



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO RURAL

**SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO
SETOR FILIADAS À REDE PERNAMBUCO VOLUNTÁRIO**

NATÁLIA LÚCIA DA SILVA PINTO

RECIFE, MAIO/2019



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO RURAL

**SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO
SETOR FILIADAS À REDE PERNAMBUCO VOLUNTÁRIO**

NATÁLIA LÚCIA DA SILVA PINTO

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural como exigência parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof.^a Ana Regina Bezerra Ribeiro, DSC

RECIFE, MAIO/2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema Integrado de Bibliotecas da UFRPE
Biblioteca Central, Recife-PE, Brasil

P659s Pinto, Natália Lúcia da Silva
Sustentabilidade nas organizações do terceiro setor filiadas à rede Pernambuco
voluntário / Natália Lúcia da Silva Pinto. – 2019.
129 f. : il.

Orientadora: Ana Regina Bezerra Ribeiro.
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Rural de Pernambuco,
Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural, Recife,
BR-PE, 2019.

Inclui referências e apêndice(s).

1. Associações sem fins lucrativos 2. Sustentabilidade 3. Desempenho –
Avaliação 4. Desenvolvimento sustentável I. Ana Regina Bezerra Ribeiro, orient.
II. Título

CDD 338.9



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO RURAL

PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA DE DEFESA DE
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO ACADÊMICO DE

NATÁLIA LÚCIA DA SILVA PINTO

***SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR
FILIADAS À REDE PERNAMBUCO VOLUNTÁRIO***

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do primeiro, considera a candidata **NATÁLIA LÚCIA DA SILVA PINTO** aprovada.

Orientador:

Prof.^a Ana Regina Bezerra Ribeiro, DSc
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Banca Examinadora:

Prof. Rodolfo Araújo de Moraes Filho, DSc
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Prof.^a Rezilda Rodrigues Oliveira, DSc
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Dedico este trabalho a Carlos e Carmem,
por serem o meu alicerce e a minha força.

AGRADECIMENTOS

A jornada acadêmica não é um caminho para ser trilhado só e, se consegui concluir essa etapa, devo agradecer aos que contribuíram para que esta pesquisa fosse possível, seja pelo apoio que recebi ou pelos dados coletados.

Agradeço a Deus pelo sustento, pelo direcionamento e pelo dom da vida.

Aos meus pais, Carlos e Carmem, por serem presentes em todas as etapas da minha vida, pela força, pelo apoio que recebi e pelo cuidado comigo nos dias em que eu mal parava em casa em função do mestrado. Todas as palavras do mundo ainda seriam pouco para expressar a minha gratidão a vocês.

À minha irmã, Cláudia, e à sua família. Cláudia sempre foi minha inspiração para os estudos e seu exemplo mudou o curso da minha vida. Éden, o seu marido, sempre foi como um irmão para mim e sempre me deu todo o suporte. E Manuel, o meu sobrinho, tão pequeno com seus 6 anos, é a luz e a alegria dos nossos dias.

A Jadson, pelo companheirismo desde os tempos da graduação e no curso da pós-graduação e pelos incentivos para que eu pudesse realizar os meus sonhos.

Aos meus amigos que estiveram presentes em mais uma etapa da minha vida e com quem pude compartilhar os meus dias, especialmente Wendell Domingos, Francielly Marques, Laura Abdon, Aline Nóbrega, Ana Luiza Gusmão, Ananda Fidelis, Brenda Azevedo, Melissa Belmiro e Hérique Ribeiro, que estiveram mais próximos a mim.

A Késia Casé de Carvalho A. Vasconcelos, minha psicóloga, que me ajudou na jornada do autoconhecimento, da segurança e da plenitude.

À Professora Ana Regina, minha orientadora, por ser uma mulher inspiradora, amiga e dedicada que, sem dúvidas, me fez uma estudante melhor a partir do seu acolhimento, da sua humanidade e das experiências vividas. Serei eterna e imensamente grata, assim como tenho orgulho de ter sido sua aluna.

Aos companheiros de jornada do Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural (PADR/UFRPE), pelo caminho proveitoso, pelos risos compartilhados e pela rotina cheia de humor, em especial João Paulo, Amanda Kelly, Geizebel Lopes, Ana Luiza Accioly, Taylan Melo e Luana Vanessa. Agradeço ao coordenador do curso, o Professor André Melo, e a secretária, Luisa Pragana, pela recepção e pela disponibilidade. Agradeço também a Mauricéia, sempre cuidadosa e carinhosa conosco, uma amiga dos alunos do PADR.

Ao Professor Álvaro Jardim, pela disponibilidade em me orientar e pelos muitos ensinamentos que recebi durante o estágio de docência.

Ao Professor Paulo Barbosa, do Movimento Pró-Criança, pela disponibilidade e pelo apoio para a pesquisa. Agradeço também a Maria José Chaves, José Mário Mendes, Edivaldo da Silva Cavalcanti, Edna Monteiro, Andrezza Limeira, Maria José de Lourdes, Leila Portela, Geszler Carlos West, Micheline Sales, Ana Cristina, Marúcia Almeida Coelho de Matos, Tereza Adriana Cavalcanti Maciel Franco e José Américo Barros, pelas brilhantes contribuições para esta pesquisa.

À Professora Rezilda Rodrigues Oliveira e ao Professor Rodolfo Araújo de Moraes Filho, pelas contribuições para o rumo desta pesquisa durante a banca de qualificação do projeto de dissertação.

Por fim, à Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela concessão da bolsa de mestrado que viabilizou a realização desta dissertação.

“Ontem um menino que brincava me falou
Que hoje é semente do amanhã
Para não ter medo que esse tempo vai passar
Não se desespere não, nem pare de sonhar
Nunca se entregue, nasça sempre com as manhãs
Deixe a luz do sol brilhar no céu do seu olhar
Fé na vida, fé no homem, fé no que virá
Nós podemos tudo
Nós podemos mais
Vamos lá fazer o que será”
(Sementes do Amanhã – Gonzaguinha)

RESUMO

As Organizações do Terceiro setor são desafiadas pela sustentabilidade organizacional na continuidade da prestação de serviços. O objetivo desta pesquisa consiste em analisar a sustentabilidade organizacional das Organizações Não Governamentais filiadas à Rede Pernambuco Voluntário. Para tanto, foram traçados os seguintes objetivos específicos: a) identificar o perfil das instituições pertencentes a Rede Pernambuco Voluntário; b) verificar formas utilizadas para o alcance da sustentabilidade nas instituições escolhidas para o estudo e os momentos em que as atividades foram afetadas em função da sustentabilidade organizacional; c) caracterizar ferramentas de medição de desempenho e de avaliação da sustentabilidade adequadas às organizações do Terceiro setor; d) descrever as contribuições das participações na Rede Pernambuco Voluntário. A pesquisa foi fundamentada nos conceitos de terceiro setor, sustentabilidade no Terceiro setor, indicadores de desempenho no Terceiro setor e redes no Terceiro setor. Para a condução da pesquisa, adotou-se o procedimento da revisão sistemática da literatura como método de coleta de dados para definir as categorias de análise para compor a pesquisa de campo, que contou com a aplicação de questionários e a realização das entrevistas. Além disso, a pesquisa é de caráter qualitativo, exploratório e descritivo e recorreu à análise de conteúdo para o tratamento dos dados. Os resultados indicaram a sustentabilidade financeira como o principal impedimento para que as organizações desenvolvam as suas atividades; o esforço para o alcance da sustentabilidade é empregado pela maioria das organizações e está manifesto no comportamento coletivo de cuidado do bem comum e a gestão contínua dos recursos; o financiamento por parte da sociedade civil e a adoção de campanhas que constituem uma experiência exitosa das Organizações Não Governamentais; o uso de ferramentas de medição de desempenho e de avaliação da sustentabilidade carece de estruturação e regularidade na sua aplicação; a contribuição da Rede Pernambuco Voluntário para a visibilidade da organização e a captação de voluntários em detrimento da conscientização dos membros que a Rede é um trabalho coletivo e pertencente aos seus membros. Concluiu-se que as organizações estudadas têm dificuldades para se manterem sustentáveis e necessitam de investimentos para que continuem atuando. Já a Rede carece de um trabalho de governança para que possa cumprir os seus objetivos com efetividade. Por fim, o alinhamento entre a revisão sistemática da literatura e a pesquisa de campo permitiu considerar que as categorias de análise utilizadas podem constituir bases para a análise da sustentabilidade nas organizações do Terceiro setor.

Palavras-chave: Terceiro setor. Sustentabilidade Organizacional. Indicadores de Desempenho. Revisão Sistemática da Literatura. Rede Pernambuco Voluntário.

ABSTRACT

Third-sector organizations are challenged by organizational sustainability in the continuity of service delivery. The objective of this research is to analyze the organizational sustainability of the Non-Governmental Organizations affiliated with the Pernambuco Voluntary Network. For this purpose, the following specific objectives were established: a) identify the profile of the institutions belonging to Rede Pernambuco Voluntário; b) verify the forms used to achieve sustainability in the chosen institutions for the study and the moments in which the activities were affected in function of the organizational sustainability; c) characterize performance measurement and sustainability assessment tools suited to Third Sector organizations; d) describe the contributions of the participations in the Pernambuco Voluntary Network. The research was based on the concepts of third sector, sustainability in the third sector, indicators of performance in the third sector and networks in the third sector. In order to conduct the research, a systematic review of the literature was adopted as a method of data collection to define the categories of analysis to compose the field research, which included the application of questionnaires and interviews. In addition, the research is qualitative, exploratory and descriptive, and used content analysis to analyze the data. The results indicated financial sustainability as the main way for organizations to carry out their activities; the effort to achieve sustainability is employed by most organizations and is manifest in the collective behavior of care for the common good and the continuous management of resources; financing by civil society, and the adoption of campaigns which are a successful experience of non-governmental organizations; the use of performance measurement and sustainability assessment tools lacks structuring and regularity in their application; the contribution of the Rede Pernambuco Voluntário for the visibility of the organization and the recruitment of volunteers to the detriment of the members' awareness that the Rede is a collective work belonging to its members. It was concluded that the organizations studied have difficulties to remain sustainable and need investments to continue working. The Network lacks a governance work so that it can fulfill its objectives effectively. Finally, the alignment between the systematic review of the literature and the research of allowed to consider that the categories of analysis used can constitute bases for the analysis of the sustainability in the organizations of the third sector.

Keywords: Third Sector; Organizational Sustainability; Performance indicators; Systematic Review of Literature; Rede Pernambuco Voluntário.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Triangulação dos Métodos de Pesquisa	42
Figura 2 - Processo da Revisão Sistemática.....	54
Figura 3 - Artigos Publicados por Ano.....	57
Figura 4 - Revistas com Artigos Selecionados para a Pesquisa.....	59
Figura 5 - Categorias Encontradas na Revisão Sistemática de Literatura.....	68
Figura 6 - Áreas de Atuação das Organizações Estudadas	69
Figura 7 - Número de funcionários das organizações estudadas.....	70
Figura 8 - Problemas com a Manutenção dos Funcionários	72
Figura 9 - Número de Voluntários	73
Figura 10 - Problemas com os voluntários	74
Figura 11 - Meios de Divulgação das Informações Institucionais.....	84
Figura 12 - Problemas Enfrentados na Prestação de Serviços	88
Figura 13 - Necessidades Imediatas das Organizações Estudadas	89
Figura 14 - Fontes de Recursos das Instituições Estudadas	92
Figura 15 - Período do Planejamento Financeiro	93
Figura 16 - Reservas Financeiras	94
Figura 17 - Tempo de Participação na Rede Pernambuco Voluntário.....	99
Figura 18 - Avaliação do Trabalho da Rede Pernambuco Voluntário.....	100
Figura 19 - Avaliação dos Membros sobre a sua Participação na Rede.....	100
Figura 20 - Melhorias Percebidas após a Participação na Rede	101

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - A sustentabilidade e as suas Perspectivas	30
Quadro 2 - Classificação das Redes	37
Quadro 3 - Filtros selecionados por área temática.....	44
Quadro 4 - Roteiro de Entrevistas	46
Quadro 5 - Roteiro do Questionário	48
Quadro 6 - Características das ONGS	49
Quadro 7 - Síntese Metodológica da Pesquisa	52
Quadro 8 - Qualificação dos artigos	55
Quadro 9 - Quantidade de <i>Quotas</i> por Categorias e RQs	56
Quadro 10 - Informações dos artigos utilizados na Revisão Sistemática	57
Quadro 11 - Principais enfoques encontrados nos artigos sobre sustentabilidade no terceiro setor	59
Quadro 12 - Categorização temática dos problemas a prestação de serviços	86
Quadro 13 - Indicadores de Desempenho nas Organizações da Rede Pernambuco Voluntário.....	95
Quadro 14 – Avaliação da Sustentabilidade nas Organizações Pesquisadas.....	97
Quadro 15 - Relações entre as Metodologias de Pesquisa e os achados nas Organizações (Orientadas pela RQ1)	106
Quadro 16 - Relações entre as Metodologias de Pesquisa e os achados nas Organizações (Orientadas pela RQ2).....	107

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 Justificativa.....	16
1.2 Delimitação do Problema.....	18
1.3 Objetivos	20
1.3.1 Objetivo Geral.....	20
1.4.2 Objetivos Específicos:	20
1.4 Estrutura do Projeto	21
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	22
2.1 Terceiro setor	22
2.1.1 Marco Regulatório do Terceiro Setor	23
2.1.3 Organizações Não Governamentais (ONGs)	25
2.1.4 Desafios da Gestão de ONGs	26
2.2. Sustentabilidade no Terceiro Setor	28
2.3 Indicadores de desempenho na prestação de serviços no Terceiro setor	31
2.3.2 Ferramentas de Medição de Desempenho	34
2.4 REDES NO TERCEIRO SETOR.....	35
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	38
3.1 Caracterização da pesquisa	38
3.2 Objeto de Estudo - Rede Pernambuco Voluntário	39
3.3 Sujeitos da pesquisa	40
3.4 Coleta de Dados	41
3.4.1 Revisão Sistemática da Literatura (RSL)	42
3.4.1.1 Protocolo da Revisão Sistemática da Literatura	43
3.4.2 Entrevista semiestruturada	46
3.4.3 Questionário.....	47
3.5 Caracterização das Organizações Pesquisadas	49
3.6 Análise de Dados	51
4 SUSTENTABILIDADE NO TERCEIRO SETOR: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA	53
4.1 Pesquisa nas Bases de Dados.....	54
4.2 Primeira e Segunda Seleção	55

4.3	Extração dos Dados e Avaliação da Qualidade	55
4.4	Síntese dos Dados	56
4.5	Principais Contribuições Teóricas	59
4.6	O Estado da Arte das Publicações sobre Sustentabilidade no Terceiro Setor	61
4.7	Práticas de Gestão Sustentável das Organizações do Terceiro Setor	64
4.8	Considerações sobre a Revisão Sistemática da Literatura	67
5	SUSTENTABILIDADE NO TERCEIRO SETOR: PESQUISA DE CAMPO	69
5.1	Perfil das Instituições Pertencentes à Rede Pernambuco Voluntário	69
5.1.1	As Organizações e seus Recursos Humanos.....	70
5.1.2	As Organizações e seus Voluntários	73
5.2	As Organizações e o Alcance da Sustentabilidade Organizacional	75
5.2.1	Difusão da Sustentabilidade nas Organizações.....	75
5.2.2	Comportamento das Organizações em Relação à Sustentabilidade	79
5.2.3	Problemas na Prestação de Serviços e Necessidades Imediatas	85
5.2.4	Aspectos Financeiros.....	90
5.3	Medição de Desempenho e Avaliação da Sustentabilidade nas Organizações da Rede Pernambuco Voluntário.....	94
5.4	Participação na Rede Pernambuco Voluntário.....	98
5.4.1	Tempo de Participação na Rede Pernambuco Voluntário.....	98
5.4.2	Avaliação sobre a Rede Pernambuco Voluntário.....	99
5.4.3	Melhorias Percebidas após a Participação na Rede Pernambuco Voluntário.....	100
5.4.4	Críticas e Sugestões ao Trabalho da Rede Pernambuco Voluntário	101
5.5	RELAÇÕES ENTRE OS RESULTADOS DA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA E OS RESULTADOS A PESQUISA DE CAMPO	105
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	109
6.1	Limitações do Estudo	112
6.2	Estudos Futuros.....	112
	REFERÊNCIAS	113
	APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA PESQUISA DE CAMPO	121
	APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO	122
	APÊNDICE C – AUTORIZAÇÃO DE USO DAS INFORMAÇÕES COLETADAS NA PESQUISA DE CAMPO.....	127

1. INTRODUÇÃO

A atuação em um cenário competitivo demanda das organizações um novo posicionamento frente à instabilidade econômica e requer dinamicidade para que as instituições desenvolvam a sua missão institucional e se mantenham atuantes no mercado. No caso do Terceiro setor, o cenário é ainda mais complexo, uma vez que as organizações que pertencem a esse setor socioeconômico têm especificidades e exigências diversas em relação aos demais setores. Essas peculiaridades, conforme Falconer (1999), versam sobre a composição da força de trabalho, o gerenciamento inadequado e a insuficiência de recursos financeiros e materiais, o que, conseqüentemente, reflete na capacidade de manutenção dessas instituições, para que possam ofertar suas atividades no longo prazo.

O conceito de Terceiro setor denota um conjunto de organizações e iniciativas privadas que objetivam a produção de bens e serviços que não geram lucros e são de responsabilidade coletiva (FERNANDES, 1994). Extensivamente, o conceito de Terceiro setor representa uma esfera de ação social privada, geralmente alusiva às Organizações Não Governamentais (ONGs), às demais entidades de cunho filantrópico e assistencial e à responsabilidade social empresarial (FALCONER; VILELA, 2001).

As Organizações do Terceiro setor (OTS), em sua composição, congregam elementos do Estado e da iniciativa privada e utilizam recursos privados para realizar ações de finalidade pública, para constituir um espaço de atuação pública voltada para o bem coletivo, com interesses que vão além dos limites econômicos e contemplarão o enfoque social (MOURA; FERNANDES, 2009; BNDES, 2001; MENDES, 1999). As OTS podem ser classificadas como comunidades, movimentos sociais ou Organizações Não Governamentais. As OTS também podem ser agrupadas em relação aos seus aspectos comuns como: organizações, instituições privadas, instituições sem fins lucrativos, instituições autogovernadas e instituições voluntárias (ALBUQUERQUE, 2006).

Com o passar dos anos, tem-se notado uma atenção crescente para as organizações que compõem o Terceiro setor, em especial, às Organizações Não Governamentais (ONGs), que ao longo do tempo têm apontado um crescimento considerável, seja por sua capacidade de atuar em causas específicas por meio da prestação de serviços ou por sua participação na economia, dado que representam

oportunidades de trabalho. Nos países em desenvolvimento, na década de 90, foram apontadas aproximadamente 4.600 organizações voluntárias que prestavam apoio a cerca de 20.000 ONGs (SALAMON, 1998).

No Brasil, as ONGs tornaram-se um fenômeno massivo a partir da década de 1970, com 68% delas tendo surgido após o ano de 1975 (FERNANDES, 1994). O último relatório das Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos (FASFIL), publicado no ano de 2010, apontou o aumento de 8,8% no Brasil, no período que compreende de 2006 a 2010, tendo sido contabilizadas 290.692 entidades nesse período. A nível regional, o Nordeste possui 66.259 organizações e, a nível estadual, Pernambuco tem o total de 8.933 instituições. Quanto ao perfil de atuação, as organizações sem fins lucrativos estão alocadas nas causas de habitação (0,1%), saúde (2,1%), cultura e recreação (12,7%), educação e pesquisa (6,1%), assistência social (10,5%), religião (28,5%), associações patronais e profissionais (15,5%), meio ambiente e promoção animal (0,8%), desenvolvimento e defesa de direitos (14,6%) e outras tipos não especificados (9,2%) (IBGE, 2010).

O Portal das Organizações da Sociedade Civil, uma iniciativa do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), contabilizou que o Brasil possui o quantitativo de 820.455 Organizações da Sociedade Civil até o ano de 2018. Desse total, 205.182 instituições estão na região Nordeste, sendo 28.709 delas atuantes no estado de Pernambuco (IPEA, 2018).

As ONGs são organizações sem fins lucrativos voltadas a atender as necessidades da sociedade civil, que por vezes complementa a ação do Estado e de outros agentes econômicos. O financiamento dessas instituições é oriundo das agências e/ou ONGs internacionais, do governo, do setor privado e da sociedade civil. Em sua maioria contam com a força de trabalho voluntária e atuam por meio da promoção social, com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento a partir de transformações na sociedade (TENÓRIO, 2009).

A complexidade de gerenciamento das ONGs é decorrente da sua inserção em um setor diversificado, que abrange desde as ações filantrópicas aos projetos sociais de interesse do mercado, do Estado e da sociedade civil (OLIVEIRA, 2012). Desta maneira, as ONGs se deparam com desafios em sua gestão. Na década de 1990, por exemplo, os problemas que impactavam as suas ações eram: sair do micro para o macro e contribuir com suas experiências para o desenvolvimento. Nessa época, estas instituições necessitavam deixar de atuar na informalidade para

atuar de forma transparente, tornando pública a sua luta e as suas proposições; e tornar as suas ações participantes (TENÓRIO, 2009).

Quanto à transparência, atualmente, o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC) faz exigências quanto à publicidade das informações dessas instituições e mostra novas diretrizes de atuações dessas organizações (BRASIL, 2014). Essa discussão está presente no referencial teórico. Além disso, acrescenta-se que essas organizações tinham dificuldade de dialogar com o mercado e as empresas, as dificuldades de financiamento e de avaliação dos seus resultados (TENÓRIO, 2009).

Levando em consideração os desafios apresentados, as organizações do Terceiro setor enfrentam dificuldades para se sustentar, ou seja, manter-se em um ambiente com recursos escassos e com outras instituições com atuação semelhante, assim como desenvolver as ações previstas na missão institucional no longo prazo. No caso das ONGs, a sustentabilidade é entendida como um desafio contínuo e duradouro, que leva em consideração a disponibilidade dos recursos e que deve buscar atender os anseios futuros (SILVA; COSTA; GOMÉZ, 2011).

Na prestação de serviços por parte das ONGs, entende-se que a qualidade é fator determinante para a sustentabilidade institucional. Assim, Falconer (1999) aponta que a organização que enfoca a qualidade dos serviços deve deixar a visão assistencialista, substituindo-a pela prestação de serviços, o que faz com que cidadãos conscientes exijam o uso eficiente dos recursos, bem como a avaliação do que deve ser prioridade, em função da disponibilidade de recursos, das alternativas existentes e das necessidades do público. Deste modo, as organizações devem buscar aprimorar a qualidade continuamente.

Assim, cabe mencionar que a avaliação da qualidade dos serviços depende dos valores atribuídos pelo cliente (aquele que paga e recebe o serviço) em relação às suas características intrínsecas, conceito adequado à lógica de operações. Entretanto, no caso das organizações que compõem o Terceiro setor, essa relação direta não é verificada, uma vez que o beneficiário não paga pelo serviço e a receita para a manutenção deste geralmente é oriunda do financiador (doadores e, parceiros institucionais) e não do consumidor direto como na lógica do mercado (HECKERT; SILVA, 2008).

Dentro dessa perspectiva, é preciso pensar a gestão estratégica e a adoção de modelos de medição de desempenho. No caso das OTS, há uma crescente

necessidade de demonstrar os resultados às partes interessadas, que está aliada à competição por recursos nem sempre são disponibilizados com facilidade, o que favoreceu uma abertura cada vez maior nas instituições para utilizar métodos administrativos, que antes eram habitualmente utilizados nos setores privados e públicos (FERNANDES et al., 2009).

Um aspecto relevante para a busca da sustentabilidade é o estabelecimento de redes, alianças e parcerias (CENCI et al., 2016). Os desafios enfrentados pelo setor são constituídos pela ausência de oportunidades de renovação, da inexistência de alianças e redes e da compreensão do nexos entre sociedade civil, setor privado e o governo (HOFISI; HOFISI, 2014).

Os estudos existentes apontam que o Terceiro setor brasileiro tem obstáculos em desempenhar os seus objetivos de maneira apropriada (MELO, 2017). O principal desafio enfrentado pelas ONGs recai sobre o seu gerenciamento, principalmente se levado em consideração o cenário no qual estão inseridas (TENÓRIO, 2009; CAZZOLATO, 2009). O desafio do gerenciamento e o desempenho da missão institucional podem impactar diretamente na manutenção das atividades institucionais no longo prazo.

1.1 Justificativa

Os estudos sobre o Terceiro setor, sob o enfoque da administração, ainda são recentes no Brasil e, até o fim da década de 1990, a temática não era extensivamente explorada, existindo, à época, poucos estudos empíricos abrangentes com o enfoque organizacional. Ainda assim, figurava como um dos campos que com capacidade de avanço nas ciências sociais, com oferta de significativas contribuições da pesquisa à sociedade (FALCONER, 1999).

