem a complementar um primeiro setor, representado pelo governo com sua finalidade pública e ao mesmo tempo um segundo setor, o mercado, constituindo os interesses dos indivíduos. Dessa maneira contribuem com o país ao desenvolverem ações contra a pobreza, violência, corrupção e disponibilizarem acesso à saúde, educação e geração de renda por meio de cursos de capacitação. Apesar da heterogeneidade presente na composição do terceiro setor, as organizações pertencentes a ele apresentam como finalidade básica promover o bem-estar do cidadão e da comunidade (TACHIZAWA, 2014; TONDOLO, 2014).

2.2 A GESTÃO E OS DESAFIOS DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

A gestão organizacional surgiu em contexto capitalista e durante muito tempo foi pensada e associada à lógica tradicional de negócios e à obtenção de lucros e, por isso, pouco estudada no âmbito do terceiro setor. Segundo Falconer (1999) o terceiro setor possui

demandas específicas e, portanto, necessita de observações e delimitações aprofundadas em termos de técnicas de gestão, ou seja, a ineficiência no gerenciamento das organizações sem fins lucrativos é uma das principais delimitações do setor.

Tenório (2002) ressalta ainda que para o gerenciamento das organizações do terceiro setor, não basta pensar somente em estratégias tradicionais de sobrevivência, é necessário colocar como ponto central a busca pela efetividade das ações sociais, visto que essa é a razão da existência dessas organizações. O mesmo autor comenta ainda que gerenciar é orientar a dinâmica organizacional, afim de que esta possa ter uma boa utilização de seus recursos e alcançar o seu propósito, sendo que a gestão ocorre por meio de quatro funções específicas: planejamento, organização, direção e controle.

Essas funções são básicas à gestão de qualquer organização, com ou sem fins lucrativos, e ocorrem de forma cíclica na organização. Tais funções estão associadas à previsão, divisão do trabalho, à execução e ao acompanhamento das atividades organizacionais e sua avaliação possui como medida a eficiência, eficácia e efetividade organizacional (TENÓRIO, 2002).

As organizações do terceiro setor, apesar do foco nas questões sociais, passaram a perceber que precisam ter mais que boa vontade e um valor, necessitam de profissionalização. Diante disso, passaram a valorizar a liderança, responsabilidade, organização, desempenho e o resultado para o alcance dos seus objetivos. Desta forma, a profissionalização dos serviços prestados tornou-se uma meta para essas organizações, fazendo-as deixar a informalidade de lado e buscar por modelos eficientes de gestão (DRUCKER, 2002; FISCHER, 2004).

Estudos realizados por Tenório (2002) e Silva *et al.* (2010) apontam que a gestão dessas organizações apresenta as características próprias que merecem atenção ao se pensar a proposição de modelos administrativos. Dentre essas características citadas encontram-se a informalidade, a necessidade de motivação para a cooperação, a presença de voluntariado, as estruturas complexas, os objetivos vagos e a dificuldade de monitorar o desempenho. Conforme Dess (2008), essas singularidades repercutem em sua administração fazendo com que estas organizações sejam criticadas quanto a sua eficiência e capacidade de atender à sua finalidade. Cruz (2009) acrescenta a existência de outros aspectos que desafiam a gestão das organizações do terceiro setor: a capacidade de *accountability*, de sobrevivência, eficiência e de articulação. O quesito transparência refere-se à habilidade de prestar contas aos grupos de interesse; sobrevivência envolve captar e manter recursos para o desenvolvimento de suas atividades; eficiência está relacionada à qualidade do serviço prestado; e articulação envolve a colaboração e envolvimento de outros para a troca de informação. Guimarães (2010) alerta que apesar dos gestores terem consciência da necessidade da profissionalização, a gestão neste contexto ainda ocorre de forma intuitiva e sem embasamento técnico administrativo.

Guimarães (2010) explica ainda que para que haja um aprimoramento da gestão é preciso realizar uma análise nas organizações a fim de identificar as limitações existentes. A aplicação de um diagnóstico organizacional (DO) pode contribuir neste sentido. O DO é uma ferramenta que permite conhecer a situação atual visando melhorar o futuro e, desta forma, garantir a sua sustentabilidade. Espejo e Reyes (2011) explica que a administração eficiente ocorre à medida que a organização consegue analisar e interpretar o seu ambiente, passando a prever os reflexos das suas ações gerenciais e das mudanças ambientais. Exposto alguns pontos críticos ao sucesso do diagnóstico organizacional e considerando-se a construção de um instrumento de avaliação adequado, apresenta-se na sequência dimensões que podem auxiliar na busca da sustentabilidade das ONGs.

2.3 A SUSTENTABILIDADE NAS ONGs

A sustentabilidade pode ser compreendida, segundo Masullo (2004), como uma questão de se estabelecer a distribuição igualitária de bem-estar associado aos recursos naturais,

procurando estabelecer medidas para que os custos de degradação sejam pagos por quem os gera e compensando ou evitando a perda de bem-estar dos usuários excluídos dos benefícios associados ao capital natural, procurando deixar para as gerações futuras a opção ou capacidade de ter acesso aos mesmos recursos e qualidade de vida que temos hoje. Corroborando o exposto, Elkington (2012, p.20) conceitua sustentabilidade como o “princípio de assegurar que nossas ações hoje não limitarão a gama de opções econômicas, sociais e ambientais disponíveis para as gerações futuras”.

Ao transpor o conceito de sustentabilidade para o contexto organizacional, Elkington (2012) afirma que essa pode ser operacionalizada atendendo a três pilares: econômico, social e ambiental, o chamado *Triple BottomLine*. Nessa mesma perspectiva, Alves Junior (2008) enfatiza que uma organização sustentável precisa ser lucrativa, ambientalmente correta e socialmente responsável no seu ambiente de atuação. Segundo esse autor, o alcance da sustentabilidade depende da forma como a organização investe na preservação ambiental, se envolve com o desenvolvimento da comunidade onde atua, planeja suas atividades e diversifica suas fontes de recursos. Para Silva *et al.* (2010), o enfoque dado na sustentabilidade das ONGs é diferenciado das demais, pois apesar da similitude entre elas, muitas possuem missão e objetivos antagônicos e, portanto, o foco de análise deve ser diferenciado.

Em seu estudo, Armani (2001) postulava que a sustentabilidade das ONGs não está restritamente atrelada aos seus aspectos financeiros, mas envolve um amplo conjunto de fatores de desenvolvimento que determinam a sua oportunidade de sucesso. Para o autor é insuficiente avaliar as organizações pela sua esfera gerencial, visto que a mesma não compreende o seu poder de sustentação política, social e econômica, embora forneça um diagnóstico de que os seus principais problemas estão atrelados à forma como realizam a gestão e a capacitação. Neste sentido, sugere que a sustentabilidade organizacional no terceiro setor deve ser analisada sob dois enfoques complementares: o sistêmico e o gerencial.

Silva (2008) entende que o lado sistêmico enfatiza as questões políticas, a credibilidade e o fortalecimento social das organizações, ou seja, os aspectos que determinam a capacidade de provocar processos de mudança social duradoura. Enquanto o gerencial envolve os desafios da gestão e da eficiência e eficácia organizacional, voltando-se aos seus aspectos operacionais. Carvalho (2006) utilizou-se da mesma visão integradora apresentada por Armani (2001). Para orientar a escolha das dimensões a autora baseou-se nos critérios de avaliação propostos pela Agência Internacional de Desenvolvimento (USAID) em 2002 e nas condições de desenvolvimento sugeridas por Fowler em 1997. No Quadro 1 apresenta-se as dimensões pertinentes a cada enfoque.

Quadro 1 - Dimensões da sustentabilidade para as ONGs

Dimensões da sustentabilidade no terceiro setor		
	Dimensões	Abrangência
Enfoque Gerencial	Administração Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Transformar a missão e a visão em estratégias organizacionais. • Construir uma visão de futuro e ter clareza de objetivos. • Delinear as práticas organizacionais em conformidade com as metas estabelecidas; • Planejar as ações.
	Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Envolver as pessoas que atuam na organização com os objetivos. • Planejar os recursos humanos. • Prover e manter a organização de capital humano.

Enfoque Sistêmico		<ul style="list-style-type: none"> • Captar, treinar e avaliar colaboradores (funcionários e voluntários) • Qualificar o público interno (funcionários ou voluntários) visando o desenvolvimento individual e organizacional.
	Gestão de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Envolve a forma como a organização mobiliza e gerencia seus recursos financeiros e materiais. • Escolher fontes adequadas de recursos. • Ter capacidade de gerar recursos. • Conhecer e desenvolver todas as possibilidades disponíveis de obtenção de recursos. • Ter acompanhamento e visão clara das entradas, saídas e necessidades por parte da organização.
	Gestão de impactos	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar as mudanças na realidade decorrentes das ações organizacionais. • Ser reconhecida como instituição que presta assistência para sociedade, sem finalidade lucrativa. • Acompanhar o impacto e resultado de suas atividades junto aos envolvidos ou beneficiários.
	Capacidade de <i>advocacy</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar e incrementar a atuação organizacional nas comunidades. • Desenvolver atividades de planejamento, promoção e influência em processos de mobilização, organização e articulação social. • Incidir sobre os atores, movimentos e políticas públicas.
	Capacidade de <i>accountability</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade, controle, transparência e obrigação de prestação de contas aos seus parceiros e à sociedade em geral. • Prestar contas de suas despesas, receitas e atuação. • Justificar atividades que foram ou não realizadas. • Possuir idoneidade. • Promover a confiabilidade da organização.
	Gestão da imagem pública	<ul style="list-style-type: none"> • Planejar a comunicação organizacional. • Divulgar as atividades que a organização tem realizado. • Aproximar-se dos públicos com os quais se relaciona.
	Administração de parcerias	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de estabelecer parcerias, redes ou alianças, articulando estrategicamente com outras entidades ou organizações na busca pelo desenvolvimento das atividades
	Sistema Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de Adequação ao sistema legal pertinente a organização. • Participação e acompanhamento das normas que regulam o terceiro setor

Fonte: Elaborado com base em Carvalho (2006).

Conforme observou-se no Quadro 2, a sustentabilidade nas ONGs é trabalhada a partir de dois enfoques, o sistêmico e o gerencial. O sistêmico abrange as dimensões: capacidade de *advocacy*, capacidade de *accountability*, gestão da imagem pública, administração de parcerias e sistema legal; o enfoque gerencial abrange as dimensões de administração estratégica, gestão de pessoas, gestão de recursos e gestão de impactos.