De tal modo, cabe destaque para o modo de gestão das organizações pertencentes ao terceiro setor, cujas peculiaridades residem no modo de gestão com recursos escassos. As ONGs podem ser financiadas por recursos privados ou governamentais, agências de financiamento e demais ONGs internacionais, além de contar com a colaboração do voluntariado para as suas ações que visam à promoção de direitos sociais (TENÓRIO, 2009).

Falconer (1999) indicou a fragilidade organizacional dessas OTS e a falta de recursos humanos devidamente capacitados. Entretanto, em trabalho mais

recente, Oliveira e Ferraz (2007) indicam que houve aumento de pessoas interessadas em trabalharem nessas instituições e que o interesse desses indivíduos é resultante do senso de dedicação às causas sociais. Os autores afirmam que as ONGs devem se constituir como espaço de investimento profissional, em que as pessoas investem seu tempo e conhecimentos em busca de autorrealização e de reconhecimento social.

É preciso apontar a existência de mudanças na postura da prestação de serviços por parte no Terceiro setor, indicando que as OTS devem substituir a caridade e a filantropia pela prestação de serviços que induz ao uso eficiente dos recursos e a avaliação das prioridades da instituição (FALCONER, 1999).

No âmbito de uma gestão mais estruturada, é latente a necessidade de medir e gerenciar o desempenho das ONGs, não só como suporte ao planejamento, mas também como um instrumento para *feedback* e aprendizagem, de forma que as informações sejam processadas no âmbito destas organizações e divulgadas às partes interessadas (CAZZOLATO, 2009).

Entra-se no debate acerca da sustentabilidade, não a reduzindo apenas ao controle financeiro, mas reconhecendo os seus focos internos (gestão para a eficiência, efetividade e flexibilidade organizacional) e externos (*stakeholders* externos) (CEPTUREANU et al., 2018).

Percebe-se, então, que estudar a sustentabilidade no Terceiro setor se faz importante pelas seguintes questões: a) o impacto social do trabalho das ONGs, sabendo que estas são propulsoras de desenvolvimento social e da oferta de cidadania e que a busca da sustentabilidade é relevante para a continuidade das atividades desenvolvidas; b) a contribuição acadêmica para um setor de atuação, sendo possível identificar diversos trabalhos publicados que contribuem para embasar a pesquisa em que estão alocadas temáticas como responsabilidade social, medição de desempenhos, gestão e voluntariado; e c) os resultados da pesquisa que visam a contribuir para a disseminação do conhecimento, em relação à gestão dessas organizações que dependem de recursos escassos para desenvolver as suas atividades, tentando aproximar a academia das organizações.

Um aspecto relevante para o alcance da sustentabilidade é a configuração das organizações em redes (CENCI et al., 2016). Desta maneira, a Rede Pernambuco Voluntário foi escolhida para o estudo pela sua relevância e incentivo para o trabalho

voluntário nas organizações da Região Metropolitana do Recife e pelos trabalhos que têm impactado as pessoas e organizações.

Desta maneira, diante da relevância da temática do Terceiro setor e da importância do estudo da sustentabilidade para as Organizações Não Governamentais, a pesquisa tem por finalidade a busca por ações que coloquem o Terceiro setor em pauta, com vistas ao seu fortalecimento e à sua sustentabilidade, reconhecendo que os esforços destas organizações estão focados na defesa de direitos e na articulação política, cujos frutos resultam na promoção de cidadania, no fortalecimento das bases sociais e na melhoria de vida dos atores envolvidos (CARRION, 2001; ROCHE, 2000).

1.2 Delimitação do Problema

Até a década de 1990, no Brasil, o Terceiro setor não era visto como um agente social de desenvolvimento junto ao poder público. Ou seja, as organizações sem fins lucrativos quase sempre tiveram papéis marginais e geralmente eram associados à ideia de assistencialismo e caridade (na maioria dos casos, à religião), aos movimentos políticos ou à defesa dos interesses corporativos (sindicatos e associações) (RODRIGUES, 1998).

No Brasil, o panorama do Terceiro setor, na década de 1990, é marcado pelo aumento nas demandas sociais, que ocorreu em função das transformações nos processos produtivos por razão da abertura do país ao exterior; pelo agravamento do quadro social decorrente dos aspectos macroeconômicos adotados, após 1994, para estabilizar os preços no período de recessão econômica; pelo mercado de trabalho afetado pelo aumento das necessidades e atendimentos em educação, assistência social e saúde; e pela crise de empregos na década vigente (RODRIGUES, 1998).

Quanto ao papel do Estado, Salamon (1998) constatou a existência de limitações no atendimento das necessidades de todas as camadas da sociedade, o que refletiu no surgimento de organizações sem fins lucrativos para executarem serviços, que até então eram exclusivos do governo, no entanto não estavam sendo prestados de forma satisfatória.

Com o passar dos anos, foi necessário visualizar a possibilidade de mudança dos paradigmas da prestação de serviços por parte das ONGs. Essa transformação reflete o funcionamento de organizações com inovações gerenciais, que se

distanciam de práticas tradicionais, tais como: a estrutura verticalizada, a tomada de decisão e a autoridade. Assim, novas formas de gestão contemplam uma estrutura horizontal, um processo decisório democrático e a participação coletiva na organização (BARCELOS; DELLAGNELO, 2013).

No contexto da gestão das organizações do terceiro setor, as ONGs brasileiras passaram a encarar problemas que exigiam maior preocupação com o seu gerenciamento e com o seu desempenho, como os aspectos econômicos (índices crescentes de inflação), a emergência dos governos democráticos e a adoção de uma política neoliberal que contribuiu para agravar a pobreza (ALVES JÚNIOR; FARIA; FONTENELE, 2009).

Além disso, nos aspectos gerenciais, as ONGS passaram a receber cobranças quanto ao seu desempenho, pelos seus *stakeholders*, para mostrarem os resultados dos esforços empregados em sua gestão. Isso abre espaço para tratar da medição de desempenho nas organizações do Terceiro setor, compreendendo que é algo extremamente vital para as organizações porque direciona estas instituições a utilizarem as informações das quais dispõem na tomada de decisão. A avaliação do desempenho se constitui como um pré-requisito para os gestores melhorarem as suas funções, além de estar ligada à estrutura orçamentária da organização, já que estas são orientadas a captar recursos (RAMADAN; BORGONOV, 2015). Além do mais, compreende-se que a avaliação de desempenho dessas organizações embasa o alcance da sustentabilidade organizacional, uma vez que comunica aos *stakeholders* parceiros os resultados dos investimentos recebidos.

Entende-se que a sustentabilidade não está associada apenas a captar recursos, mas também ao seu emprego eficiente. Somado a isso, a qualidade na prestação de serviços induz ao uso eficiente dos recursos em função das necessidades e das alternativas disponíveis (FALCONER, 1999). É importante ressaltar a sustentabilidade sob o enfoque estratégico da gestão e as implicações que estas possuem para a trajetória dessas instituições (SILVA; COSTA; GOMÉZ, 2011). O gerenciamento toca em questões-chave da manutenção das organizações do terceiro setor (CEPTUREANU et al., 2018). Ao longo da história, também foram percebidos inúmeros problemas (de ordem financeira ou pela interrupção das parcerias) que atingiram as Organizações Não Governamentais e impactaram a sua sustentabilidade.

No cumprimento do seu papel social, as organizações do terceiro setor necessitam desenvolver a sua sustentabilidade. No entanto, diante do cenário em que estão postas, algumas instituições têm as suas atividades interrompidas por não receberem recursos, o que acaba por prejudicar o cumprimento da missão institucional (CEPTUREANU et al., 2018; CEPTUREANU et al., 2017) . Partindo desse contexto, faz-se necessário incluir a temática da mensuração do nível de sustentabilidade nas agendas destas instituições. É possível questionar os motivos pelos quais, após inúmeras situações adversas, estas organizações não desenvolveram sistemas mais apurados para o alcance da sustentabilidade.

Assim, considerando a relevância dos estudos voltados ao Terceiro setor e aos desafios que constituem o cenário das ONGs, como o contexto social onde estas instituições estão inseridas e do cenário econômico atual, bem como a continuidade da prestação de serviços, a pergunta de pesquisa foi formulada com o intuito de trazer contribuições às instituições no cumprimento da sua missão institucional. Desta maneira, a pergunta-problema que motiva a construção deste trabalho é: **Como se dá a sustentabilidade organizacional das Organizações Não Governamentais filiadas à Rede Pernambuco Voluntário?**

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a sustentabilidade organizacional das Organizações Não Governamentais filiadas à Rede Pernambuco Voluntário.

1.4.2 Objetivos Específicos:

- a) Descrever o perfil das instituições pertencentes à Rede Pernambuco Voluntário;
- b) Verificar formas utilizadas para o alcance da sustentabilidade organizacional na revisão sistemática da literatura e no estudo de campo;
- c) Caracterizar ferramentas de medição de desempenho e de avaliação da sustentabilidade adequadas às organizações do Terceiro Setor;
- d) Identificar as contribuições para a sustentabilidade com a filiação das organizações na Rede Pernambuco Voluntário.

1.4 Estrutura do Projeto

Este trabalho está estruturado em cinco seções, a saber:

1. Introdução - onde são apresentados os aspectos iniciais da temática, a problemática, os objetivos e a justificativa;
2. Fundamentação Teórica - que contextualiza o trabalho com exposições conceituais, que fornece uma base teórica necessária para compreender o processo de pesquisa a ser conduzido. Nesta seção são apresentados conceitos sobre Terceiro setor, sustentabilidade e indicadores de desempenho;
3. Procedimentos Metodológicos - apresenta as tipologias adotadas para a pesquisa, o protocolo da revisão sistemática da literatura os meios de coleta, análise e tratamento dos dados.
4. Resultados - traz a apresentação dos resultados da revisão sistemática e da pesquisa de campo e as suas respectivas discussões.
5. Considerações Finais – com as principais conclusões da pesquisa.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para compreender o modo como a sustentabilidade será viabilizada em organizações do Terceiro setor é necessário contextualizar as principais temáticas abordadas. Esta seção dedica-se a apresentar as informações de diversos autores sobre Terceiro setor, Sustentabilidade, Prestação de serviços no Terceiro setor e Medição de desempenho e redes no Terceiro setor.

2.1 Terceiro setor

As organizações que pertencem ao Terceiro setor “atuam em uma faixa difusa, igualmente distante do setor público e do privado”, desempenhando atividades que poderiam ser delegadas ao Estado (educação, saúde pública, assistência social) ao mesmo tempo em que congrega funções que, em tese, deveriam ser de responsabilidade dos agentes sociais econômicos específicos (geração de emprego e renda; formação e desenvolvimento profissional) (FISCHER; FALCONER, 1998, p. 15).

O terceiro setor tende a ser conceituado como um conjunto de organizações privadas, cujos fins são públicos ou coletivos e não objetivam o lucro (FALCONER; VILELA, 2001). Para Tachizawa (2007), o terceiro setor é um mercado social formado por ONGs e outras organizações do mesmo segmento, que atuam em espaços não preenchidos pelo Estado nem pela atuação do setor privado.

No Brasil, as organizações do Terceiro setor começaram a ganhar força na década de 1970 e 1980, com os movimentos populares de resistência ao governo militar e a redemocratização do Estado. Além disso, foram evidenciados o crescente acesso dos cidadãos aos bens e serviços e a capacidade reduzida do Estado em atender às demandas da população. Na década de 1990, houve a abertura para as novas interações, já que o posicionamento das organizações era de isolamento. (FERNANDES, 1994; FISCHER; FALCONER, 1998; ALBUQUERQUE, 2006).

As organizações do terceiro setor (OTS) exercem diferentes papéis dentro das suas relações com o Estado, com as empresas e a sociedade civil. Elas podem atuar no controle da execução de políticas públicas, exigindo dos três setores posturas e propostas já negociadas e o cumprimento das leis. Outro papel desempenhado é o de execução de políticas públicas em articulação com o Estado,

estabelecendo relação de parceria a partir das trocas contínuas. As OTS também atuam na execução autônoma de projetos sociais e, nesse caso, geralmente são instituições com maior credibilidade e maior capacidade de captar recurso. Por fim, o último papel descrito pelo autor é o de influência nos processos decisórios do Legislativo e do Executivo, inerente a um processo democrático que poderá impactar o fortalecimento do Terceiro setor (TEODÓSIO, 2002).

Melo (2017) sintetiza que o Terceiro setor compreende um conjunto de organizações criadas pela atuação da sociedade civil. A importância do setor consiste na representação da mudança do papel do Estado em relação ao mercado que pode abranger a ação social das empresas (e a sua extensão nas fundações empresariais) e o trabalho voluntário dos cidadãos. Fernandes (1994), um dos pioneiros nos estudos sobre o Terceiro setor, diz que existem diversos segmentos ligados entre si presentes no Terceiro setor, como movimentos sociais e associações civis, a filantropia empresarial e as ONGs. Já Albuquerque (2006), aponta as seguintes denominações: organizações, instituições privadas, instituições sem fins lucrativos, instituições autogovernadas e instituições voluntárias. Devido à quantidade de terminologias existentes sobre as OTS, esta pesquisa estará direcionada ao estudo das Organizações Não Governamentais.

A próxima seção dedica-se a apresentar aspectos importantes da legislação que rege as organizações da sociedade civil atualmente. Tal legislação favorece a sustentabilidade ao nortear as relações de parceria entre as instituições e a esfera pública e exigir transparência nos seus processos.

2.1.1 Marco Regulatório do Terceiro Setor

Existem leis, normas e decretos que conduzem as organizações do terceiro setor no desenvolvimento da sua missão institucional, garantindo-lhes direitos e apontando deveres em sua trajetória. Uma das leis mais relevantes para o Terceiro setor é a Lei nº 13.019/ 2014, mais conhecida como o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), que

Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de

fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil; e altera as Leis no 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999 (BRASIL, 2014).

Com o MROSC, as Organizações da Sociedade Civil (OSCs) poderão ampliar a capacidade de atuação e direcionar suas pautas à agenda pública. As parcerias com o poder público são amparadas por regras claras e válidas em todo o Brasil. Com a instituição de um marco legal e a adoção de práticas que valorizem as OSCs, é possível responder às lacunas de uma sociedade civil marcada pela expansão e pela diversificação das últimas décadas (BRASIL, 2016).

Esta lei traz mudanças para as relações entre poder público e as OSCs e entrou em vigor a partir de 23 de janeiro de 2016, no Distrito Federal, e a partir de 01 de janeiro de 2017 nos demais municípios da federação. Com esta lei, um novo regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as demais organizações foi estabelecido. Além disso, a sua implementação estimula a gestão pública exercida de maneira democrática nas esferas governamentais e valoriza as OSCs, considerando-as como parceiras do Estado na garantia e efetivação de direitos (BRASIL, 2016).

De acordo com a publicação *Entenda o MROSC: MARCO REGULATÓRIO DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL*, elaborada pela Secretaria de Governo da Presidência da República (2016, p. 7), a agenda do MROSC possui três eixos de atuação:

- 1) A contratualização com o poder público: estabelecer parcerias com a administração pública em geral, com ênfase na implementação da Lei 12.019/2014;
- 2) A sustentabilidade e a certificação: simplificação e desburocratização do regime tributário (imunidades e isenções incidentes sobre as OSCs, proposta de Simples Social, incentivos fiscais) e dos títulos e certificados outorgados pelo Estado;
- 3) Conhecimento e gestão de informações: produção de estudos e pesquisas, seminários, publicações, cursos de capacitação e disseminação das informações sobre o universo das Organizações da Sociedade Civil e suas parceiras com a administração pública.

A Lei 13.019/ 2014 traz novos princípios e diretrizes, como a participação social, o fortalecimento da sociedade civil e a transparência na aplicação dos recursos. Como expresso, o artigo 5º no parágrafo IV do MROSC, prevê a transparência na aplicação dos recursos. Quanto às diretrizes fundamentais do regime jurídico das parcerias, o artigo 6º no parágrafo V, aponta o estabelecimento de mecanismos de ampliação à gestão da informação, a transparência e a

publicidade. Quanto à transparência, é previsto no artigo 11º que as organizações da sociedade civil divulguem na internet e em locais visíveis das suas sedes sociais e demais estabelecimentos que exerçam, as suas ações, todas as parcerias celebradas com a administração pública (BRASIL, 2014).

2.1.3 Organizações Não Governamentais (ONGs)

A expressão “Organização Não Governamental” e “ONG” é antiga, nascida na Organização das Nações Unidas (ONU) no período pós-guerra, que tem obtido mais visibilidade após a década de 1990, passando a aparecer na mídia, nos trabalhos acadêmicos e nos debates nos meios intelectuais brasileiros. Juridicamente, as ONGs são entidades da sociedade civil sem fins lucrativos, reconhecidas na legislação brasileira pelo Código Civil Brasileiro de 1916¹ (LANDIM, 1993). E hoje são regulamentadas pelo Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil.

Durante muito tempo, as ONGs possuíram o caráter assistencialista, nascendo em grupos religiosos que atendiam uma pequena parcela da população, com intuito de ajudar os que viviam próximos à região na qual os grupos estavam alocados. Com o passar dos anos, mudaram os seus objetivos e ganharam maiores proporções, tendo o foco de suas discussões nas mudanças sociais e estatais, na democratização dos processos, na economia e na transformação da sociedade (CAZZOLATO, 2009). No início, os recursos eram provenientes de campanhas filantrópicas, que divulgavam o trabalho e solicitavam cooperação das pessoas. Muitas delas colaboravam e o trabalho continuava a ser desenvolvido, sem maiores relacionamentos entre o colaborador e a ONG (OLIVEIRA; DIAS, 2002).

Com o passar dos anos, as ONGs constituíram-se como expressões do Terceiro setor e estão inseridas em sua lógica. Esse tipo de organização se destaca pelas respostas com ações do âmbito privado para a resolução de problemas sociais (DUARTE, 2010).

A definição de Organização Não Governamental possui características semelhantes à de Terceiro setor. Segundo Tenório (2009), as ONGs são conceituadas como entes sem fins lucrativos, formadas para atender as necessidades da sociedade

¹ O Código Civil de 1916 é adotado como referência em virtude da citação de Landim (1993) em vez do Código vigente (2002).

civil, complementando a ação do Estado e de alguns agentes econômicos, com o objetivo de promoção social para o desenvolvimento da sociedade.

Essas organizações têm as suas complexidades em função da diversificação do setor em que estão inseridas e são desafiadas em sua gestão para o alcance da eficiência na sua prestação de serviços sociais. O grande destaque da sua atuação consiste nos frutos que seus trabalhos têm promovido e nas contribuições que estas organizações ofertam à sociedade (OLIVEIRA, 2012; TENÓRIO, 2009; ALBUQUERQUE, 2006).

2.1.4 Desafios da Gestão de ONGs

A partir da análise histórica das Organizações Não Governamentais, percebe-se que essas instituições foram constituídas em períodos críticos da economia mundial para suprir as necessidades causadas pela ausência do Estado, lançando mão de recursos oriundos da sociedade civil. Assim, as ONGs operavam para atender as necessidades emergenciais, sem atuar de forma planejada (CAZZOLATO, 2009).

Para Falconer (1999), os desafios estão dispostos no plano organizacional e no plano setorial, respectivamente: o primeiro aponta que os principais desafios das ONGs é o alcance da eficiência, da eficácia e da continuidade da organização; já o segundo aponta o crescimento e a consolidação do Terceiro setor diante do Estado e do mercado.

Outro desafio é a garantia da intervenção dessas instituições em ações que resultem na qualidade de vida da população e que contribuam para um novo modelo de desenvolvimento social para o país. No cenário das mudanças, as organizações têm sido levadas a promover ajustes regressivos (reduções de orçamentos, recursos humanos e espaço de trabalho) e aperfeiçoamentos institucionais (sistema de planejamento, avaliação e monitoramento, gestão mais eficiente, entre outros). Diante dos obstáculos, as organizações têm sido direcionadas a se desenvolverem institucionalmente, ampliar e consolidar as formas de intervenção, a projeção no espaço público, a diversificação das suas fontes de sustendo e a adoção de sistemas de gerenciamento mais eficientes (ARMANI, 2001).

Outro aspecto importante a ser alcançado pelas ONGs consiste na visibilidade, na legitimidade e na responsabilidade pública da sua atuação (*accountability*). Dessa maneira, novos espaços e oportunidades de atuação dessas

instituições têm gerado novos desafios, tais como: 1) a ampliação da escala de trabalho, com articulação a nível local, regional e até internacional; 2) a necessidade de saber desenvolver e conseguir aproveitar as formas de atuação em rede e em parceria com outras organizações; 3) um elevado grau de profissionalismo e especialização e a necessidade de combinar ações de resistência, denúncia e propostas políticas e experimentação de alternativas que gerem benefícios à população (ARMANI, 2001).

Cazzolato (2009) destaca complicações da gestão que podem gerar problemas de confiabilidade na doação e na utilização dos recursos. Além do mais, existem deficiências estruturais que podem agravar as relações com os *stakeholders* e o gerenciamento das atividades. Outro obstáculo citado pela autora é a centralização das tarefas, informações e decisões na figura do líder. Além disso, a falta de planejamento estratégico e operacional, processos decisórios adequados, sistemas de informação com ferramentas adequadas à realidade institucional, a escassez de recursos humanos e materiais e a formação acadêmica e profissional insuficiente dos líderes contribuem para que as ONGs não tenham representatividade no meio em que estão situadas. Tais problemas estruturais dificultam a gestão e a captação de recursos, o planejamento e a programação de ações de impacto na sociedade.

Já em relação ao seu meio externo, os desafios são constituídos pelos problemas com doadores reais e doadores potenciais e refletem nos processos e na identidade da missão da organização. O gerenciamento financeiro inadequado também figura como ameaça à credibilidade e à reputação dessas instituições. Outro desafio enfrentado consiste na comunicação com os doadores, que estão dispostos na questão do *feedback*, ou seja, os doadores muitas vezes não sabem onde os recursos doados foram aplicados. Além do mais, os resultados alcançados não são mensurados e podem gerar desmotivação ao doador, que tende a pensar que a doação é insuficiente ou pouco valorizada (CAZZOLATO, 2009).

Os desafios que envolvem as organizações do Terceiro setor, em especial as ONGs, demandam a adoção de novas posturas, principalmente na utilização de ferramentas de gestão, que proporcionam maior transparência, avaliação e monitoramento do impacto das atividades e agilidade para captar recursos (SILVA; COSTA; GOMEZ, 2011). Além de conferir esses resultados, com a implementação das ferramentas gestão, aproximam os *stakeholders* com a entrega do *feedback*. Os

desafios apontados ao longo desta seção mostram a dificuldade de alcançar a sustentabilidade por parte das ONGs.

2.2. Sustentabilidade no Terceiro Setor

A continuidade das organizações tem configurado um dos grandes desafios do terceiro setor. As discussões acerca dos problemas das organizações pertencentes a este setor, em especial as ONGs, na obtenção de recursos para a prestação de serviços têm mobilizado esforços de pesquisas no campo da sustentabilidade dos projetos e da sobrevivência das organizações (SILVA, 2008). Entende-se que a principal motivação para atuação na busca pela sustentabilidade é o progresso social contido no objetivo geral das ONGs. Assim, a sociedade civil atua como principal *stakeholder* dessas instituições, juntamente com os governos e as demais partes interessadas nos frutos resultantes dos trabalhos das ONGs (FIFKA et al., 2016).

De acordo com o estudo de Falconer (1999), a deficiência na gestão das organizações do terceiro setor é um dos grandes desafios do setor à sustentabilidade. Para o autor, o conceito de sustentabilidade é direcionado à captação de recursos financeiros, materiais e humanos, de modo contínuo e suficiente, para que sejam utilizados com competência para que a organização alcance os seus objetivos e seja continuada, sem que a instituição se torne subordinada a alguma fonte de financiamento individual. Na visão do autor, a sustentabilidade não deverá ser limitada à captação de recursos, mas também ao seu emprego de modo eficiente, buscando a maximização dos resultados alcançados.

No cenário das mudanças, as ONGs têm sido desafiadas a se fortalecerem institucionalmente como condição à sua sustentabilidade. Para o fortalecimento institucional devem ser observados dois enfoques: o gerencial e o sistêmico. O enfoque gerencial dá ênfase aos desafios da gestão e às condições de eficiência e eficácia organizacional, tendo em vista a profissionalização, por meio do planejamento estratégico, sistemas de monitoramento e avaliações baseadas em indicadores, no *marketing*, na gestão administrativo-financeira, na captação de recursos e na capacitação técnica dos recursos humanos (ARMANI, 2001; CARVALHO, et. al, 2007). Este enfoque reflete quais são os principais problemas encontrados nas ONGs: capacitação e gerenciamento (ARMANI, 2001; FALCONER, 1999).

O enfoque sistêmico também integra a dimensão gerencial, porém é articulado à dimensão sociopolítica da organização, ou seja, a base social e legitimidade, a credibilidade por meio da *accountability*, a transparência e as ações conjuntas com demais órgãos da sociedade civil e com o Estado, a oferta de serviços com qualidade, a autonomia e a capacidade de promover processos de mudança social. Esse enfoque tende a dar relevância à inserção sociopolítica, ao fortalecimento dos atores sociais, à capacidade de impulsionar processos e a sua credibilidade. Nessa abordagem, as organizações são levadas a exercer o papel de ator principal da mudança. Nessa perspectiva o aprimoramento organizacional e gerencial é visto como um esforço necessário, mas insuficiente para promover a solução da problemática (ARMANI, 2001; CARVALHO, et al., 2007).