De acordo com Carvalho (2006, p.30) “a sustentabilidade funciona como um plano de fundo, direcionando o estudo da gestão das organizações do terceiro setor para aspectos internos e aspectos do relacionamento das entidades com seu ambiente”. Corroborando, Silva

et al.(2011) afirmam que a sustentabilidade e as práticas de gestão realizadas estão inter-relacionadas, posto que partilham do mesmo objetivo. Sendo assim, as dimensões supracitadas podem orientar e contribuir para a realização de um diagnóstico organizacional.

3 MÉTODO

O presente estudo empreende uma abordagem de investigação qualitativa de cunho descritivo, a partir da realização de um estudo de caso. Esta abordagem permite a utilização de várias técnicas para a coleta de dados, como entrevista aberta, observação, relato de vida e outros. Cabe explicar que, a pesquisa descritiva é utilizada para explicar fenômenos existentes, situações presentes e eventos, identificar problemas e justificar condições (GRESSLER, 2004). Já a pesquisa qualitativa visa oferecer amplo e compreensivo entendimento do processo em análise e sua subjetividade, permitindo a visualização de aspectos da realidade que extrapolam a quantificação (SAMPIERI *et al.*, 2013).

A coleta de dados realizou-se por meio de pesquisa documental em arquivos e site da organização objeto desse estudo, bem como, a partir dos registros obtidos em reuniões, conversas informais e observação do ambiente de trabalho. Além dessas técnicas, foram realizadas entrevistas com 6 colaboradores da organização identificados de E1 a E6, entre eles dois membros da Diretoria (não remunerados) e 4 funcionários utilizando-se um roteiro de entrevista semiestruturado em conformidade com as dimensões sugeridas por Carvalho (2006) para sustentabilidade em ONGs. Para a análise dos dados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (1994), respaldada pelas observações *in loco*. As categorias para análise dos dados obtidos foram definidas previamente, conforme o modelo proposto por Carvalho (2006), apresentado anteriormente neste estudo. A exploração do material se deu pela sua codificação e interpretação. Ademais, como foram utilizadas diferentes técnicas de coleta de dados e fontes de informação, considerou-se a técnica de triangulação de dados (SAMPIERI *et al.*, 2013).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 ENFOQUE SISTÊMICO DA SUSTENTABILIDADE

Sobre a gestão de parcerias, Carvalho (2006) afirma que é uma ação importante para as organizações do terceiro setor, pois ao estabelecer essas relações a organização consegue viabilizar planos e ações que não seriam alcançados pelo esforço individual. Diante disso, procurou-se verificar como está o estabelecimento e o aproveitamento destas pela organização e se estes enfrentam alguma dificuldade neste âmbito. Os relatos de E1, E2 e E3 representam estes aspectos.

[...] nós somos uma organização não governamental... então não temos participação do governo... a gente tem os projetos que são realizados com empresas parceiras... as outras organizações de terceiro setor a gente tem procurado essas organizações já procuramos várias vezes...nos eventos que a gente vai...na verdade eu não sei se eles vêm como competidores e não chegam... não querem chegar...não sei eu não entendo [...] (E1).

[...] possuímos parcerias com empresas privadas... as parcerias que fazemos...funciona assim...a gente divulga o evento...vende os convites...e em contrapartida recebemos uma parte da verba arrecadada...ou realizamos projetos, mas não há uma interferência nas atividades [...] (E2).

[...] a casa tem uma idoneidade que fala por ela...são 20 anos...a sociedade conhece o nosso trabalho e isso facilita as parcerias [...] (E3).

Pelo exposto, evidencia-se que as parcerias da organização são estabelecidas por meio da elaboração de projetos apresentados a empresas da iniciativa privada, bem como, pela associação de imagem da ONG desde que não interfira no andamento de suas atividades. Em relação às parcerias de ONGs com o Estado, Tachizawa (2014) explica que essa pode ser compreendida a partir de duas vertentes, uma que afasta e outra que aproxima o Terceiro Setor, não havendo certo ou errado em nenhuma das decisões. No caso estudado, observou-se que não há interesse por esse tipo de parceria devido às interferências que implicam nas atividades desenvolvidas. Ademais, verificou-se por meio da observação participante que a ONG não possui dificuldades em estabelecer ou manter parcerias, prova disso é a inexistência de rompimentos desde a sua fundação.

No que tange a gestão da imagem pública, a organização mesmo sem intencionar, forma uma imagem junto a seu grupo de contato e influencia em outras áreas de gestão (CARVALHO, 2006). Para que uma ONG conquiste ou mantenha uma imagem favorável é preciso que esta planeje suas ações de divulgação. Os relatos de E2, E3 e E6 descrevem as ações desta esfera.

[...] as atividades a gente busca sempre divulgar... colocamos no *site fanpage*... usamos mídia... escrita e falada [...] (E2).

[...] realizamos divulgação na internet e na mídia...não temos custo...temos uma grande parceira...sempre pronta pra colaborar[...] (E3).

Na percepção dos entrevistados, a organização realiza a divulgação de suas atividades colocando na mídia, *site*, *fanpage*, possuem parceria com a mídia local e, portanto, essas ações geralmente não representam custos. Além disso, observou-se na fala de 5 entrevistados que a organização tem um respaldo social e isso gera um orgulho de pertencer nos colaboradores como na fala de E5.

[...] é bom trabalhar numa instituição que está a quase... está há vinte anos... com um respaldo enorme da sociedade... isso significa que é uma instituição séria né... porque hoje em dia muitas coisas estão se desvirtuando [...] (E5).

Acredita-se que ter uma imagem organizacional favorável junto aos colaboradores ajuda a construir uma representação externa positiva. Outro ponto a destacar, é que embora a imagem estabelecida se apresente de forma positiva é importante o monitoramento contínuo sendo aconselhável o desenvolvimento de pesquisas para o conhecimento das percepções e expectativas geradas na sociedade.

A capacidade de *advocacy* por sua vez, está associada ao desenvolvimento das atividades de planejamento, promoção e influência em processos de mobilização, organização e articulação social e dessa forma incidir sobre os atores, movimentos e políticas públicas (ARMANI, 2001). As percepções em relação a essa temática são visualizadas nas falas dos pesquisados E1, E5 e E6.

[...]na verdade a CONIACC nossa federação ela é estabelecida hoje em Brasília... então pela distância fica difícil ser mais participante...eles nos apoiaram sempre...e a gente tem neles...um porto seguro porque a gente sabe que dentro de todas as organizações nós estamos juntos organizados e dentro de qualquer eventualidade entrar em ação...nós somos sócio na CONIACC justamente por esse motivo...é caro mas a gente tem que ter alguém que possa reger e que se for necessário possa se colocar a nosso favor [...] (E1).

[...] aqui eu tenho liberdade para sair e frequentar reuniões...com colegas da área...é importante para a troca de informações e aqui eles apoiam... a gente se envolve em

campanhas... como “outubro rosa” e “setembro dourado”... que envolvem a causa [...] (E5).

[...] este ano também teve um seminário... a gente organizou pra falar do câncer infantil [...] (E6).

Para quatro dos entrevistados a organização atende chamadas de participação em campanhas específicas, que envolvem causas afins, este ponto pode ser percebido pela associação em um órgão representativo de nível nacional e integração nas mobilizações promovidas em nível local. Apesar disso, constatou-se na fala dos entrevistados que a ONG exerce sua capacidade de *advocacy* apenas por meio da participação e não na articulação ou planejamento de mobilizações com a finalidade reivindicar a formulação e execução de políticas públicas em benefício do setor, principal característica apontada por Armani (2001) para essa dimensão.

Já a capacidade de *accountability*, está relacionada à responsabilidade pública da organização, à forma como esta realiza a sua prestação de contas e o quanto é transparente com seus *stakeholders* (ARMANI, 2001). Para Silva *et al.* (2011), uma organização que receba recursos para destinar ao benefício coletivo tem a obrigação de prestar contas de suas despesas, receitas e atuação aos seus parceiros e à sociedade em geral. Para exemplificar esses aspectos descreve-se o relato dos E2 e E3.

[...] as atividades que a gente participa e faz a gente divulga...os recursos nem todos...a gente tem um relatório anual...elaborado pelo financeiro...gerente...coordenador [...] (E2).

[...] a transparência... eu sempre tive a opinião que a gente deveria expor mais...fazer relatórios semanais de tudo que a gente recebe e gasta...postar na nossa página..mas não...não é feito[...] (E3).

Cabe destacar que no referente à divulgação de atividades e recursos apenas o relato de 2dos entrevistados reconheceram a importância de expor os dados com maior frequência e acessível à sociedade. A maioria constatou a divulgação apenas das atividades via internet ou mídia local, mencionando que os recursos são demonstrados somente no relatório anual por obrigação. Carneiro *et al.* (2011) comentam que a prestação de contas nas organizações de terceiro setor é uma necessidade perante os seus doadores, é por meio dela que a organização promove a transparência e a comunicação com os diversos atores interessados e consequentemente garante a continuidade das doações e a sua sobrevivência. Assim, este pode ser um diferencial competitivo em períodos de crise.

Sobre os aspectos associados aosistema legal, esse pode afetar uma organização, fomentando ou limitando suas ações. Sendo assim, é importante que as pessoas participem da discussão e elaboração da legislação para que esta possa ser aplicável à realidade e proporcione os resultados esperados (CARVALHO, 2006). Diante disso, buscou-se saber qual o entendimento dos entrevistados sobre a legislação pertinente ao terceiro setor e como estes monitoram as alterações que ocorrem neste sentido. Os relatos de E1, E2 e E4 explicitam essa questão.

[...] aqui quem busca as informações...as mudanças legais... é uma pessoa externa... ela está sempre atualizada e sempre buscando nos informar... a... temos também a federação [...] (E1).

[...] a gente tem um pessoal que acompanha toda as mudanças...nos recebemos uma assessoria jurídica de um escritório parceiro [...] (E2).

[...]não nos sentimos prejudicados...quando precisamos temos um escritório que nos dá assessoria jurídica gratuita...sempre contamos com eles[...] (E4).

Os respondentes explicitam que o acompanhamento da legislação e as implicações destas para a organização são realizados por uma empresa parceira que exerce uma função de assessoria, conforme exemplificado por E2 e E4. Quando questionados a respeito de benefícios fiscais, favorecimento ou desvantagens com a legislação, 3 entrevistados não sabiam responder, enquanto os demais relataram não perceberem desfavorecimentos, embora não gozem de muitos benefícios. Tais aspectos podem ser observados nas falas de E1 e E3.

[...]de benefício hoje temos o desconto do INSS sobre o salário dos funcionários [...] (E1).

[...] não vejo nenhum problema...benefícios fiscais...uma vez a gente tinha mais...hoje já cortaram muitos...não só para nós...para todas as casas[...] (E3).