Para Armani (2001), o desenvolvimento institucional diz respeito aos processos e iniciativas que visam a assegurar de maneira sustentável a missão institucional e o fortalecimento da posição estratégica da organização na sociedade. Para que isso aconteça, é necessário que as organizações fortaleçam a sua capacidade de articulação e promoção da mudança social, aumentem a sua credibilidade e busquem aprimoramento gerencial e operacional. O autor também indica alguns parâmetros que podem ser utilizados como eixos de análise sobre o grau do desenvolvimento institucional e da sustentabilidade, que são: a autonomia e a credibilidade; a base social, legitimidade e relevância da missão; a sustentabilidade; a organização do trabalho e a gestão democrática e eficiente; o quadro de recursos humanos adequados; um sistema de planejamento, monitoramento e avaliação participativo e eficiente; a capacidade produtiva e a sistematização de informações e conhecimentos; o poder de influência dos processos sociais e políticas públicas e a capacidade para estabelecer parcerias e ações conjuntas.

Um aspecto importante para a sustentabilidade das ONGs é a sua capacidade de se constituir e se projetar no espaço público, por meio da mídia, do seu relacionamento com a população e com as parcerias com a iniciativa pública e com as demais instituições. Por esta razão, é necessário o alcance da eficiência organizacional, capacidade inovativa, política de comunicação adequada e a prestação de serviços sociais de impactos demonstráveis (ARMANI, 2001).

Silva, Costa e Gomez (2001) enfatizam que a sobrevivência das ONGs vai além da gestão dos aspectos econômicos. Uma vez que a atividade principal dessas instituições tem na sua essência o empenho em ações em favor da sociedade, é

imprescindível que a sustentabilidade seja compreendida e incorporada à gestão dessas organizações. Nessas instituições, a sustentabilidade é evidenciada na conformidade entre os fatores que favorecem o seu desenvolvimento, situada em uma dinâmica de mercado que pode ser analisada analogicamente ao conceito de desenvolvimento sustentável com fins lucrativos.

A busca pela sustentabilidade é imprescindível, uma vez que a harmonia que existe entre os fatores institucionais direciona a organização para uma melhor posição no mercado. As autoras falam da sustentabilidade sob o enfoque estratégico, em face do equilíbrio entre as questões atuais, para que as próximas gerações utilizem dos mesmos recursos, encarando o posicionamento das organizações a partir do desenvolvimento das atividades com o caráter contínuo (SILVA; COSTA; GOMEZ, 2011).

Ceptuneanu et al. (2018) apontam várias perspectivas de conceituação da sustentabilidade em organizações sem fins lucrativos. O quadro 1 sistematiza as perspectivas e os seus respectivos enfoques:

Quadro 1 – A Sustentabilidade e as suas Perspectivas

PERSPECTIVAS DA SUSTENTABILIDADE		
Dimensões da sustentabilidade	Criação de valor	Sucesso ou fracasso organizacional
<ul style="list-style-type: none"> • Viabilidade financeira; • Qualidade dos serviços prestados; • Metodologias de avaliação e identificação de características críticas para a sustentabilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Foco nos Insumos; • Foco na capacidade organizacional; • Foco na produção; • Foco nos resultados e mudanças. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho; • Sustentabilidade; • Viabilidade; • Eficiência.

Fonte: Adaptado de Ceptuneanu et al. (2018).

A primeira perspectiva dá ênfase às dimensões da sustentabilidade organizacional consideradas críticas à sobrevivência das organizações sem fins lucrativos. Possui três focos: 1) Viabilidade financeira ou crescimento de longo prazo das organizações sem fins lucrativos: são voltados à viabilidade financeira como uma dimensão principal da sustentabilidade, que enfatiza indicadores financeiros que apontam vulnerabilidades financeiras das organizações; 2) Sustentabilidade dos programas: enfatiza a manutenção da qualidade dos serviços ofertados; 3) Desenvolvimento de metodologias de identificação e avaliação das características

organizacionais críticas para a sustentabilidade: baseada na avaliação dos principais atributos essenciais à condição de sustentável, como capacidade de liderança e competências de gestão, capacidade organizacional para ofertar serviços específicos e capacidade de lidar com a mudança.

A segunda perspectiva enfatiza o processo de criação de valor, com foco nos insumos, na capacidade organizacional e nos produtos ou resultados, a saber: 1) Foco nos insumos, avaliando como estes foram adquiridos e usados; 2) Foco na capacidade organizacional das organizações sem fins lucrativos, com o objetivo de desenvolver a capacidade de as instituições gerarem resultados, assim como avaliar os processos internos eficazes, desenvolvendo a capacidade de entrega dos seus serviços, adotando as inovações necessárias e adaptando suas operações para a mudança. 3) Foco na produção, com ênfase nas atividades das organizações e o modo como se relacionam e contribuem para o cumprimento da sua missão; 4) Foco nos resultados e nas mudanças na organização (CEPTUREANU et al., 2018).

A última perspectiva aponta a sustentabilidade em termos de êxito ou de fracasso organizacional e aponta o sucesso impresso no desempenho, na sustentabilidade, na viabilidade e na eficiência. Nesse caso, a medida de sucesso é a realização da missão (CEPTUREANU et al., 2018). Foram apresentadas as diversas perspectivas sobre a sustentabilidade em organizações sem fins lucrativos. A próxima seção enfoca a prestação de serviços no Terceiro setor.

2.3 Indicadores de desempenho na prestação de serviços no Terceiro setor

As organizações do Terceiro setor surgiram como opção de prestação de serviços sociais fora da esfera estatal. Essas organizações assumem cada vez mais destaque na prestação de serviços públicos, sejam oferecidos espontaneamente e financiados pela própria organização ou ofertados em convênio com o setor público (HECKERT, 2001; FALCONER, 1999). Tais instituições objetivam a luta pelos interesses, valores e crenças e a execução de serviços como meio da participação cidadã (FALCONER; VILELA, 2001).

Com o tempo, a temática da prestação de serviços deu lugar às discussões acerca da qualidade e esse debate toca a questão da sustentabilidade. As organizações são pressionadas a ofertarem serviços de qualidade, e no atendimento às pressões, as organizações adotam ferramentas de gestão empresarial como: a

gestão da qualidade total; o *benchmarking*; o *balanced scorecard*, entre outros (CARVALHO; PEREIRA; LIMA, 2012).

No desenvolver das suas atividades, as organizações do terceiro setor trabalham em busca da satisfação dos seus beneficiários e do reconhecimento dos seus parceiros. Para que os serviços sejam prestados com qualidade, é necessário que as organizações implementem sistemas de gestão da qualidade que assegurem o atendimento aos requisitos dos serviços (CARVALHO, 2012).

A necessidade crescente das OTS de demonstrar os resultados aos seus *stakeholders*, junto com a expansão da competição por recursos escassos, oportunizou a utilização de métodos administrativos profissionais usados habitualmente nos setores privados e públicos, resultando em organizações mais orientadas da necessidade de monitorar o desempenho. Os resultados da avaliação de desempenho servirão de base para o planejamento dos serviços, para a identificação das necessidades do público-alvo, o realce dos pontos fortes e das melhoras a serem realizadas, a entrega do *feedback* aos *stakeholders*, a reestruturação das estratégias operacionais e a reorientação para um novo planejamento (FERNANDES et al., 2009).

As Organizações Não Governamentais são desafiadas a apresentar os resultados do seu desempenho aos seus financiadores, além de serem submetidas à pressão para que demonstrem os seus resultados e o impacto das suas atividades, sabendo que a maioria dessas instituições é financiada por recursos oriundos das doações e parcerias com outras organizações. Para as ONGs, a avaliação do impacto das suas ações implica na sua sobrevivência, tanto pelas exigências dos seus colaboradores, quanto pela necessidade de um perfil elevado de atuação, a fim de aproximar a imprensa e poder levantar recursos e facilitar o desempenho da missão institucional (DIAS; RODRIGUES, 2002).

Moxham (2014), em uma revisão de literatura sobre projetos de medição de desempenho no terceiro setor, indicou que o desempenho é medido para prestar contas, para aumentar a sua legitimidade perante os apoiadores externos e para melhorar a eficiência das OTS.

Conforme aponta Campos et al. (2011), a avaliação de desempenho não é um instrumento para responder às demandas externas. É um método de promoção do reforço institucional dentro das próprias organizações e no seu campo. Assim, a avaliação é um vetor relevante para determinar o valor do trabalho das ONGs,

podendo contribuir com o impacto nas mudanças econômicas, sociais, ambientais e políticas nas suas áreas de atuação. A prática de mensurar desempenho é composta pela identificação e a definição dos fatores de sucesso do desempenho, assim como indicadores, metas de desempenho, metodologia de coleta de dados, incentivos e recompensas, planos e estratégias (OLIVEIRA, 2017).

Para Sharma (2012), a medição do desempenho possibilita que a organização visualize as suas deficiências e, com isso, descubra as áreas relevantes que precisam de melhorias e ações mais urgentes. A base para um sistema de medição de desempenho é a criação de um sistema de *feedback*, que identifica, monitora e toma medidas para melhorar os principais indicadores de desempenho selecionados. Como ferramenta, a medição de desempenho demonstra uma maior eficiência nos aspectos financeiros e não financeiros da organização. Para isso, é necessário haver uma abordagem integrada à medição do desempenho. É preciso que a organização encontre equilíbrio entre a utilização dos recursos financeiros combinados com os não financeiros, pois isso trará à organização uma visão mais informada do desempenho e a compreensão do impacto que pode causar nas comunidades em que atuam.

Para Moxham (2014), o desempenho poderá ser mensurado sob duas perspectivas: 1) a abordagem reputacional, em que a organização se dedica a realizar a avaliação comparativa (*benchmarking*), a revisão por pares (análise dos índices internos) e a avaliação do impacto das ações e 2) a abordagem multidimensional, que congrega diversos métodos como os indicadores equilibrados (*Balanced Scorecard*), a medição dos resultados e a avaliação do programa. A autora aponta que um sistema de medição de desempenho deverá basear-se em medidas internas e realistas, ser utilizado com a finalidade de planejamento estratégico e não apenas para prestação de contas, ter consenso entre as partes interessadas e ser adotado pelas OTS por suas convicções.

Wadongo (2014), por sua vez, define três formas de medir o desempenho: 1) estruturas específicas do programa, que enfocam a medição das entradas, saídas, impactos e resultados do programa. Nesta abordagem, os pesquisadores ampliaram as estruturas para as ferramentas de medição de resultado e ferramentas de medição dos impactos, para que os impactos e os resultados sejam refletidos no longo prazo; 2) modelos multidimensionais que mensuram os diversos domínios da eficácia e do desempenho são propostos para abordar a fraqueza na obtenção de metas. Um exemplo deste modelo é o *Balanced Scorecard* (BSC), adaptado a partir das

concepções de Kaplan e Norton (2001); 3) gerenciamento do desempenho individual, que é um dos mais difíceis de serem desempenhados pela organização. São exemplos as ferramentas de avaliação o *feedback* 360° e as ferramentas de revisão dos conceitos.

As formas ora descritas podem variar conforme a perspectiva teórica adotada na pesquisa. As formas de medição de desempenho voltadas ao pessoal (gerenciamento do desempenho individual) têm origem no campo dos recursos humanos. Já os modelos multidimensionais são adaptados à perspectiva contábil e da gestão empresarial (WADONGO, 2014).

Importa saber que os métodos de mensuração de desempenho através de indicadores financeiros e não financeiros possuem limitações e vantagens. Geralmente, os críticos se prendem às discussões nas medidas financeiras e estes indicadores revelam informações úteis para a tomada de decisão, além de possuírem um caráter objetivo. Já os indicadores não financeiros têm o caráter mais propenso à subjetividade, havendo possibilidades de vieses da gestão na maximização da sua utilidade. A mensuração de desempenho é um processo de quantificação da eficiência e a eficácia da ação. Já o indicador de desempenho pode ser conceituado como a medida para quantificar a eficiência e a eficácia e o sistema é o conjunto desses indicadores (OLIVEIRA, 2017).

A próxima seção apresenta as principais ferramentas de medição de desempenho encontradas na literatura.

2.3.2 Ferramentas de Medição de Desempenho

Os indicadores de medição de desempenho servem como base para o planejamento e para a reestruturação da estratégia e permitem que os *stakeholders* visualizem os resultados da atuação da organização (FERNANDES et al., 2009). Como ferramentas para a medição do desempenho aplicáveis à realização desta pesquisa, são citados o *benchmarking*, o *Balanced Scorecard* e a avaliação 360°.

O *benchmarking* é um processo contínuo e sistemático que possibilita a comparação do desempenho das organizações e suas funções ou processos em relação ao que é considerado o melhor, buscando não apenas a comparação, mas a superação. É uma ferramenta que surgiu na tentativa de melhoria das práticas empresariais para o alcance de desempenho superior (MOURA, 2017). O foco dessa

ferramenta vai além da constituição do produto ou serviço e se concentra nos processos, identificando o planejamento, a concepção, a comercialização e a avaliação do produto final (AVEIRO, 2018).

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que traduz a missão e a estratégia organizacional em um conjunto de medidas de desempenho. Os objetivos e medidas de *scorecard* derivam da visão e da estratégia e enquadram o desempenho organizacional em quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. O *Balanced Scorecard* detém as atividades críticas de geração do valor criada por funcionários e executivos da organização e revela, por meio da perspectiva financeira, no curto prazo, os vetores de valor para um desempenho financeiro e competitivo superior no longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997).

A avaliação 360° é um modelo que busca obter o maior número de informações sobre o desempenho dos funcionários a partir da avaliação de todos os que interagem com ele no âmbito organizacional. Esse modelo não está restrito apenas ao superior hierárquico, mas abrange os colegas de equipe, subordinados, clientes, fornecedores e até o próprio funcionário que realiza uma autoavaliação. Parte-se do pressuposto de que a avaliação realizada por diversos atores é mais completa e fidedigna do que a realizada apenas por uma pessoa, principalmente quando se observa que esse processo pode ser submetido às distorções das percepções do avaliador. É um tipo de avaliação que pode contribuir para tornar o processo mais preciso no diagnóstico de competências (BRANDÃO, et al. 2008).

A seleção das ferramentas de medição de desempenho foi realizada de acordo com as informações encontradas no referencial teórico e alinhadas com o objetivo da pesquisa e o seu perfil.

2.4 Redes no Terceiro setor

A solução de problemas de ordem pública passa pelos diversos segmentos da sociedade, por meio da formação de alianças, parcerias, redes e coalizões. As redes são formadas a partir das iniciativas virtuais de articulação e troca de informações, na qual a capacidade de articulação depende do compartilhamento de recursos e de interesses que são necessários para promovê-la e da capacidade gerencial, dotada de técnicas e habilidades interpessoais (FALCONER, 1999).

Frente ao cenário atual, as organizações são levadas a pensar a sua relação com as instituições dos três setores e a estabelecer um relacionamento focado nas maneiras de aumentar a sinergia, a profundidade e a solidariedade entre as organizações. Esse relacionamento se manifesta no estabelecimento de redes organizacionais, parcerias e ações conjuntas que auxiliam na busca pela sustentabilidade (VALADÃO JÚNIOR; SOUZA, 2006; ARMANI, 2001).

A configuração em redes possibilita que as instituições estejam disponíveis para as interações sociais e para as trocas de conhecimentos (PIZARRO, 2003). No caso do terceiro setor, as redes são incentivadoras da manutenção institucional e aproximam as relações de trabalho entre parceiros, assim como lhes dá visibilidade das suas ações.

As redes de cooperação são constituídas como estratégias de fortalecimento das organizações e as suas abordagens podem atingir diversos setores socioeconômicos. As redes podem variar de acordo com os seguintes fatores: a) a sua constituição, cuja composição é diversificada em seus segmentos de atuação (empresas, universidades e organizações sem fins lucrativos); b) o tipo de relacionamento entre os sujeitos, com relações formal ou informal, permanente ou esporádica e forte ou fraca; c) campo de atuação, com abordagem do enfoque econômico, político, social e cultural, com relação à sua finalidade (CAMBIAGH; PASSADOR, 2013).

As redes também podem ser classificadas com base na forma de atuação, na vinculação entre os parceiros e nos tipos de articulação. As redes são norteadas por princípios como a cooperação, a interação, o relacionamento, a necessidade de eficiência adaptativa, a complementariedade e a ajuda mútua. No caso do terceiro setor, as redes se posicionam como forma de parcerias organizadas e próximas ao setor sem fins lucrativos, o Estado e o mercado para buscar recursos que vão assegurar a manutenção das atividades (VALADÃO JUNIOR; SOUZA, 2006). A sistematização das informações relacionadas à classificação das redes está representada no quadro 2.

Quadro 2 – Classificação das Redes

Tipo	Nível de Formalização	Centralização	Direção da Cooperação	Flexibilidade	Interrelações		
Social	Informal	Simétrica	Vertical	Flexível	Intangíveis		
			Horizontal				
		Assimétrica	Vertical				
			Horizontal				
Burocrática	Formal	Simétrica	Vertical	Flexível	Intangíveis		
			Horizontal	Estática	Tangíveis		
			Assimétrica	Vertical	Flexível	Intangíveis	
				Horizontal	Estática	Tangíveis	
		Assimétrica		Vertical	Flexível	Intangíveis	
				Horizontal	Estática	Tangíveis	
		Proprietária	Formal	Simétrica	Vertical	Estática	Concorrentes
					Horizontal		
Assimétrica	Vertical						
	Horizontal						

Fonte: Adaptado de Oliveira e Guerrini (2002)

As redes também podem ser definidas de acordo com o seu grau de formalização, centralização e mecanismos de cooperação, podendo ser classificadas como sociais, proprietárias e burocráticas. As redes sociais são aquelas em que as relações são apenas sociais, sem o uso de acordos formais. As redes burocráticas são formalizadas pelos acordos contratuais. E as redes proprietárias possuem formação de acordos relacionados ao direito de propriedade entre os membros da organização (OLIVEIRA; GUERRINI, 2002; OLAVE; AMATO NETO, 2001).

As redes podem ser classificadas em virtude da sua centralização, podendo ser simétricas (quando há um ente centralizador) ou assimétrica (quando não existe centralizador). Quanto às direções, as redes podem ser verticais e horizontais. As redes verticais são marcadas pela cooperação entre os parceiros comerciais e as redes horizontais possuem relações de produção e oferta de produtos entre organizações do mesmo setor de atuação, ou seja, cooperação entre os próprios concorrentes. Quanto à flexibilidade, as redes podem ser estáticas quando possuem baixa capacidade de reversibilidade entre os parceiros da rede e flexíveis se o ambiente for de turbulência e mudanças inesperadas. Quanto às interrelações, podem ser tangíveis (com oportunidades de compartilhamento das atividades nas cadeias de valores), intangíveis (transferência de *know how* entre as cadeias de valores independentes) e concorrentes (em função das competições das instituições rivais) (OLIVEIRA; GUERRINI, 2002; OLAVE; AMATO NETO, 2001).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para alcançar os resultados para a coleta de informações e análise dos dados alcançados com esta pesquisa. Aqui serão dispostos procedimentos adotados para tratar da natureza da pesquisa e suas classificações, do universo e da amostra, da coleta de dados e da análise e do tratamento dos dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

Esta pesquisa é de natureza qualitativa porque se detém à exploração dos aspectos subjetivos da sustentabilidade no terceiro setor, em organizações pertencentes à Rede Pernambuco Voluntário, identificando os seus momentos críticos e os meios utilizados para que estas organizações alcancem a sustentabilidade. A pesquisa qualitativa é caracterizada como uma abordagem que usa a coleta de dados sem parâmetros numéricos para descobrir e refinar as questões da pesquisa no seu processo de interpretação (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Quanto à sua finalidade, este estudo é classificado como exploratório e descritivo. A pesquisa é exploratória porque se detém a estudar aspectos da sustentabilidade organizacional aplicados ao terceiro setor, no âmbito das redes de voluntariado, temática ainda pouco abordada. Os estudos exploratórios são realizados quando o objetivo é examinar um problema ainda desconhecido, sobre o qual restam muitas dúvidas, ou que não tenha sido abordado antes (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Por sua natureza, essa classificação não comporta hipóteses em sua concepção, mas elas poderão surgir durante a realização da pesquisa ou no seu término (VERGARA, 2013).

O estudo é descritivo porque objetiva caracterizar os aspectos relacionados à sustentabilidade em organizações do Terceiro setor, como os serviços prestados pelas instituições estudadas, as suas formas de trabalho a favor da sustentabilidade, além de caracterizar as ferramentas de medição de desempenho adequadas a essas organizações, bem como os aspectos da gestão. Os estudos descritivos são os que buscam especificar características, propriedades e traços importantes de qualquer fenômeno a ser analisado. Esse tipo também descreve tendências de um determinado grupo ou população (GIL, 2010). Essa classificação permite que

correlações sejam estabelecidas entre as variáveis e a natureza seja definida. Embora descrevam fenômenos, os estudos descritivos não têm o compromisso de explicá-los, mesmo que sirvam de base para a explicação (VERGARA, 2013).

Quanto ao levantamento dos dados, essa pesquisa é caracterizada como de campo, documental e bibliográfica. A pesquisa de campo será realizada em organizações do terceiro setor filiadas à Rede Pernambuco Voluntário. Esse é um tipo de investigação empírica realizada no local onde ocorreu o fenômeno ou que possui meios de explicá-lo. Esse tipo de pesquisa inclui a aplicação de questionários, a realização de entrevistas, teste e observação participante (VERGARA, 2013).

Na realização da pesquisa documental, os documentos institucionais como relatórios, projetos e demais publicações foram consultados com a finalidade de encontrar características que pudessem ter algum impacto sobre a sustentabilidade das organizações do Terceiro setor. A pesquisa documental foi realizada com base nos documentos conservados no interior das organizações, como ofícios, registros e anais. Esse tipo de pesquisa serve para trazer novos conhecimentos, criar novas formas de compreensão dos fenômenos e tornar conhecidas as formas que são desenvolvidas. (VERGARA, 2013; SÁ-SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009).

A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida a partir da elaboração de uma revisão sistemática da literatura sobre sustentabilidade no Terceiro setor, que encontrou quais são os principais enfoques e o que existe de mais novo no debate da temática, assim como os enfoques menos abordados. Essa técnica é utilizada para identificar, avaliar e interpretar as pesquisas relevantes disponíveis sobre uma temática ou fenômeno específico (KITCHENHAM, 2004).

3.2 Objeto de Estudo - Rede Pernambuco Voluntário

A Rede Pernambuco Voluntário é formada pelas Organizações Não Governamentais da Região Metropolitana do Recife, foi idealizada pelo Movimento Pró-Criança e teve sua fundação no ano de 2010. Atualmente, a Rede é composta por 29 Organizações Não Governamentais, com atuação nas causas sociais e responsabilidade social, das quais oito organizações compõem o Comitê Gestor que coordena a atuação da Rede.

A Rede Pernambuco Voluntário é uma rede de integração com a finalidade de intercambiar informações e apoio sobre o trabalho voluntário. A Rede tem o

objetivo de convocar e capacitar voluntários por meio de um programa de treinamento contínuo, gerenciar as informações dos voluntários em um banco de dados e oferecer o suporte às atividades de voluntariado nas instituições pertencentes à Rede, que foi constituída como um projeto para estimular a prática do voluntariado e a organização de processos para ações conjuntas (G1, 2012). As organizações que pertencem a essa rede atuam em diversas temáticas, como: promoção de direitos para crianças e adolescentes, assistência em saúde, atenção ao idoso, educação, educação especial e promoção de voluntariado (REDE PERNAMBUCO VOLUNTÁRIO, 2017).

Para que o voluntariado aconteça, os treinamentos para voluntários são realizados mensalmente. No período que compreende entre 2015 e 2018 foram impactadas 1066 pessoas pelos treinamentos, sendo 191 voluntários treinados no último ano, conforme dados apresentados pelo Movimento Pró-Criança (2018).

As pesquisas sobre a Rede Pernambuco Voluntários são escassas. No entanto, Vieira, Santos e Oliveira (2016) elaboraram um estudo com o diagnóstico da Rede Pernambuco Voluntário, no qual foi contemplado que o perfil do voluntariado é composto majoritariamente por mulheres. Em termos de ocupação, na maior parte dos casos, os voluntários são profissionais já aposentados e que possuem um relacionamento de longa duração com as instituições em que trabalham voluntariamente. Os pesquisadores constataram que a capacitação oferecida pela Rede foi uma porta de entrada para o início das atividades voluntárias.

A tipologia de rede que se adequa a Rede Pernambuco Voluntário é a das redes sociais assimétricas, já que não possui um agente centralizador, mesmo que tenha a presença do comitê gestor para coordenar as suas ações.

3.3 Sujeitos da pesquisa

A Rede Pernambuco Voluntário é composta por 29 organizações do Terceiro setor. A identificação das instituições foi feita com o auxílio de uma lista de contatos cedida pela gestora da Rede e coordenadora de voluntariado do Movimento Pró-Criança.

Para a realização da pesquisa não se fez distinção da área de atuação ou da localização geográfica das organizações. A proposta inicial foi realizar as entrevistas e

as aplicações de questionários em todas as instituições. Entretanto, apenas 13 organizações constituíram o grupo de participantes entrevistados. As razões para a redução dos pesquisados são de diversos aspectos, como a indisponibilidade de tempo dos gestores para realização das entrevistas e aplicação dos questionários, a falta de autorização do superior responsável ou a indisponibilidade de atender a pesquisadora.

Dessa maneira, a escolha dos sujeitos da pesquisa foi não probabilística e aconteceu pelos critérios de acessibilidade. A amostragem não probabilística é um subgrupo escolhido da população em que a escolha dos elementos não depende da probabilidade, mas das características que a pesquisa possui (SAMPIERI; COLADO; LUCIO, 2013). Os critérios de acessibilidade são aqueles segundo os quais os objetos de investigação serão escolhidos de acordo com a disponibilidade dos sujeitos da pesquisa (VERGARA, 2013).

3.4 Coleta de Dados

A coleta de dados ocorreu entre os meses de outubro e dezembro do ano de 2018, uma vez que o período posterior a essa data é aproveitado por essas instituições para confraternizações e recessos de fim de ano. Foram visitadas 13 instituições, onde foram realizadas 12 entrevistas e aplicados 13 questionários.

A pesquisa lançou mão das diferentes formas de coleta de dados, a saber:

- Revisão sistemática da literatura com o objetivo de identificar os principais conceitos sobre a sustentabilidade no terceiro setor e as divisões temáticas com a maior incidência. Esse método possibilitou a criação de categorias de análise que nortearam a construção dos instrumentos de coleta de dados desta pesquisa, como o questionário e a entrevista;
- Entrevistas semiestruturadas com os gestores das instituições a respeito das principais especificações sobre a sustentabilidade, a atividade da organização e a participação na Rede Pernambuco Voluntário.
- Questionários aplicados aos gestores para investigar a abordagem da sustentabilidade organizacional, finanças, recursos humanos e informações sobre a participação na Rede Pernambuco Voluntário.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, recorreu-se à triangulação dos métodos de coleta de dados, uma vez que a diversidade de fontes pode assegurar

maior riqueza e profundidade (SAMPIEIRI; COLLADO; LUCIO, 2013). A representação da triangulação dos métodos está disposta na figura 1.

Figura 1 – Triangulação dos Métodos de Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Os modelos dos instrumentos de coleta de dados encontram-se dispostos nos apêndices A e B desta dissertação e serão detalhados nas próximas seções deste capítulo.

3.4.1 Revisão Sistemática da Literatura (RSL)

A revisão sistemática de literatura é uma maneira de identificar, avaliar e interpretar as pesquisas relevantes que estão disponíveis para responder uma pergunta de pesquisa ou um fenômeno de interesse (KITCHENHAM, 2004).

Além disso, este é um método que serve para nortear as pesquisas e apontar-lhes os novos rumos das investigações e os métodos utilizados com mais frequência. Seu uso possibilita a construção de um resumo das evidências relacionadas às intervenções direcionadas à temática, condicionada à aplicação de métodos de busca, à avaliação crítica e à síntese das informações requeridas. A sua utilidade consiste na integração das informações de um conjunto de estudos realizados acerca de um determinado tema, que podem apresentar resultados conflitantes e/ou coincidentes, assim como tratar dos temas que necessitam de evidência em trabalhos futuros (SAMPAIO; MANCINI, 2007).

A realização da revisão sistemática tem dois estágios. No primeiro deles, acontece o planejamento da revisão, que é composto pelas etapas de identificação da necessidade da revisão e do desenvolvimento do protocolo da revisão. O segundo estágio está associado à condução da revisão e é composto pelas seguintes etapas: 1) a identificação da pesquisa; 2) a seleção dos estudos primários; 3) a avaliação da qualidade dos estudos; 4) a extração e o monitoramento dos dados; 5) a síntese dos dados (KITCHENHAM, 2004).

Assim, cada etapa da revisão é planejada no seu protocolo, levando em consideração os critérios de validação, com vistas a minimizar o viés na pesquisa e acrescentar qualidade à metodologia. Todos os procedimentos devem ser registrados para que a revisão sistemática seja conferida por outros pesquisadores, atestando que a metodologia é consistente para dar base às evidências científicas resultantes das pesquisas objetivas, obtidas por meio de procedimentos que acrescentam critérios de validade para minimizar o grau de viés (DE-LA-TORRE-UGARTE-GUANILO; TAKAHASHI; BERTOLOZZI, 2011).

3.4.1.1 Protocolo da Revisão Sistemática da Literatura

Primeira Fase: Questões de Pesquisa²

A pesquisa foi conduzida por duas RQs³ (*Request Questions* – perguntas de pesquisa), que são:

- **RQ1:** Qual o estado da arte das publicações sobre sustentabilidade organizacional no Terceiro setor nos últimos 10 anos (2008-2018)?
- **RQ2:** Quais as práticas de sustentabilidade organizacional utilizadas pelas organizações do Terceiro setor?

Segunda Fase: Termos da Pesquisa

² Questões ligadas às redes são abordadas na pesquisa.

³ As RQs foram definidas de acordo com o segundo e o terceiro objetivo específico, a saber:

- Verificar formas utilizadas para o alcance da sustentabilidade organizacional na revisão sistemática da literatura e no estudo de campo;
- Caracterizar ferramentas de medição de desempenho e de avaliação da sustentabilidade adequadas às organizações do Terceiro Setor.

Inicialmente, para a construção dessa pesquisa, fez-se um levantamento teórico sobre sustentabilidade organizacional e sustentabilidade no Terceiro setor. As *strings* de busca elaboradas para responder às questões de pesquisa foram: (“Sustainability” and “organization”) and (third sector or Non governmental organizations or NGO).

Terceira Fase: Fontes de Busca

Para a busca, a pesquisa recorreu às bases de pesquisa *Scopus* e *Web of Science*. Após a aplicação de filtros de restrição de área temática, de artigos *open access* e da definição do horizonte temporal da pesquisa, que compreendeu de janeiro de 2008 a janeiro de 2018, foram encontrados 136 artigos na base *Scopus* e 49 na base *Web of Science*, totalizando 185 artigos na fase de seleção dos dados. Os filtros que serviram para delimitar a pesquisa estão dispostos no quadro 3.

Quadro 3 - Filtros Selecionados por Area Temática

BASE DE DADOS	FILTROS POR ÁREA TEMÁTICA	Nº DE ARTIGOS
Scopus	Social Sciences / Business/ Management and Accounting/ Economics/ Econometrics and Finances	136
Web of Science	Social Sciences Interdisciplinary/ Management/ Business/ Public Administration/ Social Work/ Business Finance	49

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Quarta Fase: Critérios de Inclusão e Exclusão

Os critérios de inclusão servem para determinar a inclusão dos trabalhos em relação à pesquisa e à análise dos títulos, palavras-chave, resumo, introdução e conclusão. Os critérios de inclusão são:

- 1) Estudos que tratem primária ou secundariamente sobre sustentabilidade no Terceiro setor;
- 2) Estudos que tratem primária ou secundariamente das práticas de gestão sustentável organizacional;
- 3) Estudos que tenham livre acesso nas bases escolhidas ;
- 4) Estudos com resultados finais da pesquisa;
- 5) Estudos escritos nas línguas inglesa, espanhola e portuguesa.

Para a exclusão foram destinados os artigos que se enquadraram nos seguintes critérios:

- 1) Estudos que não respondam a nenhuma das perguntas de pesquisa;
- 2) Estudos repetidos achados em bases diferentes;
- 3) Estudos que não estejam escritos em inglês, espanhol e português ;
- 4) Estudos que não tenham livre acesso nas bases escolhidas;
- 5) Estudos com resultados parciais da pesquisa.

Tomando como base os critérios citados, foram aprovados e reprovados artigos para a próxima fase.

Quinta Fase: Avaliação da Qualidade dos Artigos

Para avaliar a qualidade do artigo foram atribuídas aos artigos pontuações relacionadas às perguntas de pesquisa, o que possibilitou que os artigos fossem avaliados a partir de cinco critérios de qualidade⁴, que são:

- Os objetivos do artigo foram claramente definidos?
- O contexto do artigo foi descrito adequadamente?
- Os resultados responderam claramente ao objetivo do artigo?
- O artigo trouxe contribuições práticas e teóricas?
- O artigo inspira pesquisas futuras?

O pesquisador deverá responder cada pergunta acima, atribuindo o valor de 0 ou 1 e somar todos os valores para chegar à nota de qualidade do artigo. Se a nota for igual ou inferior a 2, a qualidade do artigo é baixa. Caso a pontuação do artigo seja igual ou maior que 3, será classificado para a pesquisa e aceito para a análise.

⁴ O critério qualificador do contexto da pesquisa atendeu às características contidas no objetivo geral como o procedimento a ser realizado, o detalhamento do objeto de estudo e os sujeitos da pesquisa. As contribuições práticas e teóricas trataram da aplicabilidade dos estudos no âmbito acadêmico e empresarial. E as inspirações para pesquisas futuras tratam das possibilidades da pesquisa ser replicada ou do uso de outros métodos para ampliar os seus resultados.

3.4.2 Entrevista semiestruturada

A entrevista semiestruturada tem como base um roteiro de perguntas específicas, tendo o entrevistador liberdade para realizar os questionamentos, caso identifique a necessidade de outras informações (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Levou-se em consideração, para a realização das entrevistas, a oportunidade de consultar atores da organização mais envolvidos com as questões estratégicas, como coordenadores, diretores e presidentes das organizações.

A entrevista semiestruturada foi realizada mediante um roteiro com sete questões abertas, com características que nortearam a discussão que compuseram esta pesquisa, como sustentabilidade organizacional, gestão organizacional e participação na Rede Pernambuco Voluntário. As entrevistas possuíram o caráter exploratório, pois permitiram questionamentos sobre informações que poderiam não ser contempladas pelas questões elaboradas, porém, um roteiro foi construído com o objetivo de contemplar os objetivos desta pesquisa.

Para atender o objetivo da pesquisa, que é analisar a sustentabilidade alcançada por Organizações Não Governamentais filiadas à Rede Pernambuco Voluntário, o roteiro da entrevista foi elaborado conforme o Quadro 4.

Quadro 4 – Roteiro de Entrevistas

Objetivo 1: Descrever o perfil das instituições pertencentes à Rede Pernambuco Voluntário.		
Enfoque	Aspectos Relacionados	Questões
Recursos Humanos	Identificação dos benefícios ofertados aos funcionários	1
Objetivo 2: Verificar formas utilizadas para o alcance da sustentabilidade organizacional na revisão sistemática da literatura e no estudo de campo.		
Enfoque	Aspectos Relacionados	Questões
Sustentabilidade Organizacional	Difusão da sustentabilidade na instituição. Comportamento da organização em relação à sustentabilidade organizacional. Descontinuidade da prestação de serviços e atividades afetadas em função da sustentabilidade.	2, 3, 4 e 5
Objetivo 3: Caracterizar ferramentas de medição de desempenho e de avaliação da sustentabilidade adequadas às organizações do Terceiro setor		
Enfoque	Aspectos Relacionados	Questões
Gestão Organizacional	Indicadores de desempenho para avaliar as atividades desenvolvidas Mecanismos de avaliação da sustentabilidade organizacional	5 e 6
Objetivo 4: Identificar as contribuições para a sustentabilidade com participação das organizações na Rede Pernambuco Voluntário.		
Enfoque	Aspectos Relacionados	Questões

Participação na Rede Pernambuco Voluntário	Críticas e sugestões ao trabalho da Rede.	7
--	---	---

Fonte: Elaboração própria (2019)

A elaboração do roteiro da entrevista ocorreu a partir da análise da questão de pesquisa e com o apoio da bibliografia utilizada para compor o referencial teórico. Logo após, foi realizada a primeira entrevista com o gestor de uma das instituições, uma espécie de teste que possibilitou a adequação do roteiro, como na sequência das perguntas e a abordagem da pesquisa na investigação do seu objeto.

A realização das entrevistas ocorreu individualmente, com os gestores das organizações, durante o expediente de trabalho e no âmbito da organização. As respostas, gravadas em aplicativos, foram transcritas e utilizadas na análise dos resultados alcançados.

3.4.3 Questionário

O questionário é um instrumento de pesquisa composto por questões apresentadas aos respondentes, por escrito, de forma impressa ou digital. Ele pode ser aberto, com pouca ou nenhuma estrutura, fechado ou totalmente estruturado e precisa ter um número de questões suficientes para obter as respostas necessárias para o problema de pesquisa, mas que não leve o respondente ao esgotamento (VERGARA, 2013).

O questionário elaborado para a pesquisa foi constituído de 16 questões fechadas sobre os principais temas do estudo, os quais foram divididos conforme os objetivos específicos. O instrumento de coleta de dados foi aplicado aos gestores da organização, como as entrevistas, posto que são sujeitos de pesquisa que possuem o conhecimento estratégico das organizações. Fez-se uso do questionário com questões fechadas em função da investigação e da necessidade de padronizar algumas informações, como perfil de funcionários e voluntários e a avaliação da participação na Rede Pernambuco Voluntário. O roteiro do questionário está disposto no quadro 5.

Quadro 5 – Roteiro do Questionário

Objetivo 1: Descrever o perfil das instituições pertencentes à Rede Pernambuco Voluntário.		
Enfoque	Aspectos Relacionados	Questões
Identificação Geral	Informações sobre o perfil das organizações	s/n
Recursos Humanos	Quantitativo de funcionários e problemas enfrentados com a sua manutenção.	3 e 4
	Quantitativo, distribuição e problemas enfrentados com o voluntariado.	5, 6 e 7
Objetivo 2: Verificar formas utilizadas para o alcance da sustentabilidade organizacional na revisão sistemática da literatura e no estudo de campo.		
Enfoque	Aspectos Relacionados	Questões
Sustentabilidade Organizacional	Problemas enfrentados para desenvolver as atividades e das necessidades imediatas das organizações.	1 e 2
Captação de Recursos	Fontes de captação de recursos	10
Finanças	Planejamento Financeiro	11 e 12
	Reservas Financeiras	
Gestão Organizacional	Divulgação das Informações institucionais	8
	Gestão do Conhecimento Organizacional	9
Objetivo 3: Caracterizar ferramentas de medição de desempenho e de avaliação de desempenho adequadas às organizações do Terceiro setor		
Enfoque	Aspectos Relacionados	Questões
-	Contemplado apenas na entrevista	-
Objetivo 4: Identificar as contribuições para a sustentabilidade com participação das organizações na Rede Pernambuco Voluntário.		
Enfoque	Aspectos Relacionados	Questões
Participação na Rede Pernambuco Voluntário	Tempo de Participação na Rede	13, 14, 15 e 16
	Mudanças após a participação	
	Avaliação do trabalho da Rede Pernambuco Voluntário	
	Avaliação da participação na Rede Pernambuco Voluntário	

Fonte: Elaboração própria (2019)

Assim como a entrevista, a elaboração do roteiro do questionário também ocorreu a partir da análise da questão da pesquisa e com o apoio do referencial teórico. Foi realizada uma primeira entrevista-teste, que permitiu a adequação do roteiro e da sequência temática das perguntas.

A aplicação dos questionários aconteceu após a realização das entrevistas, na organização do entrevistado e durante o expediente. Após respondidos, os questionários foram tabulados com o uso do Excel e validados pela ferramenta de formulários *online*, *Google Forms*. O meio de análise dos dados está disposto na seção 3.6.

3.5 Caracterização das Organizações Pesquisadas

Para a realização da pesquisa foram estudadas 13 instituições localizadas na Região Metropolitana do Recife. As organizações não tiveram os seus nomes divulgados em função do sigilo da pesquisa e serão identificadas como ORG (na sequência de 1 a 13), sendo referenciadas ao longo da seção de descrição e análise dos resultados. As descrições das suas características são detalhadas no quadro 6.

Quadro 6 – Características das ONGS

ORG	Missão	Área de Atuação	Fundação	Cargo do Entrevistado
ORG. 1	Assegurar os direitos fundamentais das trezentas e cinquenta (350) crianças e adolescentes e suas duzentas e setenta (270) famílias, atuando na perspectiva da inclusão social e da formação integral através das várias atividades socioeducativas, pedagógicas, culturais, lúdicas, artísticas, musicais e esportivas, transmitindo as práticas de paz, fraternidade, da arte de amar, de solidariedade, a partilha e a cidadania.	Promoção dos Direitos da Criança e do Adolescente	1994	Presidente
ORG. 2	Trabalhar em frentes necessárias para que as pessoas com deficiência possam atingir seu máximo potencial, evoluindo além de suas limitações e contribuindo para uma sociedade que acolhe melhor a diversidade.	Assistência em Saúde	1998	Coordenador de Voluntários
ORG. 3	Promover a defesa dos direitos e o exercício da cidadania das crianças, adolescentes e de suas famílias, em especial daquelas em situação de rua e risco social.	Promoção dos Direitos da Criança e do Adolescente	2003	Gerente Administrativo
ORG. 4	Promover o desenvolvimento das crianças e famílias carentes do Recife. Mostrar que podem mudar, evoluir e alcançar todo seu potencial, melhorando, assim, suas vidas e sua comunidade.	Promoção dos Direitos da Criança e do Adolescente	1991	Coordenadora Administrativa
ORG. 5	Promover a transformação social nas comunidades em que atua, por meio de ações que viabilizem a auto-sustentabilidade e a melhoria da qualidade de vida das famílias, disseminando e sedimentando os valores cristãos como fundamento desta transformação.	Educação	1998	Presidente
ORG. 6	Promover direitos sociais para crianças, adolescentes e jovens entre 05 e 22 anos de idade que se encontram em situação de violação	Promoção de Direitos da Criança e do Adolescente	1994	Coordenadora Executiva

	de direitos.			
ORG.7	Prestar assistência social com foco na humanização do tratamento de crianças, adolescentes e jovens com câncer atendidos no Centro de OncoHematologia Pediátrica (CEONHPE) do Hospital Universitário Oswaldo Cruz (HUOC).	Assistência em Saúde	1997	Coordenadora de Voluntários
ORG. 8	Acolher de forma integral crianças e adolescentes em situação de risco social de alta complexidade, somando com todos os que trabalham por uma sociedade fraterna e espiritualizada.	Acolhimento Institucional	1991	Diretor Administrativo
ORG. 9	Promover e apoiar o desenvolvimento integral do ser humano por meio da educação, da assistência social e da evangelização, à luz dos valores cristãos e dos princípios savinianos, para formar cidadãos comprometidos com uma sociedade mais justa e fraterna.	Educação	Data não informada	Coordenadora Administrativa
ORG. 10	Acolher temporariamente meninos e meninas de 0 a 3 anos, em situação de grave risco social ou abandono, promovendo sua proteção integral, facilitando sua reintegração familiar e comunitária ou, quando inviável, sua colocação, por adoção, em família substituta.	Acolhimento Institucional	1978	Gerente Geral
ORG. 11	Promover desenvolvimento social e sustentável, educação e cultura, arte e esporte, com espiritualidade ecumênica, para que haja consciência socioambiental, alimentação, segurança, saúde e trabalho para todos, no despertar do cidadão planetário.	Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos	1976	Gestora Social
ORG. 12	Promover o direito à cidadania de crianças, adolescentes e jovens em situação de risco ou abandono, na jurisdição dos municípios que compõem a Arquidiocese de Olinda e Recife ou a quem esta delegar, através de educação complementar e de oferta de oportunidades de inclusão social.	Promoção de Direitos da Criança e do Adolescente	1993	Diretor de Planejamento
ORG. 13	Incentivar e contribuir para a transformação sócio educacional de crianças, adolescentes e famílias, em busca da garantia dos direitos básicos desses protagonistas, além da capacitação e inclusão de jovens no Programa de Aprendizagem.	Promoção de Direitos da Criança e do Adolescente	1960	Diretora Presidente

Fonte: Elaboração própria (2018), com base em dados institucionais.

3.6 Análise de Dados

A análise dos dados foi composta por duas etapas: a revisão sistemática da literatura e a análise de conteúdo das entrevistas e questionários respondidos. A primeira técnica, nesta pesquisa, constitui referencial e é instrumento de coleta de dados. Em relação à revisão sistemática da literatura, o tratamento dos dados foi realizado através do software StArt., que auxiliou nas leituras e na sistematização de artigos.

Os dados obtidos através das entrevistas e questionários aplicados aos gestores das organizações e de seus documentos institucionais, foram analisados por meio da análise de conteúdo, que figura como um conjunto de instrumentos metodológicos para analisar os conteúdos, sejam eles verbais ou não verbais.

A análise de conteúdo está organizada em três etapas:

1) a pré-análise é composta pelas ideias iniciais presentes no referencial e na criação de indicadores para categorizar os dados coletados. Faz parte desta etapa a leitura flutuante, a escolha dos documentos, a formulação dos objetivos e das hipóteses, a formulação dos indicadores e a preparação do material a ser analisado. 2) Nessa fase são construídas as operações de codificação, considerando as unidades de registro e a definição das categorias para a classificação dos dados. 3) É a fase do tratamento dos resultados, fazendo os dados brutos tornarem-se resultados significativos e válidos (BARDIN, 2016).

A pesquisa está estruturada conforme o quadro 7, que apresenta a disposição dos objetivos e os principais indicadores metodológicos.

Quadro 7 – Síntese Metodológica da Pesquisa

OBJETIVO GERAL				
Analisar a sustentabilidade alcançada pelas Organizações Não Governamentais filiadas à Rede Pernambuco Voluntário				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Descrever o perfil das instituições pertencentes à Rede Pernambuco Voluntário	Verificar formas utilizadas para o alcance da sustentabilidade organizacional na revisão sistemática da literatura e no estudo de campo.	Caracterizar ferramentas de medição de desempenho e de avaliação da sustentabilidade adequadas às organizações do Terceiro setor	Identificar as contribuições para a sustentabilidade com participação das organizações na Rede Pernambuco Voluntário.
MÉTODOS DE PESQUISA	QUALITATIVO			
INSTRUMENTO DE COLETA	Revisão Sistemática Pesquisa de Campo Pesquisa Bibliográfica		Entrevista e Questionário	Entrevista
ANÁLISE DOS DADOS	Análise de Conteúdo Análise das categorias obtidas na Revisão Sistemática da Literatura Apoio do Referencial Teórico			

Fonte: Elaboração própria (2019)

4 SUSTENTABILIDADE NO TERCEIRO SETOR: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Este capítulo traz os resultados alcançados na revisão sistemática da literatura e da sua análise.

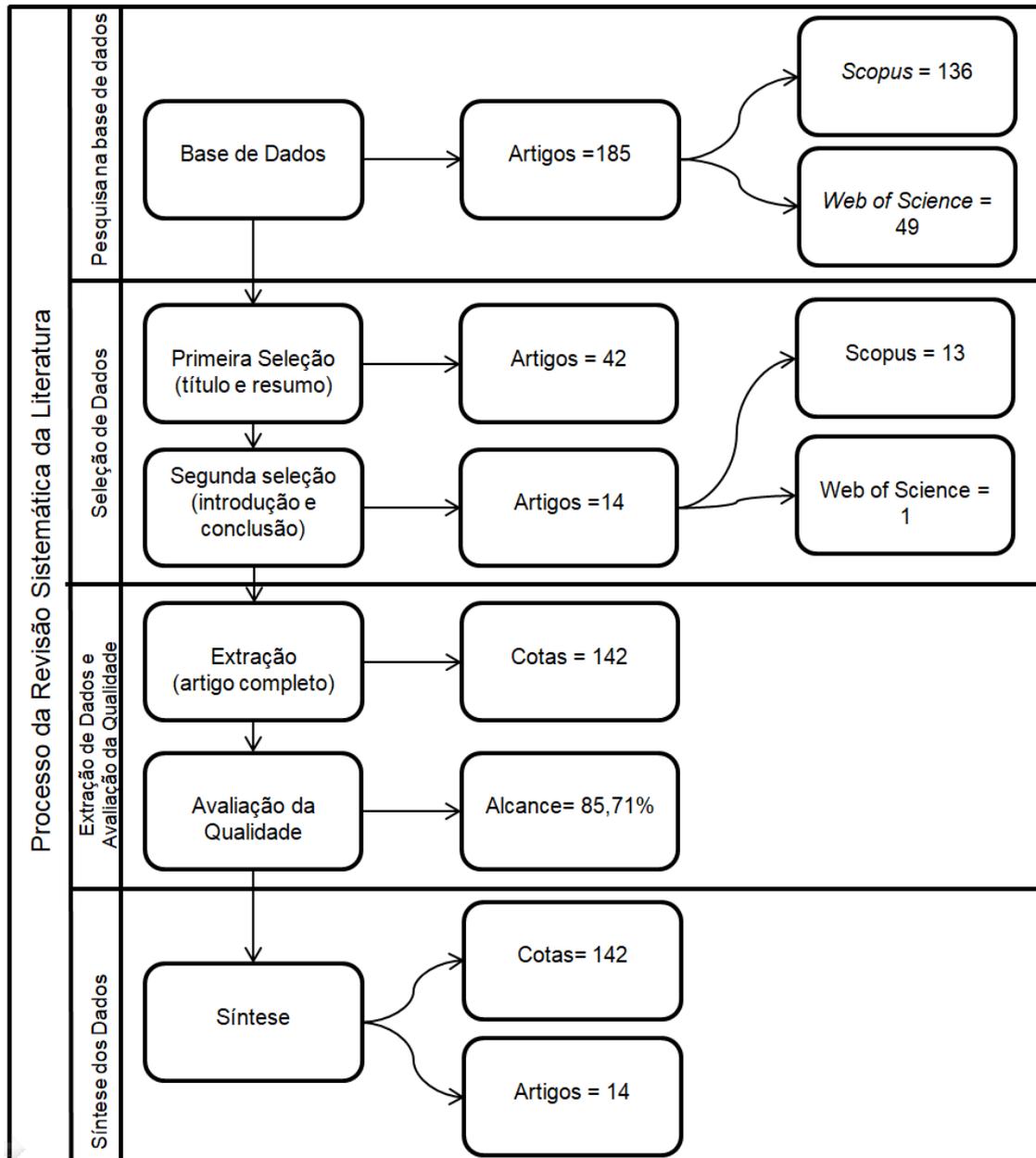
A revisão sistemática da literatura foi utilizada neste estudo para identificar o estado da arte das publicações sobre sustentabilidade no Terceiro setor e revelar quais são as práticas de gestão sustentável que são utilizadas por essas organizações, conforme as seguintes perguntas de pesquisa:

- **RQ1:** Qual o estado da arte das publicações sobre sustentabilidade organizacional no Terceiro setor nos últimos 10 anos (2008-2018)?
- **RQ2:** Quais as práticas de gestão sustentável utilizadas pelas organizações do Terceiro setor?