Outro ponto abordado foi a intenção do doador em ser favorecido e se a legislação colabora para que isso ocorra. Quatro dos entrevistados declaram haver alguns benefícios fiscais para o doador, mas que geralmente estes não demonstram interesse nem solicitam recibos de doação. Os relatos de E3 e E6 demonstram essa situação.

[...] o doador tem direito a alguns benefícios..., mas não existe uma procura por isso[...] (E3).

[...] eles nunca nos perguntam sobre isso...a gente que oferece o recibo quando a doação é em dinheiro [...] (E6).

Pelo exposto, parece correto dizer que apesar do esforço da ONG em buscar assessoria para assuntos jurídicos pertinentes as suas atividades os membros não se envolvem diretamente com a discussão e problematização acerca da legislação. Prova disso é a busca por agentes externos para acompanhamento das leis que regem o terceiro setor caracterizando-se, portanto como uma postura mais reativa do que participativa. Esses achados vêm ao encontro das limitações evidenciadas na capacidade de *advocacy*, a qual demonstrou ser concretizada somente por meio da participação dos membros da ONG em atividades promovidas por terceiros, mas não seu envolvimento e comprometimento coletivo. No que tange aos benefícios fiscais pela fala dos entrevistados bem como por meio da observação participante, percebe-se que há pouco entendimento desse aspecto e, portanto, o repasse das informações torna-se ineficiente prejudicando a ONG, pois pelo contrário essas informações se bem esclarecidas poderiam contribuir para o aumento do número de doadores.

Assim no que tange ao enfoque sistêmico percebe-se a gestão de parcerias e de imagem pública como pontos favoráveis, visto que a organização possui uma boa imagem perante ao público interno e externo e conseqüentemente não demonstra dificuldades quanto ao estabelecimento de parcerias. Como ponto a melhorar, sinaliza-se para a capacidade de *advocacy*, enquanto ao envolvimento e articulação de campanhas em causas afins e como pontos fracos sinaliza-se para a capacidade de *accountability*, no que tange a demonstração pública da utilização de recursos arrecadados e o sistema legal, no que se refere ao envolvimento da ONG com os debates pertinentes a legislação que regulam as atividades do setor.

4.2 ENFOQUE GERENCIAL DA SUSTENTABILIDADE

Em um primeiro momento foram realizados questionamentos referentes à administração estratégica da organização, envolvendo clareza de missão, visão e valores, metas e planejamento organizacional. Cabe destacar que tais elementos não estão definidos formalmente pela ONG apesar de desenvolver suas atividades por um longo período. No Quadro 2 apresenta-se algumas das declarações dos entrevistados.

Quadro 2 - Percepção dos entrevistados sobre a administração estratégica

Gestão Estratégica	
Missão, visão e valores	[...] a missão como o próprio nome diz é apoiar a família das crianças com câncer... a visão é criar um sistema que tu possa dar um suporte... para deixar que essas pessoas só se preocupem com o tratamento... que possam vir tranquilo que terão onde se hospedar... alimentação... transporte... e os valores sim são bem definidos... que seria auxiliar o próximo [...] (E1). [...] a visão uma vez a gente tentou encontrar para outros trabalhos... e... não consegui [...] (E4).
Metas e planejamento	[...] tem metas de melhorias... de aumentar a capacidade... de diminuir custos... eu acho que a gente tem bastante..., mas não foi definido formalmente [...] (E2). [...] é como eu te disse... a gente não tem essa organização... as reuniões são realizadas quando estoura alguma coisa... para resolver algo... não temos um planejamento vamos agindo conforme é preciso [...] (E3).

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com o exposto no Quadro 2 percebe-se que em relação ao planejamento estratégico não existem ações e metas definidas formalmente, o que indica que as decisões são tomadas conforme as necessidades que emergem das atividades cotidianas sinalizadas pelo relato do E3. Contudo, parece haver uma preocupação com tais aspectos segundo a fala do E2, bem como uma noção informal de quais são os valores que orientam a ONG.

Carvalho (2006) aponta que se a missão e estratégias da organização não estão bem delineadas e não há a realização de um processo de avaliação do ambiente interno e externo, torna-se difícil definir as suas prioridades. O planejamento é essencial para qualquer organização, independentemente da sua área de atuação, as decisões estratégicas orientam decisões operacionais e, por sua vez, os eventos ocorridos em nível operacional realimentam o nível estratégico de informações úteis para novas decisões. Assim, a falta de clareza nas decisões de nível estratégico interfere nas práticas operacionais (GIMENES, 2012; TACHIZAWA, 2014).

No que diz respeito à gestão de pessoas, sua importância reside na solução dos problemas e desafios organizacionais, visto que por meio dela administram-se conflitos, mudanças e se promove o crescimento organizacional. No terceiro setor a situação não é diferente, é ainda mais complexa, pois os aspectos organizacionais peculiares a este estão intimamente relacionados a forma como as pessoas interagem nesses ambientes (GARAY, 2011). No Quadro 3 apresenta-se a percepção dos respondentes sobre esse processo.