Para alcançar as respostas das perguntas acima, a *Scopus* e a *Web of Science* foram eleitas como base de dados para o estudo, que contou com a análise de artigos publicados entre 2008 e 2018.

A partir da definição do protocolo, o processo de construção da Revisão Sistemática foi iniciado, tendo se subdividido em quatro etapas: 1) pesquisas nas bases de dados; 2) primeira seleção (títulos e resumos) e segunda seleção (introdução e conclusão); 3) extração dos dados e avaliação da qualidade; 4) síntese dos dados com a finalidade de responder às questões de pesquisa da Revisão Sistemática, como exposto na Figura 2.

Figura 2 – Processo da Revisão Sistemática



Fonte: Dados da pesquisa, (2018)

4.1 Pesquisa nas Bases de Dados

O levantamento dos estudos primários foi realizado nas bases de dados digitais *Scopus* e *Web of Science*, dada a relevância da existência de trabalhos científicos voltados às ciências sociais aplicadas e com as temáticas relacionadas ao tema deste estudo. Na primeira etapa da revisão sistemática foram realizadas

buscas nas bases citadas e foram encontrados 185 artigos, sendo 136 da *Scopus* e 49 da *Web of Science*.

4.2 Primeira e Segunda Seleção

Esta fase compreendeu a etapa de leitura de títulos e resumos, em que foram selecionados para a etapa seguinte 42 artigos (29 da *Scopus* e 13 da *Web of Science*) com possibilidade de responder às RQs estabelecidas na pesquisa. A próxima etapa foi realizada a partir da leitura da introdução e das conclusões e foram selecionados 14 artigos (13 na *Scopus* e 1 na *Web of Science*).

4.3 Extração dos Dados e Avaliação da Qualidade

Esta fase ocorreu após a leitura dos 14 artigos completos a fim de obter *quotas* utilizadas como respostas para as RQs. Após a leitura foram geradas 142 citações, que foram agrupadas em categorias temáticas e serviram de base para a elaboração dos instrumentos de coleta de dados desta dissertação.

Os artigos foram submetidos aos critérios de qualidade e todos tiveram qualidade superior a 3, ou seja, compuseram esta pesquisa. A pontuação de cada artigo encontra-se disposta no quadro 8, com base nos critérios qualificadores já descritos no capítulo anterior.

Quadro 8 – Qualificação dos artigos

ID	Objetivo	Contexto	Definição dos resultados	Contribuição para a pesquisa	Inspira pesquisas Futuras	Somatório da Qualidade
A003	1	1	1	1	1	5
A007	1	1	1	1	0	4
A021	0	1	1	1	1	4
A031	1	0	1	1	1	4
A038	0	1	1	1	0	3
A043	1	1	1	1	1	5
A055	1	0	1	1	1	4
A060	1	0	1	1	0	3
A069	1	0	1	1	1	4
A090	1	1	1	1	1	5
A091	1	1	1	1	1	5
A093	1	1	1	1	1	5
A095	1	1	1	1	1	5
A142	1	0	1	1	1	4
Total						60/70

	pontos
--	--------

Fonte: Dados da pesquisa, (2018)

O desempenho dos artigos foi suficiente conforme os critérios qualificadores elaborados. O somatório da pontuação individual de cada publicação selecionada para compor este estudo totalizou 60 pontos, do quantitativo máximo de 70 pontos, relativos à pontuação máxima. Com base nesses critérios, os estudos selecionados conseguiram atingir o percentual dos 85,71% dos critérios de qualidade.

4.4 Síntese dos Dados

Para a síntese dos dados, as 142 *quotas* encontradas anteriormente foram agrupadas e categorizadas de acordo com as respostas a cada RQ, conforme o quadro 9.

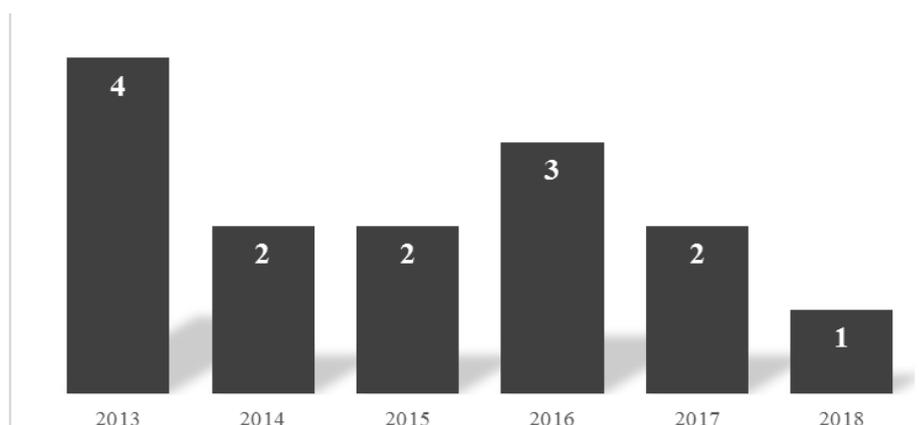
Quadro 9 – Quantidade de *quotas* por categorias e RQs

RQ1: Qual o estado da arte das publicações sobre sustentabilidade organizacional no Terceiro setor nos últimos 10 anos (2008-2018)?			
CATEGORIAS	Nº DE QUOTAS	CATEGORIAS	Nº QUOTAS
Sustentabilidade	25	Relatórios de Sustentabilidade	6
Sustentabilidade Social	1	Medição da Sustentabilidade	1
Sustentabilidade Financeira	18	Modelos de Gestão	3
Reservas Financeiras	6	Crise Financeira	2
Avaliação da Sustentabilidade	6	Concorrência	2
RQ2: Quais as práticas de gestão sustentável utilizadas pelas organizações do Terceiro setor?			
CATEGORIAS	Nº DE QUOTAS	CATEGORIAS	Nº QUOTAS
Gestão	1	Captação de Recursos	8
Gestão Financeira	5	Divulgação das Informações	6
Gestão do Conhecimento	5	Transparência e Prestação de contas	3
Recursos Humanos	9	Indicadores de Desempenho	2
Voluntariado	4	Fatores Externos	2
Estratégia	6	Relacionamentos	8

Fonte: Dados da pesquisa, (2018)

Na etapa de síntese, os artigos extraídos foram agrupados com as informações referentes aos anos de publicação e dispostos na figura 3.

Figura 3 – Artigos publicados por ano



Fonte: Dados da pesquisa, (2018)

Na figura 3, é possível observar que o ano com maior quantitativo de publicações relacionadas com as RQs da pesquisa é o de 2013, com 4 estudos. Notou-se que, embora a pesquisa tenha delimitado o horizonte temporal de 2008 a 2018, os artigos aprovados são dos últimos 6 anos (2013 a 2018), sendo notificado o ano de 2018 com apenas 1 trabalho em virtude de a seleção dos artigos ter ocorrido no mês de janeiro do mesmo ano. As informações sobre os autores dos estudos consultados, contemplando as palavras-chave, os autores, o país e a universidade de origem são apresentadas no quadro 10.

Quadro 10 – Informações dos artigos utilizados na Revisão Sistemática

ANO	TÍTULO	AUTORIA	UNIVERSIDADE	PAÍS
2018	Sustainability Perceptions in Romanian Non-Profit Organizations: na exploratory study using sucess factor analysis	Ceptureanu, S. J.; Ceptureanu, E. G.; Bogdan, V. L.; Radulescu, V.	The Bucarest of Economics Studies	Romênia
2017	Spenders or Savers? Na examination of the reserves of australian NGO's	Booth, M.; Irvine, H.; Ryan, C.; Mcgregor-Locundes, M.	School Of Accountancy - Queensland University of Technology	Austrália

2017	Toward a Romanian NPOs Sustainability Model: determinants of sustainability	Ceptureanu, S. J.; Ceptureanu, E. G.; Cristian, M. P.; Marin, I.	Bucarest University of Economics Studies	Romênia
2016	Political Institutional Environment na Management Culture as Determinants of Non-Governmental/ Nonprofit organizations Performance	Senses-Ozyurt, S.	Alliant International University	Estados Unidos
2016	Promoting Development Weak Institutional Environments: the understanding and transmittion of sustainability by NGOs in Latin America	Fifka, S. M.; Khün, A. L.; Adai, C. R. L.; Stiglbauer, M.	Institute of Economics of Friedrich-Alexander - University Erlangen Nürhberg	Alemanha
2016	Knowledge Management in Mexican NPOs: a comparative study in organization with a local and nacional presence	Cantu, L. E. Z.; Mondragon, C. E.	EGADE Business School	México
2015	The Effect of Negative Incidents in Sustainability Reporting on Investors' Judgments - na experimental study of third-party versus self-diclosure in the real of sustainable development	Reimsbach, D.; Hahn, R.	Radboud University	Holanda
2015	Voluntary Turnover in Nonprofit Human Service Organizations: the impact of high performance work practices	Selden, S. C.; Sowa, J. E.	Lynchburg College School of Business and Economics	Estados Unidos
2014	Collaboration Between Nonprofit and Busnesse Sectors: a framework to guide strategy development for non profit organizations	Al-Tabbaa, O.; Leach, D.; March, J.	Leeds University Business School	Reino Unido
2014	The Social Volunteering and Their Interrelationships with Sustainability	Cenci, R. F. S.; Silva, R. M.; Sehnem, S.; Filippim, E. S.	Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC)	Brasil
2013	Financing Social Development in South Africa: a case of rural-based NGOs in the health sector	Hofisi, M.; Hofisi, C.	North West University South Africa	África do Sul
2013	Developing Sustainable NGOs in Kazakhstan	Kabdiyeva, A.	Kimep University	Cazaquistã o
2013	Sustainable Assessment and Reporting for Nonprofit Organizations: accountability "for the public good"	Jones, K. R.; Mucha, K.	University of Portland	Estados Unidos
2013	Financial Sustainability within UK Charities:community sports trusts and corporate social responsibility partnerships	Bingham,, T. Walters, G.	UK	Reino Unido

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

No quadro acima são demonstradas informações acerca das publicações e seus respectivos autores. Nelas são evidenciadas as revistas e as instituições às quais pertencem os autores. Verificou-se que apenas um dos artigos é de autores

brasileiros e foi publicado em periódico nacional. As demais publicações são da Romênia (2), Austrália (1), Estados Unidos (3), Alemanha (1), México (1), Holanda (1), Reino Unido (2), África do Sul (1) e Cazaquistão (1). Embora a pesquisa tenha abrangido artigos também na língua espanhola, nenhum dos artigos que foram selecionados para a primeira fase da pesquisa respondeu às RQs elaboradas para este estudo. Dentre as revistas que publicaram os artigos, apenas uma é nacional, a *Administração em Diálogo*, com um artigo publicado. A revista com mais estudos publicados é a *Voluntas International Journal of Voluntary and Nonprofit Organization*, com 5 artigos publicados. Os outros periódicos são *Asian Social Science* (1), *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance* (1), *Business Strategy and the Environment* (1), *Journal of Knowledge Management* (1), *International Journal of Organization Theory & Behavior* (1), *Australian Accounting Review* (1) e *Sustainability (Switzerland)* (2). A figura 4 apresenta a distribuição da quantidade de artigos selecionados para o artigo e os periódicos em que foram publicados.

Figura 4 – Revistas com Artigos Selecionados para a Pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

4.5 Principais Contribuições Teóricas

Os artigos foram lidos e classificados conforme os enfoques que abordavam, como representa o quadro 11.

Quadro 11 – Principais enfoques encontrados nos artigos sobre sustentabilidade no terceiro setor

ANO	TITULO	ENFOQUES
2018	Sustainability Perceptions in Romanian Non-Profit Organizations: na exploratory study using sucess factor analysis	<ul style="list-style-type: none"> • Percepções da Sustentabilidade
2017	Spenders or Savers? Na examination of the reserves of australian NGO's	<ul style="list-style-type: none"> • Sustentabilidade Financeira • Perfil das ONGs • Reservas Financeiras
2017	Toward a Romanian NPOs Sustainability Model: determinants of sustainability	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de Sustentabilidade • Crise Financeira e o Impacto sobre a Sustentabilidade
2016	Political Institutional Environment na Management Culture as Determinants of Non-Governmental/ Nonprofit organizations Performance	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho das ONGs • Sustentabilidade Financeira
2016	Promoting Development Weak Institutional Environments: the understanding and transmition of sustainability by NGOs in Latin America	<ul style="list-style-type: none"> • Promoção da Sustentabilidade • ONGs Latino-americanas • Papel das ONGs • Compreensão da Sustentabilidade • Promoção do Desenvolvimento Sustentável
2016	Knowledge Management in Mexican NPOs: a comparative study in organization with a local and nacional presence	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão do Conhecimento
2015	The Effect of Negative Incidents in Sustainability Reporting on Investors' Judgments - na experimental study of third-party versus self-diclosure in the real of sustainable development	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação das informações sobre a sustentabilidade • Gerenciamento de Impressões • Divulgação de Incidentes Negativos
2015	Voluntary Turnover in Nonprofit Human Service Organizations: the impact of high performance work pratices	<ul style="list-style-type: none"> • Rotatividade Voluntária • Capital Humano • Desempenho Organizacional
2014	Collaboration Between Nonprofit and Businesse Sectors: a framework to guide strategy development for non profit organizations	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboração • Estratégias de Colaboração • Imagem das ONGs
2014	The Social Volunteering and Their Interrelationships with Sustainability	<ul style="list-style-type: none"> • Voluntariado • Recursos Humanos
2013	Financing Social Development in South Africa: a case of rural-based NGOs in the health sector	<ul style="list-style-type: none"> • Crise de Financiamento • Estratégias de Manutenção • Autofinanciamento
2013	Developing Sustainable NGOs in Kazakhstan	<ul style="list-style-type: none"> • Sustentabilidade em ONGs
2013	Sustainable Assessment and Reporting for Nonprofit Organizations: accountability "for the public good"	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação da Sustentabilidade • Relatórios de Sustentabilidade
2013	Financial Sustainability within UK Charities:community sports trusts and corporate social responsibility partnerships	<ul style="list-style-type: none"> • Dependência do Governo • Sustentabilidade Financeira • Impacto das Mudanças Políticas

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Os enfoques apresentados em cada artigo contribuíram para a categorização das quotas, que, por sua vez, foram agrupadas com a finalidade de responder as perguntas de pesquisa, que serão descritas na próxima seção.

4.6 O Estado da Arte das Publicações sobre Sustentabilidade no Terceiro Setor

O estado da arte das publicações sobre sustentabilidade no Terceiro setor apresenta relações com o conceito geral de sustentabilidade e as suas perspectivas, a sustentabilidade financeira e as reservas financeiras, a avaliação e os relatórios da sustentabilidade e aspectos do cenário atual, como a crise econômica e a competição por recursos entre instituições do setor sem fins lucrativos.

Para Ceptureanu et al. (2017), um dos maiores desafios enfrentados pelo setor sem fins lucrativos é a sobrevivência no longo prazo. Kabdiyeva (2013) aponta que esses obstáculos são constituídos pela falta de oportunidades de renovações, pela inexistência de alianças e redes e pela falta de compreensão da ligação entre sociedade civil, setor privado e governo. Já Senses-Ozyurt (2016), indica que os fatores que podem impactar a sustentabilidade organizacional são a gestão, as decisões sociopolíticas e as estratégias organizacionais.

Na visão de Ceptureanu et al. (2017), as organizações sustentáveis são aquelas que conseguem lidar com as mudanças externas, melhorar os seus processos internos e adaptar a sua missão, assim como conseguem diversificar o acesso às fontes de renda para enfrentar as adversidades. Desta forma, Ceptureanu et al. (2018) afirma que a sustentabilidade é a capacidade de sobreviver e continuar a desenvolver a missão institucional, ou seja, a organização é capaz de cumprir os seus compromissos com os seus *stakeholders* (CEPTUREANU et al., 2018).

Para Ceptureanu et al. (2018), existem diversas perspectivas pelas quais a sustentabilidade poderá ser encarada. A abordagem da sustentabilidade organizacional enfoca a viabilidade financeira e o crescimento econômico no longo prazo para as organizações sem fins lucrativos. Outra abordagem trata da sustentabilidade como “intervenção”, que enfatiza a manutenção da qualidade dos serviços ou programas após o encerramento de alguma intervenção. Outra perspectiva concentra-se no desenvolvimento de novas metodologias para identificar e avaliar características organizacionais críticas que podem afetar a sustentabilidade, tendo como base a avaliação dos atributos essenciais, como a capacidade de liderança e as competências gerenciais, a capacidade organizacional para oferecer serviços específicos e a capacidade de lidar com a mudança.

Para Kabdiyeva (2013), discutir a temática da sustentabilidade em ONGs é importante para embasar e compreender o nível de desenvolvimento, assim como permite examinar os fatores que aumentariam a sua capacidade organizacional. Ainda assim, desenvolver o setor de ONGs sustentáveis implica no aumento da conscientização sobre o setor de ONGs, os recursos humanos, o relacionamento com o governo, a parceria consistente com o setor empresarial e fontes diversificadas de financiamento.

Na concepção de Al-Tabba, Leach e March (2014), para enfrentar as dificuldades que afetam a sua sustentabilidade, as organizações do Terceiro setor despertam para a necessidade de considerar opções como a colaboração com o setor empresarial, com finalidade de diversificar os fluxos de renda, a melhoria da publicidade e a absorção de habilidades relacionadas aos negócios. Através da estratégia de colaboração com o setor empresarial, as organizações sem fins lucrativos podem obter vários benefícios tangíveis e intangíveis, que favorecem a sua sustentabilidade organizacional.

A discussão da sustentabilidade organizacional caminha para o aspecto financeiro, sendo necessário tratar a sustentabilidade financeira como a representação do desempenho da organização. Al-Tabba, Leach e March (2014) indicam que a sustentabilidade financeira é uma preocupação das instituições sem fins lucrativos, principalmente em termos de competição por fontes de financiamento. Para Cenci et al. (2013), o problema do financiamento do Terceiro setor está em pauta, já que o serviço ofertado é gratuito, mas demanda custos. Al-Tabba, Leach e March (2014) e Bingham e Walters (2013) chamam a atenção para diversificação das fontes de financiamento, principalmente em relação ao risco da dependência por parte das instituições beneficiárias. Segundo Booth et al. (2017), as múltiplas fontes de receita são caminhos para a construção da independência financeira, uma vez que poucos financiadores tornam a organização mais vulnerável.

Booth et al. (2017) destacam o acúmulo de reservas financeiras como chave para a sustentabilidade financeira das organizações. As reservas devem ser constituídas com a finalidade de reduzir a vulnerabilidade da instituição ou para torná-la independente dos doadores ou de fontes de receitas.

No tocante à manutenção das organizações, um aspecto importante é a avaliação da sustentabilidade e o seu relato, que servem como ferramentas que as organizações utilizam para mensurar e comunicar o seu desempenho. Para Jones e

Mucha (2013), as organizações devem ser ágeis para adotar práticas de avaliação da sustentabilidade e o uso de relatórios.

Jones e Mucha (2013) afirmam que a avaliação e os relatórios de sustentabilidade dão à organização a oportunidade de destacar as suas ações bem-sucedidas e as suas contribuições, assim como aumentar a responsabilidade e a transparência da aplicação dos recursos às partes interessadas. Além disso, as avaliações de sustentabilidade podem revelar aspectos negativos, como ineficiências e desperdício nas operações organizacionais, possibilitando mudanças que busquem reduzir custos, melhorar a satisfação dos funcionários e melhorar os serviços para os clientes e a comunidade.

Para Ceptureanu et al. (2018), as organizações sem fins lucrativos precisam usar modelos operacionais específicos e contar com diversos financiados para viabilizar suas operações. Este modelo organizacional deve ser correlacionado positivamente com a sustentabilidade organizacional e contemplar fatores como a diversidade das fontes de receitas, os subsídios e a contribuição dos doadores individuais para o *mix* de receitas.

Um aspecto importante sobre a sustentabilidade apontou para o cenário econômico atual e tratou da crise econômica, que segundo Ceptureanu et al. (2018), amplificou os problemas das organizações sem fins lucrativos e constituiu-se como uma oportunidade para muitos, assim como testou a sua relevância e a real capacidade, fazendo com que muitas instituições tenham se organizado e se tornado mais eficientes. As organizações que conseguiram aprender as lições e incorporá-las ao cenário organizacional, não mantiveram apenas a sua sobrevivência, mas foram capazes de desenvolver-se de forma sustentável.

Para Ceptureanu et al. (2018), outro aspecto do cenário em que as organizações sem fins lucrativos estão inseridas é a competição, que tem crescido devido ao aumento do envolvimento destas organizações com instituições nos mercados servidos pelas organizações do Terceiro setor e também pelo quantitativo de organizações em detrimento dos recursos disponíveis. Para Al-Tabba, Leach e March (2014), existe a necessidade das organizações sem fins lucrativos de reconhecer a concorrência e entender as suas forças e fraquezas em relação às organizações semelhantes. Estas instituições precisam investigar meios de diferenciação e o modo como podem se tornar mais atraentes.

4.7 Práticas de Gestão Sustentável das Organizações do Terceiro Setor

Os resultados referentes às práticas sustentáveis de gestão evidenciaram aspectos relacionados ao ambiente das organizações do Terceiro setor, como a gestão financeira, a gestão do conhecimento, a gestão de recursos humanos, a captação de recursos, a transparência e a prestação de contas, as variáveis internas e externas e o relacionamento com as demais instituições. Como já citado, os artigos que embasaram esta seção foram escritos entre os anos 2013 e 2018.

Sobre as práticas de gestão sustentáveis utilizadas pelas organizações do Terceiro setor, Ceptureanu et al. (2018) afirmam que a gestão financeira equilibrada é relevante para as organizações sem fins lucrativos, principalmente se a sustentabilidade for um indicativo do sucesso organizacional. O impacto da gestão financeira reflete nos mais diversos aspectos organizacionais, como o recrutamento de pessoal, já que estas instituições não podem oferecer a mesma qualidade de benefícios do Estado e das empresas privadas e selecionam colaboradores com níveis mais baixos, o que poderá tornar a instituição mais vulnerável.

Kabdiyeva (2013) indica que as Organizações Não Governamentais (ONGs) devem ser financeiramente independentes dos seus doadores e devem tentar diversificar as suas fontes de financiamento. Bingham e Walters (2013) reiteram a diversificação da renda como algo positivo, que isso está ligado à estabilidade no longo prazo e ao aumento da legitimidade organizacional.

Um viés da gestão direcionada à sustentabilidade é a gestão do conhecimento, que Cantu e Mondragon (2016) indicam que as instituições do Terceiro setor devem saber como gerar e transferir conhecimento, para obter transparência e eficiência operacional, bem como aproveitar as oportunidades de financiamento. A partir da gestão do conhecimento, as ONGs têm a possibilidade de continuar os seus trabalhos e entregar mais benefícios ao determinarem como gerenciar o conhecimento tácito contido na força de trabalho dos voluntários, como o conhecimento pessoal, os laços de rede sociais para o financiamento e a preservação da “razão de ser” da instituição.

Mais um aspecto relevante discutido por Cantu e Mondragon (2016) sobre a gestão do conhecimento toca a gestão de pessoas nas ONGs e trata da rotatividade entre os funcionários, um dos principais empecilhos na construção da memória institucional. Os autores apontam que as organizações que quiserem manter-se no

cenário da economia globalizada deverão constituir novas estratégias para gerar conhecimento e fortalecer ações que foram úteis, como seminários, cursos, reuniões, *feedback* e terceirização. O conhecimento que essas organizações irão obter dessas fontes será de qualidade e poderá atrair novos doadores e a manutenção dos atuais.

As práticas de gestão orientadas ao alcance da sustentabilidade tocam, como tratado anteriormente, a questão do gerenciamento dos recursos humanos. Cantu e Mondragon (2016) apontam que a profissionalização da gestão é fundamental para a transparência e a capacidade de financiar os recursos econômicos. Selden e Sowa (2015) defendem que, se as organizações sem fins lucrativos não investem nem gerenciam os seus recursos humanos, há impactos negativos, como a alta rotatividade voluntária entre os funcionários, o que influenciará a qualidade dos serviços prestados e no desempenho organizacional, assim como o impacto direto na sustentabilidade financeira, em decorrência dos custos com a rotatividade.

Para Kabdiyeva (2013), a sustentabilidade vulnerável dos recursos humanos pode ser encarada como a soma das oportunidades financeiras e dos recursos limitados, assim como as oportunidades orientadas para projetos no curto prazo. Cenci et al. (2016) indicam que a sustentabilidade só será alcançada por meio do trabalho em redes, alianças e parceiras que tenham como finalidade encontrar maior mobilização de pessoas para amenizar os problemas sociais, econômicos e ambientais.

Como fator importante da gestão, Ceptureanu et al. (2018) discutem que a estratégia organizacional está associada à sustentabilidade organizacional. Al-Tabba, Leach e March (2014) indicam que, devido às mudanças no cenário econômico, as organizações sem fins lucrativos estão sob pressão para adotar novas abordagens para aumentar a sua eficiência e eficácia. Essas abordagens incluem a adoção de técnicas de *marketing* e *branding*, o uso de conceitos da vantagem competitiva e estratégias de posicionamento e modernização dos serviços prestados por essas instituições. Entretanto, os autores apontam uma barreira cultural para aderir a tais abordagens, mesmo que isso influencie diretamente na sua sustentabilidade organizacional. Essas organizações são movidas por uma missão que deriva dos seus objetivos estratégicos e que indica o que a organização procura produzir para os seus *stakeholders*, além de funcionar como um instrumento de avaliação sistemática das estratégias adotadas.

Um dos aspectos relevantes para a gestão com o foco na sustentabilidade é a captação de recursos. Cantu e Mondragon (2016) confirmam que, em sua maioria,

as organizações do terceiro setor têm recursos limitados e pouco tempo para desenvolver os seus pontos fortes, o que pode prejudicar a sua sustentabilidade. Al-Tabba, Leach e March (2014) apontam que as organizações do terceiro setor buscam diversificar as suas fontes de financiamento e aumentar a sua capacidade organizacional, não somente para encontrar a sustentabilidade, mas para ser mais eficaz em alcançar os seus objetivos.

Ceptuneanu et al. (2017) informam que existe um leque de possibilidades das instituições sem fins lucrativos para se manterem atuantes, como a inclusão de receitas geradas comercialmente, captação de recursos, *marketing* de relacionamento, alianças setoriais e intersetoriais, aumento do voluntariado e doações em espécie. Al-Tabba, Leach e March (2014) indicam que a captação de recursos é uma questão delicada. As instituições sem fins lucrativos vivem em constante pressão dos doadores para minimizar custos e garantir que o público receba o valor das suas contribuições. O foco deve estar na otimização dos custos e não na redução deles e estas organizações devem ser capazes de ganhar a confiança dos seus *stakeholders*.

Quanto à transparência e a prestação de contas como prática de gestão orientada à sustentabilidade, Reimsbach e Hahn (2015) constatam que a divulgação das informações relacionadas à sustentabilidade pode melhorar a transparência, já a divulgação de informações negativas relacionadas à sustentabilidade por parte das instituições do Terceiro setor pode desencadear uma reação na percepção pública. Cantu e Mondragon (2016) indicam que a profissionalização do corpo de funcionários das ONGs é crucial para a transparência e a capacidade de captar recursos. A aquisição de conhecimento externo dá às organizações a capacidade de melhorar continuamente as suas necessidades específicas.

Ceptuneanu et al. (2018), no enfoque da gestão sustentável, indicam que as instituições, como as ONGs, devem considerar as variáveis internas e ambientais, porque elas moderam e influenciam a relação entre o cenário e a sustentabilidade organizacional. Ademais, interessa tratar dos relacionamentos das organizações sem fins lucrativos e a forma pela qual contribuem para a sustentabilidade destas instituições.

Ceptuneanu et al. (2017) afirmaram que as organizações sem fins lucrativos estão cada vez mais atentas à sua imagem pública e têm investido mais no desenvolvimento de relações públicas, na melhoria da comunicação e no

relacionamento com a mídia massiva. Entretanto, às vezes, a imagem pública da instituição é afetada pela falta de transparência.

No que tange ao relacionamento com o governo, Senses-Ozyurt (2016) apontou que a relação mais estreita com o ente pode limitar a liberdade que as organizações sociais possuem para determinar a sua agenda, público-alvo e estratégias. Cantu e Mondragon (2016) indicam que algumas das organizações sem fins lucrativos buscam conhecimento externo para compensar as suas fraquezas, por meio de projetos, consultoria, treinamentos do governo e voluntariado, sendo relevante identificar e explorar os recursos e capacidades que lhes conferem distinção.

Para Bingham e Walters (2013) é fundamental para as parcerias e para a qualidade dos relacionamentos o gerenciamento da relação entre os parceiros, que na interação, descobrem atributos de confiança, têm a oportunidade de melhorar a qualidade do relacionamento, incrementar o comportamento colaborativo, reduzir o oportunismo e constituir novas formas de associação.

4.8 Considerações sobre a Revisão Sistemática da Literatura

Os artigos utilizados trouxeram abordagens relacionadas ao tema da sustentabilidade, desde os aspectos conceituais aos aspectos de gestão, e contribuíram para a criação de marcos teóricos sobre o tema, os quais enfocam a gestão, as finanças, a avaliação do desempenho, a cooperação e as parcerias, a imagem pública e a divulgação das informações. As categorias que apareceram, tanto nos resultados relacionados ao estado da arte quanto às práticas sustentáveis de gestão, permitem sugerir que, em termos de sustentabilidade no Terceiro setor, podem servir de referências para o estudo da temática em questão.

A metodologia da revisão sistemática favoreceu a disseminação do conhecimento relacionado à sustentabilidade no Terceiro setor, de modo que tornou conhecidas as principais abordagens relacionadas à temática, o que possibilita a continuidade dos estudos sobre o setor sem fins lucrativos e a sua manutenção.

O *software* StArt facilitou a seleção e a organização da pesquisa. Já em relação às bases de pesquisa escolhidas, a *Web of Science* e a *Scopus*,

responderam às expectativas da condução deste trabalho. Entretanto, considera-se investigar os motivos da oferta de poucos artigos por parte de uma das bases.

Compreende-se que as perguntas de pesquisa foram respondidas, porém notou-se que os trabalhos selecionados foram apenas dos anos 2013 a 2018, mesmo que as buscas tenham sido propostas para o período de 2008 a 2018. Não foi possível inferir quais os motivos pelos quais os artigos encontrados concentravam-se em um período que compreende apenas os últimos seis anos, mas sugere-se que nas futuras investigações seja incluída outra base de dados para contrastar essas informações.

As respostas às RQs revelaram possibilidades de realização de estudos futuros para a temática, bem como a possibilidade de estabelecer relações entre as temáticas estudadas, de modo que contribuíssem para que fossem traçadas relações entre os conceitos e as práticas observadas, com vistas a diminuir as distâncias entre a pesquisa teórica e as práticas gerenciais encontradas na literatura e percebidas na pesquisa de campo, com a finalidade de melhorar a gestão dessas organizações. As principais temáticas e práticas de gestão organizacional sustentável encontradas estão representadas na figura 5.

Figura 5 – Categorias Encontradas na Revisão Sistemática da Literatura



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

No que diz respeito à síntese das respostas às questões de pesquisa (RQs), destacam-se as categorias encontradas no processo de revisão sistemática, que estabelecem conceitos norteadores para o estudo da sustentabilidade, seja no estado da arte ou nas práticas gerenciais sustentáveis.

O próximo capítulo traz os resultados alcançados na pesquisa de campo.

5 SUSTENTABILIDADE NO TERCEIRO SETOR: PESQUISA DE CAMPO

Este capítulo traz a descrição e a análise dos resultados e está subdividido em quatro partes: o perfil das instituições filiadas à Rede Pernambuco Voluntário; as formas utilizadas pelas organizações para o alcance da sustentabilidade; as ferramentas utilizadas para medir o desempenho e avaliação da sustentabilidade; e as contribuições advindas da participação na Rede em questão.

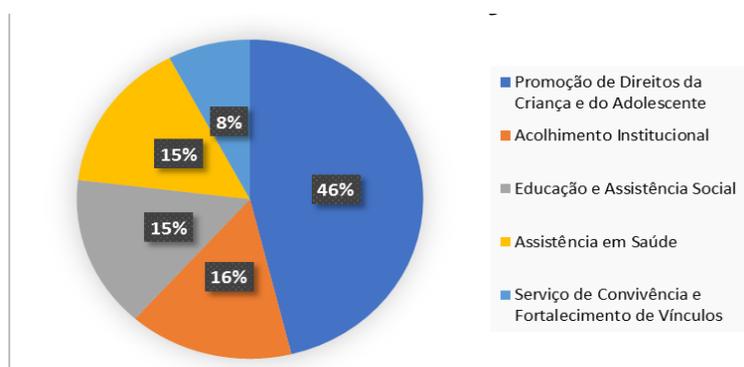
5.1 Perfil das Instituições Pertencentes à Rede Pernambuco Voluntário

Esta seção tem a finalidade de descrever o perfil das instituições que compõem a Rede Pernambuco Voluntário, abordando informações sobre os recursos humanos e os problemas enfrentados, a presença dos voluntários e a sua distribuição, os benefícios ofertados, o modo como divulgam as informações ao seu público-alvo e à sociedade civil e a maneira como gerenciam o conhecimento organizacional.

Na busca pelo perfil das instituições estudadas, são identificadas as áreas de atuação em que desenvolvem os seus trabalhos. Das 13 instituições estudadas, notou-se que a maioria se dedica à promoção de direitos da criança e do adolescente (46% da amostra), seguida das áreas de acolhimento institucional (16%), Educação e Assistência Social (15%), Assistência em Saúde (15%) e Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos, com uma ocorrência que representa o percentual de 8%.

A distribuição das áreas de atuação está representada na figura 6.

Figura 6 - Áreas de Atuação das Organizações Estudadas



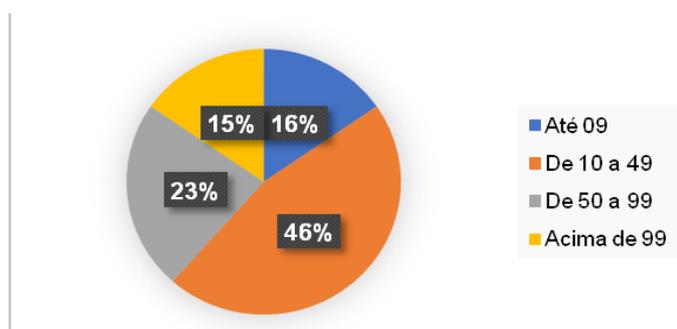
Fonte: Dados da pesquisa (2018)

5.1.1 As Organizações e seus Recursos Humanos

Para categorizar o quantitativo de funcionários, adotou-se o critério de classificação do porte de estabelecimentos para a área de serviços, segundo o número de funcionários, proposto pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2019). Desse modo, o quantitativo de funcionários foi estabelecido da seguinte maneira: até 09 empregados, de 10 a 49 empregados, de 50 a 99 empregados e acima de 99 empregados.

Verificou-se que a maioria das organizações se enquadra na faixa de 10 a 49 funcionários (46%), seguida das faixas de 50 a 99 (23%), até 09 (16%) e acima de 99 (15%). A distribuição do quantitativo de funcionários está apresentada na figura 7.

Figura 7 – Número de funcionários das organizações estudadas



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Foi observado que 69% dessas organizações não oferecem benefícios aos seus funcionários, enquanto as demais (31%) oferecem plano de saúde, plano odontológico, seguro de vida, cesta básica e auxílio educação. A indicação da importância da oferta de benefícios está contida na fala do entrevistado, que indica:

Hoje a gente tem conseguido de uma certa forma manter o nosso pessoal. Primeiro, a gente tem um plano de saúde bom, um plano de saúde de grandes empresas, o Bradesco. E com esse plano de saúde a gente gasta hoje em torno de R\$ 500.000, 00. Nós temos um auxílio educação. Toda vez que um funcionário pensa em se capacitar melhor até para desenvolver um trabalho dentro da instituição, e se ele precisar participar de um seminário, de fazer um curso, até o mestrado, a gente dá até 50% das despesas que ele tem, é uma forma de conseguir manter esse pessoal. E o resto é através de um contexto de melhor relacionamento possível para manter. Com isso, a gente consegue manter um nível de competência dentro da instituição que pode enfrentar as demandas que vêm (ORGANIZAÇÃO 12).

A literatura indica que a falta de gerenciamento adequado ou de investimento nos recursos humanos causa um impacto negativo para a instituição. Mesmo que o funcionário se sinta ligado à causa defendida pela organização, não poderá ficar nessa instituição se não houver investimento em seu desenvolvimento profissional. Entretanto, é necessário considerar que as organizações do Terceiro setor atuam com recursos restritos e o investimento em pessoal pode desafiar a sustentabilidade financeira (SELDEN; SOWA, 2015).

Dentre as instituições pesquisadas, existe a que assumiu não ofertar benefícios, mas incentiva e flexibiliza a jornada do funcionário em situação de capacitação, como é o caso da Organização 3, que, por falta de condições financeiras, não pode custear cursos de formação, como consta no relato a seguir.

Sim e não. Por que eu digo “sim e não”? Sim, porque quando eu digo que um professor precisa ir para uma capacitação que não é aqui, o projeto não banca a viagem dele, a hospedagem, a matrícula dele lá... existem vários aqui que estão renovando o Suzuki [método de aprendizagem]. O projeto não tem como aportar o valor do que ele precisar usar lá, mas aí o projeto concede a ele que, no dia que ele não vem, ela não sofre descontos. Ele recebe o benefício desta forma: o profissional ‘vai estar arcando’ com a sua formação, mas não estará sendo prejudicado na sua rotina (ORGANIZAÇÃO 3).

Diante do cenário das organizações pesquisadas, pôde-se observar que houve entrevistados que informaram que as suas organizações concedem as obrigações legais, mas não consideram a oferta de benefícios em função da escassez de recursos financeiros, como foi observado nos relatos a seguir:

O que é legal eles têm. Salário, 13º, férias... essas coisas todas. Fora da legalidade, o algo mais, de maneira formal, não. Agora do lado informal, sempre tem aquele lado humano, mas não temos, por exemplo, um plano de saúde específico para os funcionários. A gente pensa em fazer, mas por enquanto não dá (ORGANIZAÇÃO 8).

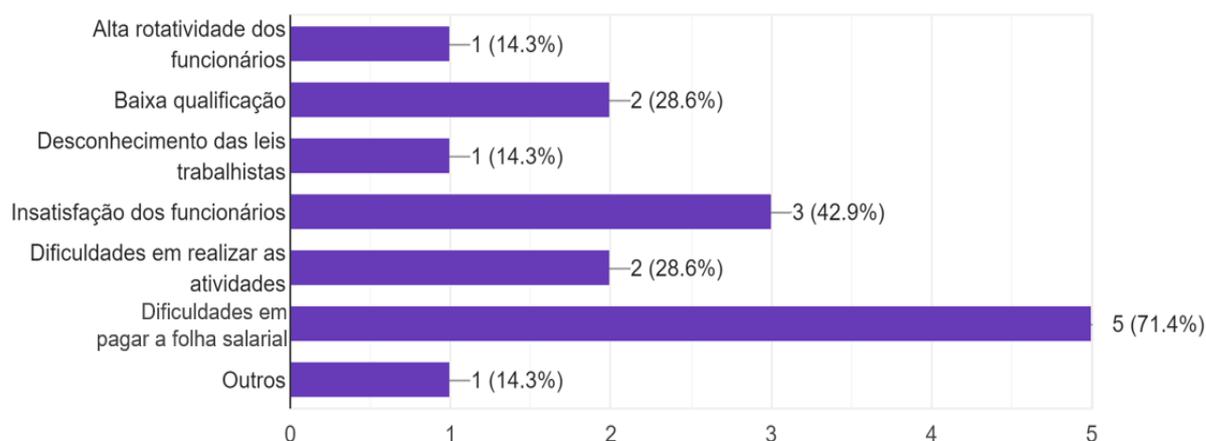
Aqui os funcionários só recebem o salário mínimo, não tem benefícios. Quem ganha um salário diferenciado é porque é dedicação exclusiva. Todos os funcionários trabalham os dois horários. Temos 8 funcionários aqui com o terceiro grau, muito bons, dedicados, se conhecem porque moram na comunidade. Sempre que um sai e a gente precisa colocar outro, a gente coloca alguém da comunidade. Esse ano a gente precisou demitir 4, foi uma dor! Tínhamos que diminuir a folha e se não desligassem os 4, todos seriam prejudicados (ORGANIZAÇÃO 1).

Tais relatos reforçam que a falta de manutenção dos recursos humanos é vista como o resultado das poucas oportunidades financeiras, dos recursos escassos e de atividades voltadas para o curto prazo, como os projetos

(KABDIYEVA, 2013). Contudo, é necessário considerar os efeitos da falta de investimento profissional, como a perda da qualidade da prestação de serviços e o impacto negativo sobre o desempenho organizacional (SELDEN; SOWA, 2015).

Acerca da manutenção dos funcionários, 7 (56,8%) das instituições pesquisadas responderam já ter enfrentado problemas. A maioria dos entrevistados - cujo percentual representou 71,4% das respostas em uma pergunta de múltiplas escolhas - revelou que as suas organizações tiveram dificuldades para pagar a folha salarial. Outra dificuldade recorrente na manutenção dos funcionários foi a insatisfação dos mesmos, cuja representatividade alcançou 42,9% das respostas. Além das opções de respostas disponíveis, um respondente indicou a opção “Outros” (14,3%), dando conta de que um dos problemas que impactavam a manutenção dos funcionários foi o comprometimento dos trabalhadores mais antigos. A representação desses percentuais encontra-se disposta na figura 8.

Figura 8 - Problemas com a Manutenção dos Funcionários



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A escolha majoritária pela opção “Dificuldades em pagar a folha salarial” revela a questão da sustentabilidade financeira como principal empecilho para a realização das atividades das organizações do terceiro setor. Além disso, percebe-se o enfoque comportamental nas escolhas das opções “insatisfação dos funcionários” e o “comprometimento dos funcionários mais antigos”. Foi percebida, também, a existência de uma dificuldade técnica na realização das atividades propostas, além do problema da “Baixa Qualificação”. Não é possível inferir a relação entre as duas respostas, porém a literatura aponta que a má situação

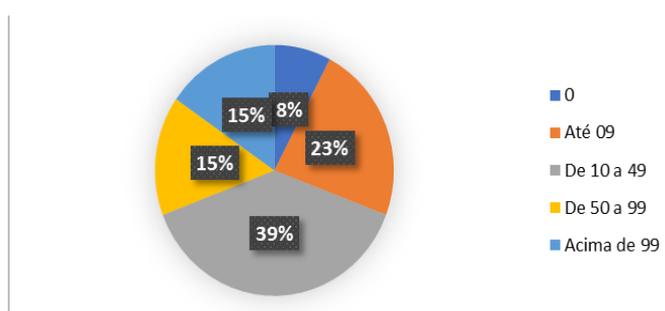
financeira dessas organizações é refletida nos critérios de gestão de pessoal, pois, mesmo que estejam à procura de funcionários qualificados e especialistas, os gestores estão cientes de que não podem competir, na oferta de benefícios, com o Estado e as empresas privadas (CEPTUREANU et al., 2018).

Outra dificuldade relatada em relação à manutenção dos funcionários foi a “Alta rotatividade dos funcionários”. A literatura aponta a rotatividade como um risco à organização, uma vez que trata diretamente da memória institucional, de modo que, quando os seus membros deixam a organização, há prejuízos para a continuidade dos serviços e para o desempenho organizacional, uma vez que os postos de trabalho em aberto têm de ser ocupados por outras pessoas da organização enquanto a vaga para a função não é preenchida. É necessário tratar, também, dos custos relacionados à rotatividade, uma vez que existem custos de encargos trabalhistas que as organizações do Terceiro setor não têm condições de arcar em função dos seus recursos financeiros limitados (SELDEN; SOWA, 2015)

5.1.2 As Organizações e seus Voluntários

No que diz respeito ao voluntariado, apenas uma das 13 instituições pesquisadas não conta com a presença de voluntários. A maioria dessas organizações (39%) conta com o quantitativo que varia entre 10 e 49 voluntários, seguido de instituições que possuem até 9 voluntários (23%), de 50 a 99 voluntários (15%) e acima de 99 voluntários (15%). A categorização do número de voluntários aconteceu com base nas informações do SEBRAE (2019) e a representação dos percentuais de voluntários está disponível na figura 9.

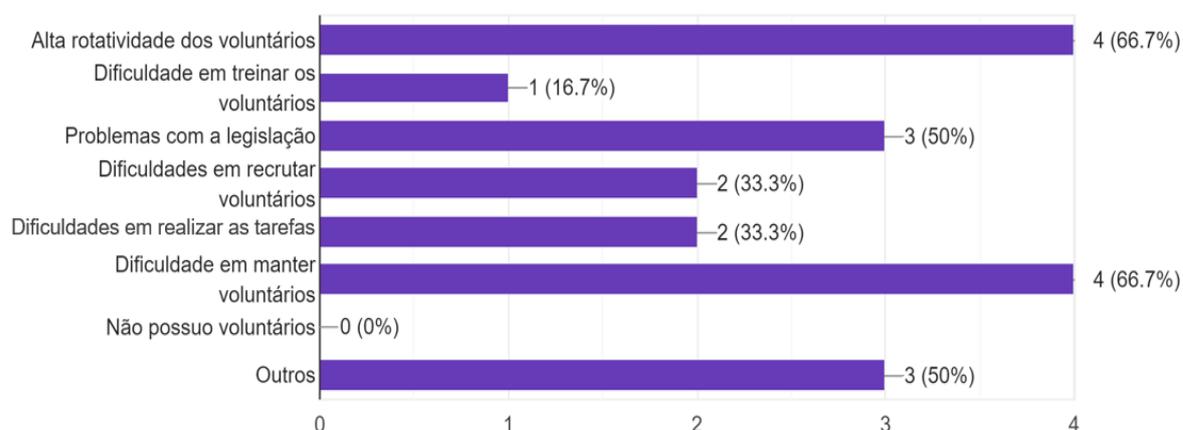
Figura 9 - Número de Voluntários



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Apesar de ser uma solução, o voluntariado representou problemas para a gestão. Dos entrevistados, 46,2% afirmaram ter problemas com o voluntariado. A maioria desses indicou que os problemas são com a alta rotatividade dos voluntários (66,7%), a dificuldade em manter os voluntários (66,7%) e os problemas com a legislação de voluntários (50%). Além disso, na opção “Outros”, ocorreu uma sinalização para o relacionamento interpessoal e o senso de utilidade. Esse último trata da percepção de utilidade na instituição e foi retratada à entrevistada por um dos voluntários. Desta forma, os problemas com o voluntariado são apresentados na figura 10.

Figura 10 – Problemas com os voluntários



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A entrevistada da Organização 10 trouxe contribuições sobre algumas questões do voluntariado, como a rotatividade e as suas possíveis causas, que estão dispostas no próximo relato.

[...] eu tenho voluntários com 23, 20 anos de casa, mas eu também tenho voluntários que estão entrando depois de janeiro pra cá, que simplesmente entrou, passou dois meses e desapareceu... ninguém mais viu, liga e não atendem, principalmente os mais jovens, estudantes, porque a vida de estudante é corrida. [...] Aí, como disse a você: a rotatividade... a gente tem um grupo de voluntários bem dedicados, o problema são os voluntários novos. Eu acho que o povo não sabe o que é ser voluntário. Eles não têm a noção. Eles acham assim: sou voluntário e vou ajudar, vou dar isso e aquilo, fazer isso e aquilo. Só que esquecem que o voluntariado é um trabalho que tem assiduidade, responsabilidade e a gente conta com eles. Então, se eles estão aqui para doar e se eles saem e não dão resposta, tanto faz para eles. Por mais que a gente diga que tem documentos e assinem um termo de adesão, por mais que a gente diga que todo mês vai um documento para o Ministério Público, que se eles saírem vão ter que avisar, mas isso não é feito, entendeu? (ORGANIZAÇÃO 10)

O relato passa pela identificação do que é voluntariado e qual o papel que o voluntário pode exercer na organização. É necessário entender que, mesmo que o serviço prestado de forma voluntária seja gratuito, é de extrema importância para as organizações do Terceiro setor. Nesse contexto, entende-se que o gerenciamento dos voluntários é fundamental para as instituições do setor sem fins lucrativos e exige do gestor a capacidade de conhecer as áreas potenciais e a capacidade de avaliar a adequação do perfil do voluntário às necessidades da organização. Assim, a crença de que qualquer pessoa pode ser um voluntário é equivocada do ponto de vista de que o voluntário tem que ter identificação com a missão institucional, preparo psicológico, competências para atuar nas áreas específicas e comprometimento com o trabalho (PEREIRA et al., 2013).