Quadro 3- Percepção dos entrevistados em relação aos processos de recrutamento e seleção

Recrutamento e seleção.	[...] os membros do conselho é delicado... a gente convida pessoas da sociedade para participar... mas eles não são assíduos participantes... seria bom... mas como são todos voluntários... os membros da diretoria não são remunerados não podemos cobrar ou exigir nada [...] (E1). [...] o recrutamento... eles ocorrem boca a boca... ouviram falar... ou na página da <i>fanpage</i> [...] (E2). [...] seleção... não... hoje não é feito... pode ser que mude... não tem um processo cuidadosamente pensado [...] (E4).
Remuneração	[...] obviamente que o salário não tem nem comparação com o que eu poderia ganhar... é mais uma ajuda de custo do que um salário... mas pra mim agora tá tranquilo... não tenho vontade de sair daqui... eu queria um trabalho flexível... meio turno... [...] (E3).

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar as práticas de gestão de pessoas, verifica-se que não há a formalização de um processo de recrutamento e seleção o que pode refletir nos demais processos da área. Os entrevistados não se recordam de terem participado de processos seletivos, treinamento ou avaliação de desempenho. Cabe ressaltar que a ONG tem em seu quadro diferentes tipos de colaboradores (voluntários, funcionários e membros do conselho) e, portanto, tais processos devem ser considerados de acordo com suas especificidades.

Fischer (2004) explica que as organizações de terceiro setor, enquanto prestadoras de serviços, dependem da qualificação de seus profissionais e, portanto, seus colaboradores devem estar capacitados e alinhados aos objetivos organizacionais. Garay (2011) acrescenta que ao se pensar em modelos de avaliação para este tipo de organização, deve-se considerar o alto nível de compartilhamento das tarefas, o predomínio de objetivos coletivos e a motivação intrínseca dos trabalhadores. Portanto, um sistema de avaliação por projetos ou metas pode ser mais adequado que o tradicional que avalia o desempenho individual.

No que compete aos voluntários e integrantes do conselho observou-se uma dificuldade de retenção e participação o que pode estar associado a organização, comunicação e entendimento desses papéis por parte dos responsáveis. De acordo com Tachizawa (2014), é comum que os conselhos tenham baixo envolvimento com a organização e que meramente cumpram obrigações legais. O autor comenta que muitas vezes os envolvidos não sabem como contribuir e ficam restritos a uma ou duas reuniões anuais, fato que pode ser amenizado com uma comunicação eficiente, com agenda de trabalho, distribuição de funções e periodicidade nas reuniões. Em relação a remuneração identificou-se que essa não é a principal motivação pela qual os membros estão vinculados a ONG.

Sobre a gestão de recursos, buscou-se identificar as principais fontes de recursos, como são captados e se há alguma dificuldade, controle, acompanhamento das entradas e saídas destes na organização. O relato de E1 exemplifica alguns desses aspectos.

[...] a nossa principal fonte de recursos são os projetos... depois é a comunidade... vem da doação... a gente tem o bazar e o tele marketing mas vem da doação... nós conhecemos os colaboradores que frequentam a casa... mas não possuímos cadastro... nada organizado nem de doadores... nem de voluntários... não realizamos contato como deveríamos... é uma falha nossa [...] (E1).

Diante do exposto pelos entrevistados em consonância com as observações das rotinas diárias neste âmbito, parece correto afirmar que a ONG possui como principal fonte de recursos os projetos realizados junto às empresas parceiras e as doações da comunidade que podem ocorrer de forma presencial, telemarketing e pela internet, esta última em fase de implementação. Nota-se que a gestão de recursos é uma das áreas mais organizadas da organização. Possui um profissional habilitado para o acompanhamento das entradas e saídas financeiras, realização de fechamento de caixa diário e registro das doações. No que se refere à captação, percebe-se que não existe um trabalho específico ou planejamento para novas ações neste sentido.

Percebe-se também que a organização não possui um banco de dados com informações dos colaboradores, o que poderia contribuir para melhorar o relacionamento com a comunidade

e dessa forma ampliar o alcance de pessoas tanto para participação quanto para captação de recursos. Embora a organização possua alguns desses dados, que são arrecadados no momento da doação, eles não são geridos e, portanto, não são aproveitados. Tachizawa (2014) coloca que a captação de recursos não se restringe a obter dinheiro, envolve também estabelecer e gerenciar relacionamentos com aqueles que se interessam pela organização. Os potenciais doadores devem ser tratados como os clientes fiéis de um negócio convencional. Deste modo, não se pode pensar na sua captação apenas no momento oportuno ou receptá-los de um dia para o outro. Portanto, esta é uma área que requer planejamento.

Por gestão de impactos entende-se o acompanhamento e avaliação do quanto a organização está cumprindo sua missão junto ao público alvo. Neste sentido, os questionamentos visaram obter respostas sobre o que é realizado para conhecer e acompanhar a realidade dos usuários. Outro ponto abordado foi o conhecimento do ponto de vista dos usuários em relação aos serviços prestados, os relatos de E3, E5 e E6 apresentam essa realidade.

[...] a gente não acompanha a mudança...a outra assistente social que a gente tinha...sugeriu que fizéssemos uma caixinha de sugestões... um espaço para eles falarem... mas não funcionou porque a responsável por isso não dava um retorno...a caixa foi aberta uma única vez e só tinha reclamação[...] (E3).

[...] a nossa função é dar suporte... apoiar... nos orientamos no que é possível... realizamos um cadastro quando eles chegam... mas depois não sei como poderia fazer mais [...] (E5).

[...] não sei se isso seria uma função nossa... também não sei como seria feito aqui [...] (E6).