5.2 As Organizações e o Alcance da Sustentabilidade Organizacional

Esta seção tem a finalidade de descrever aspectos relacionados à sustentabilidade das organizações que compõem a Rede Pernambuco Voluntário, trazendo informações sobre a difusão da sustentabilidade nas organizações, o comportamento das organizações em relação à sua manutenção, a gestão do conhecimento e a divulgação das informações institucionais, os problemas enfrentados pelas instituições estudadas na prestação de serviços e alguns aspectos financeiros das organizações, como a captação de recursos, o planejamento e as reservas financeiras.

5.2.1 Difusão da Sustentabilidade nas Organizações

Entender o modo como a sustentabilidade é difundida nas organizações pesquisadas é uma chave para compreender como essas instituições são gerenciadas. Entende-se que a manutenção das organizações no longo prazo tem se mostrado como um dos grandes desafios enfrentados pelo Terceiro setor (CEPTUREANU et al., 2017).

Um dos principais fatores que influenciam a sustentabilidade organizacional é a gestão, ou seja, a manutenção não restrita apenas à captação de recursos, mas

também ao emprego eficiente para maximizar os resultados alcançados (FALCONER, 1999). Assim, os relatos dos entrevistados apresentam diversos aspectos relacionados à gestão, como o caso da Organização 1, que ressaltou o esforço coletivo, destacando a ausência de recursos públicos para a manutenção organizacional, como apontado:

É difundido o empenho de todos para que a gente continue essa obra, já que a gente não recebe nenhuma ajuda de políticas públicas (ORGANIZAÇÃO 1).

Percebeu-se que a sustentabilidade também é encarada como um hábito de trabalho, que destaca o cuidado com o bem comum e que permite entender que a sobrevivência e a manutenção das organizações vão além da gestão dos aspectos econômicos, tendo em vista que as ações institucionais têm origem nas ações em favor da sociedade. A sustentabilidade deve ser encarada sob o enfoque estratégico à medida em que as organizações buscam o equilíbrio entre as questões atuais para a utilização dos seus recursos nas atividades de caráter contínuo (SILVA; COSTA; GOMEZ, 2011). Esse aspecto está presente no relato do entrevistado da Organização 3, que além de considerar o bem comum, declarou a realização de palestras de conscientização sobre a sustentabilidade organizacional.

É uma rotina. A gente segue literalmente uma rotina. Os professores, inclusive, ficam me cobrando porque eu tomo certas atitudes, mas se eu estou em casa, eu evito, se eu tô em um ambiente e tem lá a luz e o ar condicionado ligados, mas se eu vou para um outro, apaga-se a luz, desliga-se o ar condicionado, se tiver um eletroeletrônico também. E por que aqui na Orquestra, onde eu não estou pagando, não está saindo do meu bolso diretamente, eu não vou ter essa atenção? [...] Em 2017, quando eu vim para cá [Recife] e peguei a primeira conta de luz tinha... eu acho que pagávamos R\$ 5.700,00 de luz... é um valor muito alto. E a gente sabe, eu trabalho no administrativo, não estou na parte efetivamente financeira, mas eu sei as despesas que o projeto tem para gerir tudo isso aqui. Então eu falei: "Nós iremos reduzir". E hoje a gente paga em torno de R\$ 3200,00/ R\$3800,00 e conseguimos reduzir muito devido às palestras que temos feito com os alunos, fazendo-os pensar na questão da sustentabilidade para que possamos, efetivamente, ter recursos para darmos continuidade ao projeto (ORGANIZAÇÃO 3).

No sentido organizacional, reforçando as opiniões de Silva, Costa e Gomez (2011), a difusão da sustentabilidade também foi apontada como pautas da gestão de recursos, como é o caso da Organização 8, que enfatiza a prática da gestão do desperdício e cujo esforço está relatado no trecho a seguir:

A gente tenta passar essa percepção, talvez não de forma tão profissionalizada, mas passa com certeza. Por exemplo, a gestão do desperdício é uma coisa importante, né? Aqui a gente acompanha mensalmente, nós temos reuniões mensais com as cuidadoras e uma pauta é a gestão do desperdício da energia elétrica, do consumo de água, da alimentação, por exemplo... [...] Jamais aqui a gente trabalha com desperdício porque a nossa lógica é que isso aqui não nos pertence e toda verba que chega aqui não nos pertence. Estamos na confiança das pessoas que colaboram aqui e sabendo que nada nos pertence. Então, eu diria assim, que é esse o nosso foco, não com tanta profundidade porque somos diminutos. A nossa diretoria, por exemplo, tem seis cargos, mas só tem quatro diretores. Então tem dois diretores que acumulam dois cargos por falta de gente no dia a dia, mas é esse ângulo (ORGANIZAÇÃO 8).

A difusão da sustentabilidade também é indicada como uma postura da organização, um aspecto da proatividade e da comunicação com a finalidade de manter a organização. Tal aspecto está presente no relato da Organização 6, que ressalta, em seu discurso, a capacidade de se comunicar para captar recursos:

O que a gente faz é ficar antenado, vendo, se comunicando e identificando essas oportunidades, para que a gente se inscreva e participe, porque é a única forma de quem está com atendimento direto” (ORGANIZAÇÃO 6).

A literatura aponta que a sustentabilidade é um processo contínuo e não um escopo. E este processo envolve a interação entre as partes componentes do cenário das organizações sem fins lucrativos (CEPTUREANU et al., 2018). A difusão da sustentabilidade está presente no discurso do entrevistado da Organização 12, que reflete a preocupação contínua dos gestores com a manutenção da organização, o processo da mudança no modelo da captação de recursos e da interação com os setores da sociedade para o alcance da sustentabilidade, como exposto no relato a seguir.

Por muito tempo a gente tentou fazer alguma coisa diferente do que as outras ONGs normalmente fazem, né? Que é a busca de recursos em cima de projetos. [...] Só que é realmente difícil esse trabalho e tem o problema da sustentabilidade real das ONGs. É que para você trabalhar com projetos, a sua fonte de recursos é bem limitada, tem duas ou três instituições. E a gente sabe que ninguém pode trabalhar dependendo de três fontes [...] Já tivemos casos de uma instituição que chegou no final do ano e avisou que no próximo ano não ia poder colaborar. E aí, o que eu posso fazer se a gente propõe um trabalho permanente? Um trabalho que eu tenho pessoas que são empregadas, são funcionárias, etc. e tal. Os alunos precisam da formação de pelo menos um ano. Como que vai ser? Eu vou mandar os meninos para casa? Eu vou demitir os funcionários? Não existe isso, né? E aí foi que a gente começou a pensar na mudança de um novo paradigma para essa questão da contribuição. Não é que a gente vai abandonar os projetos, a gente tem algumas instituições que têm projetos que a gente faz para eles. [...] Se eu for me guiar pelo projeto, eu fico muito limitado. Esse

foi um dos pontos. O que a gente pensou, de a gente depender de algumas instituições, mesmo que seja um valor significativo, uma , duas três instituições, depender disso e daquilo. Eu quero que, por menor que seja aquilo, eu quero trabalhar com mais patrocinadores. Então, ao invés de ter só três ou quatro instituições que nos sustentam, eu quero pensar em pessoas que podem sustentar, mas muitas pessoas, uma quantidade significativa que dê para viver. [...] Então, isso aí foi o que mudou todo o foco e as pessoas se espantam como a gente pode fazer tanta coisa. Essa mudança de paradigmas de contribuição é o sucesso da organização (ORGANIZAÇÃO 12).

Entende-se que, no sentido amplo, para o setor sem fins lucrativos, a sustentabilidade organizacional significa a capacidade de sobreviver para desempenhar a sua missão. Ou seja, implica que a instituição é capaz de cumprir os seus compromissos com os seus clientes e com a comunidade em que atua (CEPTUREANU et al., 2018). No processo de pesquisa foram identificadas instituições que alegaram deficiências na difusão da sustentabilidade organizacional e os relatos puderam indicar tanto a falta de abertura para a prática quanto deficiência na estrutura operacional.

Dentre os relatos negativos para a sustentabilidade, houve uma entrevistada que afirmou a existência da conscientização voltada para a preservação patrimonial, mas não para a sustentabilidade financeira, como é o caso da Organização 5, que indicou:

A gente tem a conscientização do uso da creche, mas não da sustentabilidade financeira.

Houve uma entrevistada que alegou a necessidade de mudança organizacional para atender os critérios da sustentabilidade, como consta no seguinte relato:

Eu acredito que a nossa instituição ainda não tem um programa de sustentabilidade, tá?... efetiva. A gente mudou de gestão... não mudou a gestão, houve uma reformulação no funcionamento, no nosso organograma, mas de uma forma efetiva a gente ainda não trabalha obedecendo os critérios de sustentabilidade institucional, ainda não é efetivo (ORGANIZAÇÃO 7).

Em termos de gestão organizacional, houve uma entrevistada que indicou deficiências na captação de recursos na instituição, nos recursos humanos que não fazem esse papel e na divulgação da instituição, como afirmado no seguinte trecho:

Na própria instituição não tem o setor de captação de recursos, entende? E, enquanto assistente social - logicamente que a gente trabalha fazendo parcerias - a própria profissão meio que tendencia a gente para esse

caminho. Então, por já ter um caso particular meu, de já ter um histórico com outras instituições, com crianças e adolescentes, meio que vai levando para esse caminho, mas o meu cargo aqui é para o trabalho com famílias, mas como a gente veste a camisa e se debruça aqui, eu entro na captação. Mas não existe além da captação feita pelas irmãs (porque elas são as gestoras é que deveriam ir em busca), mas não existe nenhum setor que possa estar utilizando as redes sociais, se autogerindo e promovendo a instituição, porque é um desafio. Aqui tem quase cem anos e, ainda assim, pouca gente conhece. (ORGANIZAÇÃO 9).

A partir dos relatos, foi possível perceber que existe o esforço para a difusão da sustentabilidade na maioria das organizações estudadas. As instituições que afirmaram difundir a sustentabilidade na organização reforçam pontos identificados na literatura, como a gestão organizacional, o cuidado com o bem comum e a sustentabilidade como um escopo de alcance contínuo (FALCONER, 1999; SILVA; COSTA; GOMEZ, 2011; CEPTUREANU et al., 2017; CEPTUREANU et al., 2018). Contudo, foi possível perceber que, nas instituições que declararam a difusão incipiente, a existência de problemas que refletem a dificuldade dessas instituições interagirem com o ambiente e o relacionamento com os parceiros.

A próxima subseção traz aspectos relacionados ao comportamento das organizações em relação à sustentabilidade.

5.2.2 Comportamento das Organizações em Relação à Sustentabilidade

A maneira como as organizações se comportam em relação à sustentabilidade revela aspectos relevantes, cujo conhecimento é necessário para avaliar a gestão organizacional. Dentre as organizações pesquisadas, os respondentes indicaram vários enfoques na abordagem da sustentabilidade na organização.

Sobre o comportamento das organizações em relação à sustentabilidade, em uma delas um entrevistado indicou a falta de autonomia da instituição para a tomada de decisões financeiras, uma vez que todas as deliberações são responsabilidade da sede, localizada no estado de São Paulo e as filiais apenas são executoras do trabalho. Desta maneira, o entrevistado indicou a dependência das ações voluntárias, uma preocupação constante com a sustentabilidade e com o controle por parte da sede, como expresso no relato a seguir:

Então nós temos que depender das ações de voluntários, de alguns eventos externos, dos produtos com a marca da [nome da instituição]... uma estratégia para sobreviver além do que o SUS que não é suficiente. A questão da sustentabilidade é uma preocupação constante, e por ser da área de saúde

aumenta mais ainda a preocupação. [...] Agora sempre com o controle total de São Paulo, são pouquíssimas coisas nós temos autonomia para gerenciar daqui. Sempre vêm de São Paulo todas as ações (ORGANIZAÇÃO 2) .

O comportamento da instituição para a sustentabilidade aponta as estratégias adotadas, como a questão da comunicação. A literatura aponta que, para manterem-se atuantes, as organizações sem fins lucrativos têm estado mais atentas à sua imagem pública e investido na melhoria da comunicação e no relacionamento com os meios de comunicação em massa (CEPTUREANU et al., 2017). A preocupação com a comunicação para o alcance da sustentabilidade é contemplada no depoimento do entrevistado da Organização 3, que afirma que a sua instituição tem um setor de comunicação para captar recursos e ressalta o alinhamento institucional. Além disso, a existência das parcerias ajuda a manter as atividades e os resultados da instituição, o que, conseqüentemente, contribui para a atração e a manutenção das parcerias, como está exposto no próximo trecho.

Nós temos um setor de comunicação que nos auxilia fazendo a parte de captação de vídeos, montando o material gráfico para ser difundido nas redes sociais [...] Então, desta parte de captação, o setor de comunicação tem auxiliado bastante, quando adotou-se ou direcionou-se ao setor de comunicação que eles fizessem esse trabalho de... não é captação, nós temos umas empresas que prestam serviços para nós e que efetivamente colocam a mão na massa, mas por trás, enquanto essas empresas estão batendo nas portas das empresas e solicitando aportes para o projeto, do outro lado está os que estão efetivamente cumprindo aquilo o que a gente está apresentando lá. “O que vocês estão apresentando aí para gerenciar esses recursos que possivelmente vamos aportar para a empresa?” Estamos dando educação aos meninos, os meninos fazem três refeições durante o dia, tem alguns que estão seguindo para a universidade... Tudo isso é possível devido às parcerias que existem com a instituição. Alunos que estão no Colégio Motivo, na AESO e em outras universidades daqui do estado e em outros estados também. Isso eu acredito que tem sido possível devido a esse cuidado que está havendo e pelo alinhamento que existe entre esses outros núcleos (ORGANIZAÇÃO 3).

A literatura indica que alcançar a sustentabilidade institucional só é possível por meio do relacionamento em redes, alianças e parcerias (CENCI et al., 2014). Na pesquisa foi possível verificar que as parcerias contribuem para a manutenção das instituições estudadas. Contudo, as organizações também são proativas e desenvolvem meios de conseguir o sustento das atividades institucionais. O depoimento da entrevistada da Organização 9 revela esses aspectos e detalha como são as parcerias e a divisão das responsabilidades no relacionamento institucional. É importante perceber que, mesmo com o desafio da

manutenção e da questão financeira, as parcerias viabilizam as atividades institucionais, como exposto no trecho a seguir:

Tem o aluguel do estacionamento, tem o bazar, que toda semana tem o bazar popular... tem parcerias com o banco de alimento. Essas parcerias que a gente conseguiu, meio que nos dá sustentabilidade. A parceria maior é com a prefeitura, que ela utiliza o espaço físico no turno da manhã, a gente dá continuidade... porque de manhã é a prefeitura, não somos nós e as crianças ficam aqui. No café da manhã e o almoço é dado pela prefeitura e o lanche da tarde e última refeição fica conosco. As professoras da tarde é a prefeitura que faz o pagamento. Eles utilizam o espaço físico, mas as professoras quem paga é a prefeitura. Então, é como se fosse em regime de comodato. [...] Então, de alguma maneira que a gente não tem renda para fazer as atividades, mas a gente consegue o material humano através das parcerias e a gente vai se mantendo (ORGANIZAÇÃO 9).

É possível perceber, também, que as organizações têm a percepção de que sempre estão em posição de desvantagem, como a Organização 10, cuja entrevistada relatou a situação de dificuldade para honrar as contas mensais. Contudo, a capacidade da instituição de se comunicar, captar recursos e de se estabelecer em uma rede de contatos permite que esta receba doações e o apoio do setor público por meio dos projetos regidos por editais. Além disso, a venda de produtos confeccionados na instituição, com o reinvestimento da receita na própria, é uma alternativa real para a manutenção institucional, conforme o relato a seguir:

A gente está sempre atrás. [...] Todo mês é uma *via crucis* para poder honrar pagamento da folha. Agora recebemos também muita doação de alimentos, de fralda, de leite e material de limpeza... Recebemos, a gente já não precisa comprar. E tem os recursos públicos, né, que são os projetos que é o COMDICA e tem o da Secretaria de Desenvolvimento Social lá da prefeitura, nós temos esses. O COMDICA foi 7 meses durante esse ano e parou, provavelmente deve tá saindo edital para um próximo. Então de recursos públicos eu só tive esses dois esse ano, o resto é toda a sociedade que vem, mas a gente está sempre pensando que é que a gente vai poder fazer. Nós temos aqui um bazar permanente de roupas usadas, que todos os dias abre, é vendido material e esse dinheiro vem para casa. Temos um produto interno que é o artesanato, que é feito com voluntários. Eu tenho uma funcionária também, a costureira que é uma artesã, mas os voluntários ajudam, né? Então é esse produto que a gente leva. Esse produto que a gente vai levar para o RioMar [shopping]. A venda [a receita] deles é tudo para dentro da casa. São essas as formas que a gente tem de sustentabilidade (ORGANIZAÇÃO 10).

Outro aspecto importante é a presença de pilares que dão sustentação às organizações, como é o caso da Organização 8, que trabalha com sócios, doações de terceiros, convênios com órgãos públicos e a iniciativa de captação, como eventos e bazares, além da presença nas redes sociais, que têm sido aliada das organizações sem fins lucrativos para divulgar os trabalhos e, conseqüentemente,

reforçar a credibilidade dessas instituições. O entrevistado da Organização 8 detalhou cada pilar de sustentação e a importância do seu posicionamento nas redes sociais no seguinte trecho:

Bom, a nossa sustentação financeira se baseia em vários pilares e cada pilar tem o seu percentual de ajuda. E quais são os nossos pilares: 1) nós temos o quadro de sócios, que dão uma arrecadação “x” por mês. 2) temos as doações, que aí não temos muito controle porque varia, tanto em termos financeiros quanto em termos materiais diretos, que indiretamente se revertem em financeiros. [...] 3) mas nós também temos os convênios. E como são esses convênios? Nós temos um convênio com a prefeitura [do Recife], que começou dois ou três anos atrás e ele se renova anualmente. É um valor aquém dos nossos custos mensais. Nenhum dos pilares que estamos definindo consegue cobrir sozinho as despesas e custos da nossa casa. [...] Então, o que acontece? Nós ficamos sempre atentos para termos os vínculos. Termina convênio, começa outro. Agora o único convênio que tem continuidade é com a prefeitura, certo? Então os pilares são: quadro de sócios, doações, os convênios mais variados e, também, algumas iniciativas que nós fazemos, como bazar e eventos que arrecadam dinheiro para a instituição. Então, o somatório disso é o que faz com que a gente venha se mantendo há 27 anos. E outra coisa também, que por tabela, não é só pra isso, mas nos ajuda nisso é a nossa rede de comunicação. Como assim? Nós estamos no Facebook, temos os nosso 5.000 amigos, aproximadamente, no máximo, em 10 ou 15 dias estamos colocando notícias lá para que as pessoas saibam o que está acontecendo, se motivem. [...] Então, nós utilizamos o Facebook, que por tabela, as pessoas se motivam e veem credibilidade e se prontificam a se tornarem sócias... doações também... então, por tabela, nos ajudam financeiramente. Temos uma lista na internet, que se chama “Lista Parceiros”, que atualmente tem 350 pessoas... então, ali na internet quando terminam os convênios e nós ficamos um pouco desguarnecidos, a gente bota assim: “pessoal, nos ajude nos próximos 4 meses, que é o momento de transição para novos convênios[...]” E temos um site, que é bem visitado, que explica todo o nosso dia-a-dia, que é o **[site da instituição]** e lá tem o convite à visita e tal. Como eu falei, a gente usa bem esse meio virtual.. Facebook, Instagram, site e lista parceiros, que, além da gente ter esse contato com a sociedade para nos conhecer e dar credibilidade, etc. e tal, também nos ajuda por tabela em questão financeira, diretamente com o dinheiro em espécie ou indiretamente com alguma doação de materiais. (ORGANIZAÇÃO 8).

Os pilares relatados no discurso do entrevistado podem indicar a consolidação dos meios de captação de recursos e apontar o nível de sustentabilidade institucional da organização em questão, bem como a capacidade de mobilizar pessoas e divulgar a prestação de serviços.

Entre as organizações que não trabalham focadas na sustentabilidade, uma manifestou o desejo da organização e que, provavelmente, o ano de 2019 será o ano de começar a trabalhar dentro dos princípios básicos da sustentabilidade. A entrevistada indicou a necessidade de uma gestão com um olhar para a

sustentabilidade e ainda comparou com a situação de outra organização que se preocupa com a sustentabilidade. O relato está exposto no trecho a seguir:

Eu acredito que a direção tenha esse desejo, talvez seja até fruto de um projeto futuro, para quem sabe - vamos ter uma reunião para organizar a nossa instituição, para planejar as ações de 2019 e eu acredito que a gente possa, depois desta conversa, elencar algumas coisas, o voluntariado pode até levar algumas coisas, para que a gente possa começar a trabalhar dentro da sustentabilidade, do princípio básico da sustentabilidade, porque tudo hoje é sustentabilidade, hoje tudo se baseia em sustentabilidade. No meu trabalho lá no Tribunal a gente tem uma preocupação muito grande com a sustentabilidade, mas aqui não. Somos uma ONG, ainda que de uma forma muito primária, somos o Terceiro setor, mas ainda navegamos de uma forma primária. Eu acho que ainda é uma coisa muito de casa, uma gestão ainda que precisa ter um outro olhar, uma nova visão de como a gente pode gerir isso melhor (ORGANIZAÇÃO 7).

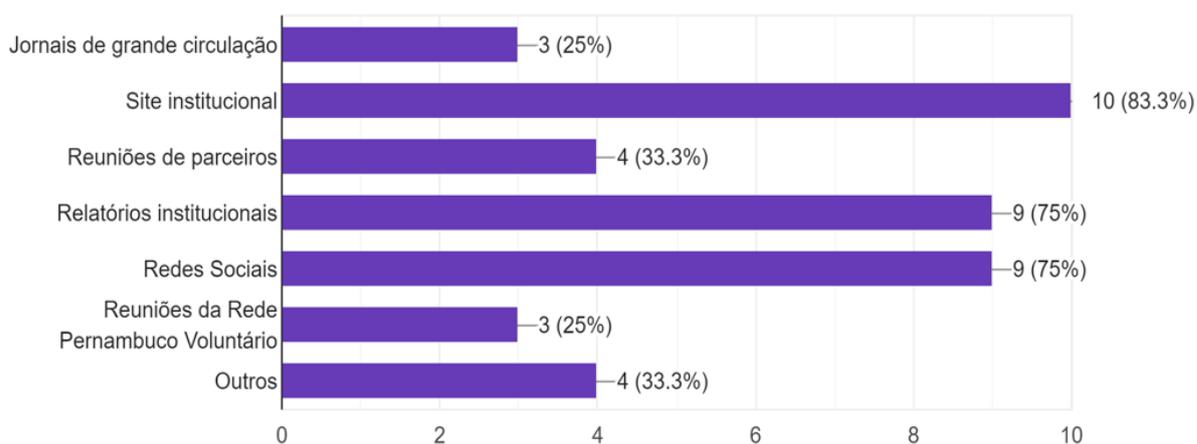
Conhecer o comportamento das organizações estudadas em relação à sua sustentabilidade contribuiu para a compreensão de como ocorre o processo de manutenção das instituições pesquisadas e permitiu avaliar a postura da gestão frente aos desafios enfrentados na prestação de serviços, na qual foi possível perceber o esforço da maioria das organizações para a continuidade da prestação de serviços. O comportamento identificado nos relatos dos entrevistados é favorável à sustentabilidade, porém a falta de estrutura do gerenciamento dificulta o seu alcance. Mesmo assim, ressalta-se que, na ausência de recursos para empregar exclusivamente na captação de recursos, foi verificada a postura proativa da organização para a sustentação e o apoio da sociedade civil.

Ao serem questionados sobre a divulgação das informações institucionais, 92% dos entrevistados afirmaram que as suas organizações divulgam as informações. A literatura pesquisada indica que a divulgação voluntária das informações institucionais é usada como uma ferramenta para gerenciar as impressões sobre a instituição e que a divulgação das informações é positiva, principalmente as que tratam da sustentabilidade. A divulgação das informações é um incremento à transparência da instituição (REIMSBACH; HAHN, 2015).

No caso das instituições estudadas, notou-se que os principais meios de divulgação das informações são relacionados à internet, como os sites institucionais (83,3%) e as redes sociais (75%). Verificou-se a importância dos relatórios institucionais como um meio de divulgar os serviços prestados pelas instituições, na opinião de 75% dos respondentes. Ainda foi possível identificar que a Rede Pernambuco Voluntário também é ambiente de divulgação das informações

institucionais. Além dos meios relatados, a opção “Outros” (33,3%) indicou que as instituições permitem as visitas institucionais, elaboram jornais trimestrais, enviam cartas aos padrinhos, emitem pareceres anexados à prestação de contas e confeccionam revistas e materiais gráficos. A representação dessas informações está na figura 11.