A maioria dos entrevistados desconhece a necessidade de acompanhar os impactos junto aos usuários ou revelam não saber como isso poderia ser feito na organização como demonstra E6. Na fala de E3 pode-se notar que houve uma tentativa de comunicação neste sentido, porém como não estava inserido na cultura da organização não apresentou o resultado esperado. Além disso, observou-se que passada a entrevista inicial, denominada “acolhimento”, os usuários não são chamados para uma nova avaliação ou conversa de âmbito psicossocial, salvo se ocorrerem problemas em relação às normas internas. Carvalho (2006) comenta que avaliar impactos não é uma tarefa fácil e, portanto, precisa de planejamento, mas sem executá-la a organização não é capaz de verificar se o seu propósito é atendido ou o quanto a organização realmente está conseguindo transformar a missão em prática.

Por fim, percebe-se que os pontos mais frágeis da gestão interna da ONG são as dimensões gestão estratégica, de impactos e de pessoas. Onde constatou-se a inexistência de planejamento e definição de metas e ações, falta de delineamento dos processos de gestão de pessoas e conseqüentemente da participação dos voluntários e membros do conselho e desconhecimento da opinião dos usuários quanto ao serviço prestado. A gestão de recursos foi considerada proveitosa, pois nota-se controle e organização nesta área.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou analisar as práticas de gestão de uma organização não governamental de assistência social a partir dos enfoques gerencial e sistêmico da sustentabilidade. Para o cumprimento de tal propósito, realizou-se um diagnóstico organizacional a partir dos enfoques sistêmico e gerencial da sustentabilidade em ONGs proposto por Carvalho (2006). No enfoque sistêmico foram abordadas as dimensões gestão de parcerias, da imagem pública, capacidade de *accountability*, capacidade de *advocacy* e sistema legal. Enquanto o gerencial envolveu as dimensões gestão estratégica, de pessoas, de recursos

e de impactos. Diante disso, buscou-se identificar os pontos fortes, as oportunidades de melhoria e os pontos fracos da gestão nestes diferentes aspectos.

A análise permite inferir que a ONG estudada tem como ponto forte a gestão de parcerias, de imagem pública e de recursos. Pois se constatou que a organização não possui dificuldades para estabelecer parcerias e que estas tendem a ser duradouras. Em relação à gestão da imagem pública, destaca-se a construção da imagem favorável em meio interno e externo, o contato com a mídia local e a utilização de diferentes canais de comunicação. A gestão de recursos foi apontada devido à organização e o controle de fluxos matérias e financeiros na ONG. Embora essas áreas tenham sido consideradas pelos seus pontos positivos as mesmas também apresentam aspectos a serem melhorados e que podem impactar nas demais. Como, por exemplo, a falta disponibilidade e agilidade no manuseio de informações em relação aos contribuintes afeta o gerenciamento do relacionamento com os doadores. Além disso, apresenta-se como um aspecto a ser melhorado, a dimensão capacidade de *advocacy*, pois embora a ONG se envolva em algumas atividades de mobilização social para causa estas não acontecem por iniciativa própria e tampouco pressionam novas iniciativas de políticas públicas. Essa capacidade quando explorada pode contribuir para disseminar a informações e influenciar mudanças e, ao mesmo tempo, contribuir para a confiabilidade da organização.

As dimensões gestão estratégica, gestão de pessoas, gestão de impactos, capacidade de *accountability* e sistema legal foram apontadas como pontos críticos da gestão no caso estudado. Destacando-se a falta de planejamento das metas e ações da ONG, de estruturação e adequação dos processos de gestão de pessoas, a necessidade de acompanhamento e comunicação entre a organização e seus beneficiários, a divulgação dos recursos arrecadados reduzida a obrigação legal e ao baixo envolvimento e conhecimento das questões legais que regem a organização.

Os resultados sinalizam que a maioria dos aspectos listados como desfavoráveis pertencem ao enfoque gerencial, corroborando com a literatura apresentada que expõe a dificuldade das organizações sem fins lucrativos em implementar ações típicas da lógica tradicional de gestão o que acarreta nas demais limitações. Percebe-se que as dimensões analisadas são indissociáveis e, portanto, as decisões tomadas em uma das áreas afeta as demais, sendo assim, todas as dimensões devem ser monitoradas e analisadas sistemicamente para que se atinja um equilíbrio.

As limitações da pesquisa residem no estudo da gestão de uma única organização não abarcando outras possíveis realidades. Para trabalhos futuros, sugere-se a ampliação de casos estudados e a elaboração de um quadro comparativo entre eles. Contudo, a pesquisa contribui teoricamente à medida que explora temas pouco abrangidos pela literatura e expõe novas lacunas a serem averiguadas no que tange a gestão das organizações não governamentais.

REFERÊNCIAS

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

ALCÂNTARA, L.C.S.; SANDIM, M.; LIMA, T. H. S. Diagnóstico das organizações - elaboração de projetos e processos de intervenção administrativa. *In*: IX CONVIBRA ADMINISTRAÇÃO – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. **Anais...**, 2012.

ALVES JÚNIOR, M. D. **Sustentabilidade na gestão de organizações do terceiro setor – um estudo dos empreendimentos sociais apoiados pela Ashoka**. 2008. Dissertação (Mestrado em administração). Universidade De Fortaleza – Unifor, Fundação Edson Queiroz, Fortaleza, 2008.

ARMANI, D. **O desenvolvimento Institucional como condição de sustentabilidade das ONG no Brasil.** In: Câmara, C. (Org.) Aids e Sustentabilidade: sobre as ações das Organizações da Sociedade Civil. Brasília: Ministério da Saúde, p.17-34, 2001.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** 3. ed. Lisboa: edições 70, 1994.

CARNEIRO, A. F.; OLIVEIRA, D. L.; TORRES, L.C. *Accountability* e prestação de contas das organizações do terceiro setor: uma abordagem à relevância da contabilidade. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, jul/dez 2011.

CARVALHO, D. N. **Gestão e sustentabilidade:** um estudo multicasos em ONGs ambientalistas em Minas Gerais. 2006. Dissertação (Mestrado em administração). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

CAZZOLATO, N. K. As dificuldades de gestão das organizações não governamentais. **Revista da faculdade de administração economia.** v. 1, n.1, p66-81, 2009.

CRUZ, R. N. **Análise da motivação dos empreendedores no novo paradigma do século 21:** um estudo de caso com empreendedores do primeiro, segundo e terceiro setor de Brasília. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração), São Paulo, 2009.

DEES, J. G. Philanthropy and enterprise: Harnessing the power of business and social entrepreneurship for development - Innovations: Technology, Governance, Globalization, **MIT Press**, v.11, n.5, mai.2008.

DRUCKER, P. **Administração de organizações sem fins lucrativos:** princípios e práticas. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

ELKINGTON, J. **Sustentabilidade, canibais com garfo e faca.** São Paulo: M. Books do Brasil Ltda, 2012.

ESPEJO, R.; REYES, A. **Organizational systems:** managing complexity with the viable. System Model. New York. Springer. 2011.

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, 1999. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo, Faculdade Economia, Administração e Contabilidade. Departamento de Administração. São Paulo, 1999.

FERNANDES, R. C. **O que é o terceiro setor.** In: 3º Setor - desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: GIFE, Paz e Terra, 1997.

FISCHER, R. M. Gestão de pessoas nas organizações do terceiro setor. In: Voltolini, R. (org). **Terceiro setor:** planejamento e gestão. p.77-101. São Paulo: SENAC, 2004.

GARAY, S. M. A gestão de pessoas em organizações sem fins lucrativos: principais dilemas e desafios. VIII Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. **Anais...** UFRJ, 2011.

- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 4. Ed. São Paulo: atlas, 2008.
- GIMENES, H. C. **Modelo de gestão estratégica em ONG de pequeno porte: caso da ONG hospitalhaços**. 2012 . Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) Faculdade Campo Limpo Paulista – Faccamp, 2012.
- GOMES, J. F. **A terceira competência: um convite à revisão do seu modelo de gestão**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- GRESSLER, L. A. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. 2 ed., São Paulo: Loyola, 2004.
- GUIMARÃES, I. P.; PINHO, L. de A.; LEAL, R. S. Profissionalização da gestão organizacional no terceiro setor: um estudo de caso na Fundação Instituto Feminino da Bahia. **Contabilidade, gestão e governança**. Brasília. V. 13, n.3p. 132-148, set-dez, 2010.
- IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Fundações privadas e as associações sem fins lucrativos no Brasil 2010**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil>. Acesso em 11 de set. 2016.
- IIZUKA, E. S.; SANO, H. O Terceiro Setor e a Produção Acadêmica. In: Encontro nacional dos programas de pós-graduação em Administração, Curitiba/PR. **Anais...**, 2004.
- MASULO, D. G. **Condicionantes da divulgação de informações sobre responsabilidade ambiental nas grandes empresas brasileiras de capital aberto: internacionalização e setor de atuação**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração, 2004.
- MURARO, P.; LIMA, J. E. S. Terceiro setor, qualidade ética e riqueza das organizações. **FAE**, Curitiba, v.6, n.1, p.79-88, jan./abr. 2003.
- PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia**. In: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. de L. A. (Orgs.), **Uso de ferramentas de diagnóstico de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2015.
- RODRIGUES, M. C. P. Demandas sociais versus crise de financiamento: o papel do terceiro setor no Brasil. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, FGV, v. 32, n. 5, p. 25-67, Set./Out. 1998.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5 ed. Porto Alegre: Penso, 2013.
- SILVA, C. G.: **Management, legislation and fundingsources in the Brazilian third sector: a historical perspective**. São Paulo. Ilus, 2010.
- SILVA, F.M. **O terceiro setor e o desafio da sustentabilidade: aspectos políticos, técnicos econômicos e sociais**. 2008. Dissertação (mestrado em administração). Universidade federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

SILVA, M. E.; COSTA, A. C. V.; GÓMEZ, C. R. P. Sustentabilidade no terceiro setor: o desafio de harmonizar as dimensões da sustentabilidade em uma ONG. **REUNA**, Belo Horizonte, v.16, n.3, p. 75- 92, Jul./Set. 2011.

SOUZA, F. A. de.; SOUZA, B. C. de.; Análise de desempenho em ONGs: propondo um modelo adaptado. **RESAC- Revista de Administração e Contemporaneidade**. v.1, n.1, p. 21-32, set. 2011.

TACHIZAWA, T. **Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

TENÓRIO, F. (Org). **Gestão de ONGs- principais funções gerenciais**. 6ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

TONDOLO, R. da R. P. **Desenvolvimento de capital social organizacional em um projeto interorganizacional no terceiro setor**. 2014. Tese (Doutorado em administração). Universidade do Vale do rio dos sinos, São Leopoldo, 2014.