Figura 11 – Meios de Divulgação das Informações Institucionais



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A literatura indica que os cuidados de comunicação e *marketing* ainda são limitados para o setor sem fins lucrativos, uma vez que a gestão compreende que o trabalho de *marketing* é restrito apenas à divulgação das informações sobre os projetos institucionais aos patrocinadores e não se aprofundam nem exploram o composto de *marketing* (PEREIRA et al., 2013).

As incertezas e a complexidade do setor sem fins lucrativos permite que as organizações explorem diferentes práticas organizacionais e de gestão do conhecimento. O gerenciamento do conhecimento organizacional proporciona a continuidade dos trabalhos e a entrega de mais benefícios, principalmente no gerenciamento do conhecimento tácito presente nas organizações do Terceiro setor, como o conhecimento pessoal, os laços de redes sociais para a captação de recursos e a preservação da memória institucional (CANTU; MONDRAGON, 2016).

Os entrevistados indicaram que realizam a gestão do conhecimento nas suas instituições. Dentre as formas utilizadas para gerenciar o conhecimento organizacional, 69,2% dos entrevistados indicou que o conhecimento dos colaboradores mais antigos é repassado por meio dos treinamentos no ambiente

de trabalho, o que revela uma face do conhecimento tácito em processo de socialização (conhecimento tácito para o conhecimento tácito). Os demais entrevistados indicaram que a instituição promove cursos para que a força de trabalho seja mais qualificada (15,4%) e que, nas suas respectivas organizações, existe a preocupação em documentar as tarefas desenvolvidas, uma manifestação do conhecimento explícito, em processo de Externalização (conhecimento tácito para o conhecimento explícito) e Internalização (conhecimento explícito para o conhecimento tácito).

A gestão do conhecimento figura como uma estratégia de alcance da sustentabilidade, principalmente em ambientes dinâmicos. Em termos de geração de conhecimento, a profissionalização das atividades desenvolvidas é fundamental para a transparência e para a captação de recursos. Para a melhoria contínua das necessidades específicas, a aquisição do conhecimento externo é crucial. Para sobreviverem, as organizações devem construir estratégias para gerar conhecimento e fortalecer as que já são úteis, além de conseguir atrair novos doadores e manter os atuais (CANTU; MONDRAGON, 2016).

A próxima seção trata de aspectos relacionados ao alcance da sustentabilidade organizacional, como o modo como a sustentabilidade é difundida, o comportamento das organizações, os problemas enfrentados na prestação de serviços e as necessidades mais imediatas e os aspectos financeiros relacionados à manutenção institucional.

5.2.3 Problemas na Prestação de Serviços e Necessidades Imediatas

A questão da sustentabilidade nas organizações do Terceiro setor está associada à captação e ao uso eficiente dos recursos (FALCONER, 1999). Porém, dentro das suas realidades, as organizações do Terceiro setor enfrentam inúmeros problemas para continuar a prestação de serviços. Esses problemas podem ir além da questão financeira e tocarem os recursos humanos, a manutenção das parcerias e até a falta de foco na missão institucional.

A questão de onde partiram as respostas a esta seção foi estruturada para aceitar múltiplas respostas dos participantes. Conforme a literatura consultada sobre sustentabilidade no Terceiro setor e os resultados da revisão sistemática da

literatura, os problemas enfrentados foram organizados em categorias e estão representados no quadro a seguir.

Quadro 12 – Categorização temática dos problemas a prestação de serviços

CATEGORIZAÇÃO TEMÁTICA	
Pessoas	Qualificação profissional, conflitos com gestores, conflitos entre membros, rotatividade de pessoal, voluntariado, liderança e gestão de pessoas.
Gestão Organizacional	Foco na missão institucional, organizar e prestar contas, divulgar os serviços prestados e divulgar dados da sustentabilidade.
Captação de Recursos	Captar recursos, estabelecer e manter parcerias, escassez de recursos financeiros e concorrência entre organizações de atuação semelhante.
Operações	Desorganização interna, falta de equipamentos e instalações físicas.
Legislação	Desconhecimento das leis do Terceiro setor e da legislação em geral.
Relação com o Governo	Apoio governamental e dependência do governo.

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Dentro da realidade das organizações estudadas, verificou-se que o problemas com maiores indicações são os relacionados à captação de recursos em que as opções “Dificuldade de captar recursos” (92,3%), “Escassez de recursos financeiros” (76,9%) e “Dificuldades com parcerias” (53,8%) alcançaram altos percentuais em uma questão de respostas múltiplas. Entende-se que essa área é a que tem maior representatividade para a realidade das organizações do Terceiro setor porque toca diretamente a questão da manutenção das suas atividades. No cenário das instituições pesquisadas, nota-se que a captação de recursos está dentro dos principais problemas enfrentados na prestação de serviços.

Outro problema que impacta na sustentabilidade com incidência alta é ligado ao relacionamento das organizações da Rede Pernambuco Voluntário com os entes governamentais. A saber, os problemas são a “Falta de apoio governamental” (61,5%) e a “Dependência do governo” (30,8%). A literatura indica que a dependência do financiamento governamental e de outros doadores induz um sentimento de incerteza (CEPTUREANU et al., 2018). Além do mais, mesmo que a relação com o governo traga benefícios financeiros que impactam na sustentabilidade organizacional, existe a possibilidade de limitar a liberdade das organizações em determinar a sua agenda, grupos ou estratégias (SENSES-OZYURT, 2016). O fator que impede que as

instituições definam as suas agendas foi encontrado nas organizações pesquisadas, principalmente nas que dependem exclusivamente de editais, em que os gestores são limitados ao processo decisório da destinação de recursos ou das interrupções de parcerias entre o ente público e as instituições.

A categoria de operações indicou problemas não exclusivos das organizações sem fins lucrativos e revelou que problemas com “Instalações físicas” (46,2%), “Falta de equipamentos” (30,8%) e “Desorganização interna” (23,1%) são também limitadores da prestação de serviços.

No que diz respeito à categoria de Pessoas, o principal empecilho para a entrega dos serviços é o “Voluntariado” (53,8%), que, como exposto no item 4.1.2 *As Organizações e Seus Voluntários*, acontece em função da alta rotatividade de voluntários, da dificuldade para mantê-los e da crença equivocada acerca da atividade voluntária (PEREIRA et al., 2013). Nota-se, ainda, a dificuldade em relação à “Qualificação profissional” (38,5%), que impacta diretamente nas atividades organizacionais. E demais problemas, como “Conflitos entre gestores” (15,4%) e “Conflitos entre membros” (15,4%), “Rotatividade de pessoal” (7,7%) e “Liderança e gestão de pessoas” (7,7%).

Outra categoria que mostrou ser uma dificuldade para os entrevistados é a relacionada à legislação. Dentre os respondentes, 46,2% indicaram ter problemas com a legislação que rege o Terceiro setor e 38,5% apontaram problemas com a legislação em geral. Durante as entrevistas, houve reconhecimento da dificuldade de compreender as leis que regem o setor sem fins lucrativos. A entrevistada alegou dificuldades de entender o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), cuja finalidade é regular as parcerias entre a administração pública e a sociedade civil e regime de cooperação (BRASIL, 2014), como consta no seguinte relato:

É necessário ter alguém que esclareça o MROSC. É complicado. A gente presta um serviço público e o Estado não consegue atingir o que a gente atinge, ele é fechado na burocracia. Aí vem uma ONG e o MROSC, vem prender a gente também (ORGANIZAÇÃO 10).

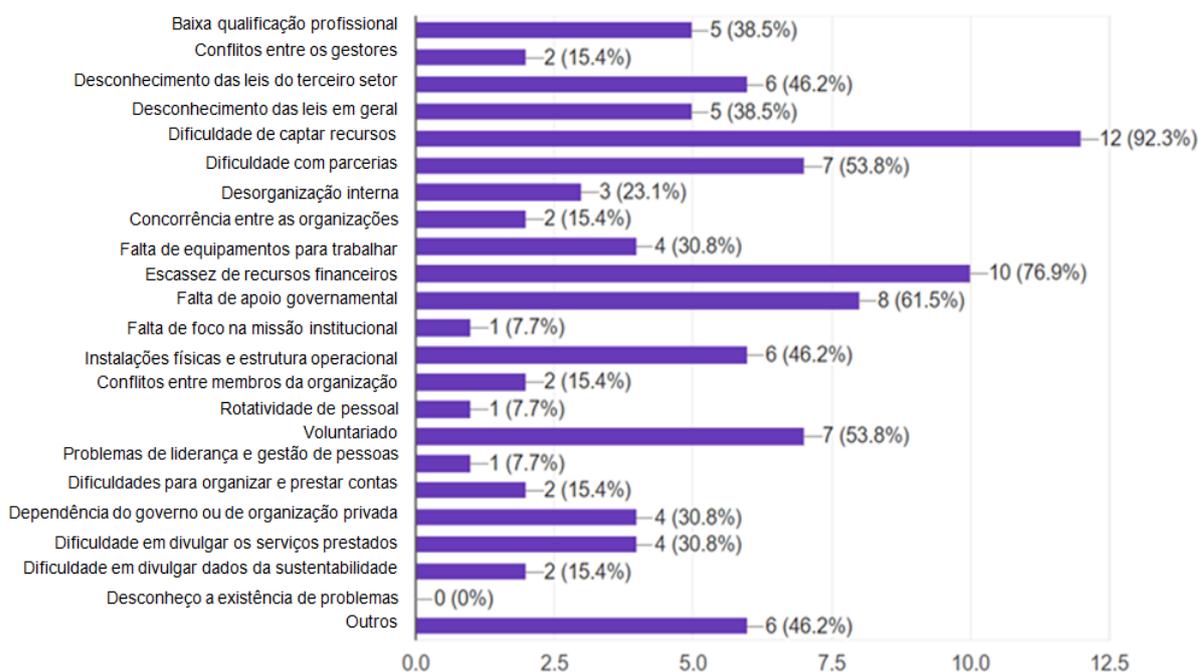
A categoria gestão organizacional representou maiores problemas no que diz respeito à “Dificuldade em divulgar os serviços prestados” (30,8%), que reforça a percepção de que as organizações têm dificuldades para comunicar o seu desempenho à sociedade civil. Além disso, há a necessidade de uma gestão

profissional que consiga organizar e prestar contas, bem como divulgar os dados relativos à sustentabilidade organizacional. Verificou-se também a existência da “Falta de foco na missão institucional” (7,7%), que pode prejudicar o desenvolvimento das atividades e o alcance da legitimidade da instituição.

Por fim, os problemas mais listados foram representados por “Outros” e alcançaram um percentual de 46,2%, e representou a integração institucional, a participação da família dos beneficiários, mais chances de capacitação profissional, um veículo para ajudar a buscar as crianças e diminuir a evasão, a contratação de mais profissionais para diminuir a sobrecarga dos funcionários atuais, a dificuldade de contrata profissionais em função do salário ofertado e a atratividade da instituição para os voluntários.

A representação gráfica dos problemas enfrentados na prestação de serviços está disposta na figura 12.

Figura 12 – Problemas Enfrentados na Prestação de Serviços



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

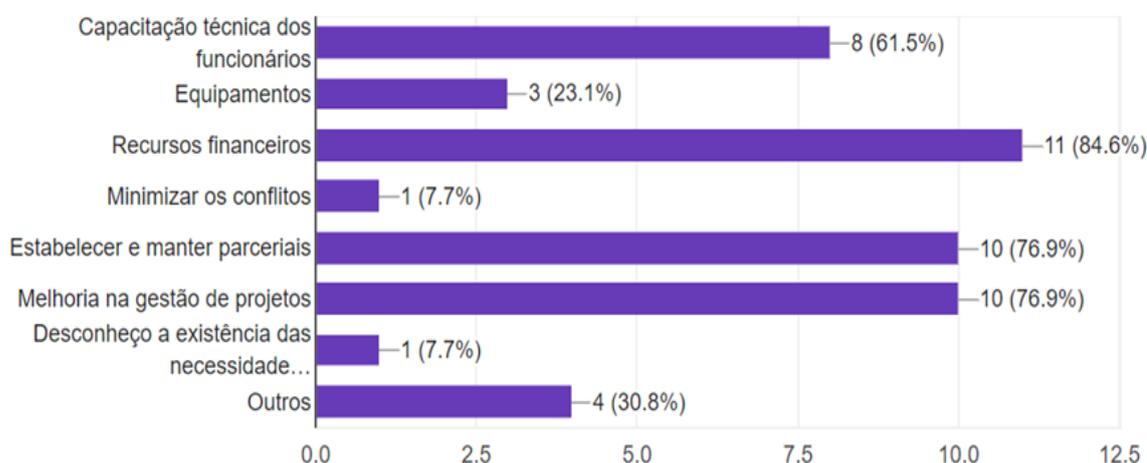
Os entrevistados foram perguntados se as instituições já tinham passado por problemas sérios a ponto de descontinuar a prestação de serviços, ao que alegaram que as instituições não descontinuaram as suas atividades, mas que tiveram algumas dificuldades, como a demissão de funcionários, o fechamento de

turmas e turnos (reduziram o número de atendidos pela instituição) e a redução dos itens de alimentação servida aos beneficiários.

Os respondentes também foram questionados sobre as necessidades imediatas das suas organizações em um pergunta com alternativas múltiplas e as respostas reforçaram problemas que foram abordados na questão dos problemas enfrentados na prestação de serviços. Desta maneira, foi possível observar que a maior necessidade das organizações estudadas diz respeito aos “Recursos Financeiros” (84,6%), seguido de “estabelecer e manter parcerias” e “Melhoria na gestão de projetos”, ambas com o mesmo percentual (76,9%) e da “Capacitação técnica dos funcionários” (61,5%). Entende-se que a gestão de projetos é fundamental para as organizações que se mantém apenas por editais. E as parcerias e recursos financeiros são questões diretas da manutenção organizacional. A alternativa “Outros” (30,8%) tocou questões de permanência dos beneficiários em suas instituições, como alimentos e a criação de um setor de transporte e da contratação de profissionais para trabalhar exclusivamente com a captação de recursos, uma vez que a ausência de um setor específico de captação sobrecarrega os demais funcionários, que além de realizar as tarefas previstas para as suas funções, também voltam os seus esforços para atividades secundárias (escrita de projetos, busca de editais, reuniões com patrocinadores, entre outras).

As necessidades imediatas encontram-se representadas na Figura 13

Figura 13– Necessidades Imediatas das Organizações Estudadas



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A identificação dos principais problemas e das necessidades imediatas de cada instituição estudada oportunizou a visualização dos pontos críticos de cada organização, de modo que possibilita as organizações de somarem esforços para tratar as suas fraquezas organizacionais, assim como reforçou o que é denominado na literatura pesquisada como problema organizacional, tais como a captação de recursos, a escassez de recursos financeiros, o relacionamento com os entes governamentais e os problemas relacionais entre os membros das organizações estudadas (CEPTUREANU et al., 2018; CEPTUREANU et al., 2017; SENSES-OZYURT, 2016).

5.2.4 Aspectos Financeiros

Durante a preparação da pesquisa de campo, buscou-se conhecer as principais fontes de recursos das organizações estudadas com a finalidade de estabelecer relações com os problemas enfrentados na prestação de serviços e nas necessidades imediatas.

Observou-se que o contribuinte figura como o mais relevante para a continuidade da prestação de serviços por parte dessas instituições. A opção “Doações de Pessoas Físicas” (92,3%) evidenciou a força das contribuições individuais e chamou a atenção para o entrevistado da Organização 12, que relatou a mudança do paradigma da sua captação de recursos, que focou nessa estratégia para garantir a sua manutenção, como consta no trecho a seguir:

Como uma instituição, a gente vai em busca de projetos como os da Petrobras, o da Fundação Bradesco, tentando captar recursos para a manutenção. Só que é realmente difícil esse trabalho e tem o problema da sustentabilidade real das ONGs. É que para você trabalhar com projetos, a sua fonte de recursos é bem limitada, tem duas ou três instituições. E a gente sabe que ninguém pode trabalhar dependendo de três fontes. [...] Já tivemos casos de uma instituição que chegou ao final do ano e avisou que no próximo ano não ia poder colaborar. [...] E aí foi que a gente começou a pensar na mudança de um novo paradigma para essa questão da contribuição. Não é que a gente vai abandonar os projetos, a gente tem algumas instituições que têm projetos que a gente faz para eles [...]O que a gente pensou, de a gente depender de algumas instituições, mesmo que seja um valor significativo, uma, duas ou três instituições, depender disso e daquilo. Eu quero que, por menor que seja aquilo, eu quero trabalhar com mais patrocinadores. Então, ao invés de ter só três ou quatro instituições que sustentam [nome da organização], eu quero pensar em pessoas que podem sustentar [nome da organização], mas muitas pessoas, uma quantidade significativa que dê para viver. Em vez de esperar R\$ 100 mil de uma empresa, eu posso pensar em, digamos assim, R\$ 200 mil de mil

peessoas. E foi assim que a gente começou a trabalhar. E aí fizemos um entendimento com a CELPE, COMPESA e já outras que estamos pensando, para incluir na conta de luz, na conta de água, um pequeno valor. [...] Hoje a gente tem na CELPE mais de 400 mil pessoas que contribuem e a COMPESA está em torno de quase 200 mil, tem mais de 150. E mais aquelas pessoas que contribuem via telefone. Hoje o MPC tem em torno de 600 mil contribuintes que suprem, evidentemente, muito melhor que isso aqui [os projetos] e muito mais seguro. [...] Então, isso aí foi o que mudou todo o foco e as pessoas se espantam como a gente pode fazer tanta coisa. Essa mudança de paradigmas de contribuição é sucesso da organização (ORGANIZAÇÃO 12)⁵.

Esse relato reforça o uso de estratégias para a captação de recursos, assim como coloca as parcerias em destaque pelo seu caráter contributivo para a Organização 12, uma vez que as doações só foram recebidas por causa da contribuição de duas instituições, que disponibilizaram os seus serviços para que as demais organizações alcançassem capital para desenvolver as suas atividades.

As organizações também se mantêm por meio de “Doações de Pessoas Jurídicas”, “Sorteios, bingos, feiras e bazares” e “Projetos de captação de recursos”. Essas alternativas alcançaram em uma questão de múltiplas respostas, cada uma, 76,9%. As doações de pessoas físicas revelam um aspecto importante das organizações, que é a legitimidade alcançada em função do seu desempenho, que desperta nos *stakeholders* o desejo de contribuir com as causas defendidas (MOXHAM, 2014). As organizações também recorrem aos eventos como forma de conseguir recursos, a partir de doações recebidas, para a organização. A indicação dos “Projetos de captação de recursos” – mesmo com a indicação da necessidade de melhoria na seção anterior - também é tida como uma das principais fontes de recursos, onde as organizações periodicamente concorrem por investimentos por meio de editais de seleção para doações.

Como citado por Cenci et al. (2016), o estabelecimento de redes, alianças e parcerias é fundamental para que a sustentabilidade organizacional seja alcançada. É possível perceber a realidade desse discurso ao contemplar as indicações das “Parcerias com empresas privadas” (61,5%) e “Parcerias com centro de compras” (53,8%) e “Parcerias e participação em redes” (30,8%) como

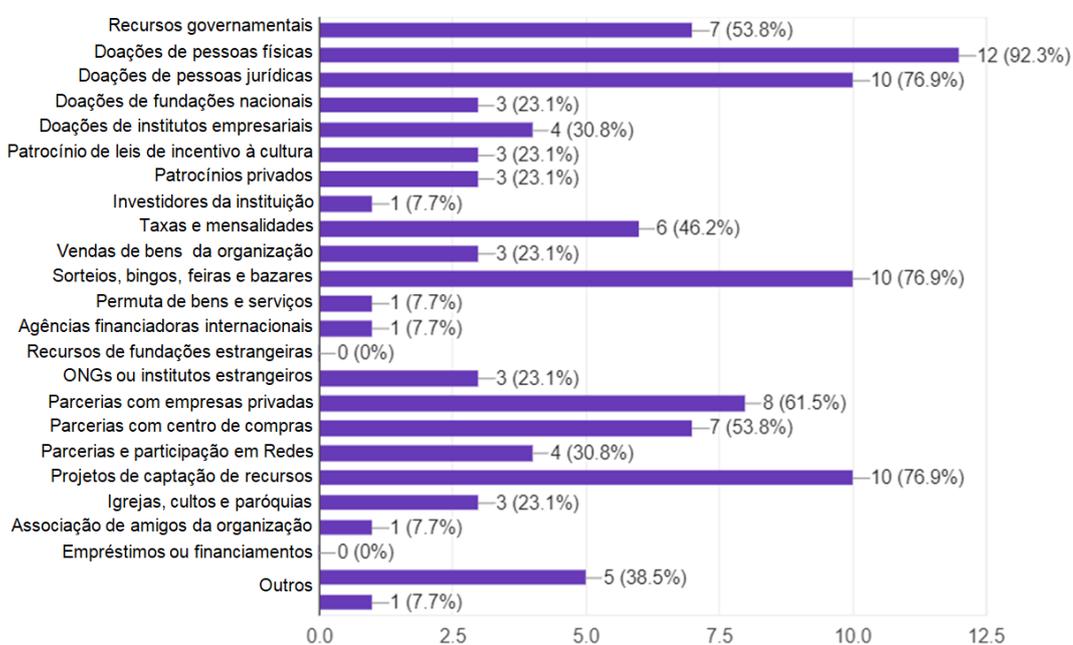
⁵ De acordo com Pinto, Ribeiro e Moraes Filho (2018), as campanhas com os pequenos contribuintes ocorrem em parceria com a Companhia Pernambucana de Saneamento (COMPESA) e com a Companhia Energética de Pernambuco (CELPE). A COMPESA criou a Campanha Regar, que permite que seus clientes, por meio de suas contas de água, doem mensalmente uma quantia a partir de R\$ 1,00. A Campanha Clarear acontece em parceria com Celpe e beneficia 5 instituições sem fins lucrativos da cidade do Recife. Os clientes da CELPE contribuem mensalmente com uma quantia que varia de R\$ 0,98 a R\$ 1,50.

principais fontes de recursos das instituições. Além do mais, destaca-se a participação das redes e seus ganhos, que serão abordados na seção 5.4 - Participação na Rede Pernambuco Voluntário.

Por fim, a categoria “Outros” fez menção ao apoio familiar no alcance dos recursos e às campanhas nacionais de arrecadação, como a campanha Regar, Clarear e o Teleton.

A representação gráfica das fontes de recursos e suas respectivas proporções estão dispostas na figura 14.

Figura 14 – Fontes de Recursos das Instituições Estudadas



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

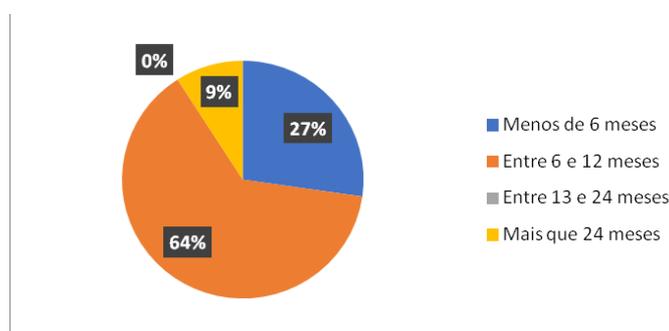
No contexto da captação de recursos, ressaltou-se o apoio das doações de pessoas físicas como principal suporte para a manutenção institucional e a experiência exitosa de uma das organizações pesquisadas que conseguiu mudar o seu paradigma de captação a partir da estratégia de focar no pequeno contribuinte. É necessário mencionar o apoio governamental e empresarial e seu vultoso percentual de contribuição para as instituições, mesmo que a dependência desses setores tenha sido mostrada como possível problema para as instituições que compõem a amostra deste estudo. Também foi possível perceber a relevância dos projetos de captação de recursos e a sua gestão para a sustentabilidade, sabendo que a maioria das organizações depende quase que exclusivamente desta alternativa para garantir recursos para a sua prestação de serviços. Não se pode

deixar de fazer referência às instituições religiosas que dão suporte as atividades das instituições pesquisadas, visto que grande parte delas tem sua fundação motivada por esses entes, com os quais desenvolvem um trabalho em parceria.

O planejamento financeiro é crucial para que as organizações continuem a prestar seus serviços. Dentre as organizações pesquisadas, 84,62% alegaram realizar o planejamento financeiro. As demais não realizam o planejamento por falta de conhecimento em gestão ou pela demanda de serviços e recursos ser muito variável como explicado pelas respondentes.

Mesmo com as condições adversas de trabalho, os respondentes informaram a periodicidade em que o planejamento financeiro é realizado. As organizações que realizam o planejamento financeiro o faz para “Entre 6 e 12 meses” (64%), seguido dos que elaboram para “Menos de 6 meses” (27%) e dos que conseguem planejar para “Mais que 24 meses” (9%). Os dados estão representados graficamente na figura 15.

Figura 15 – Período do Planejamento Financeiro



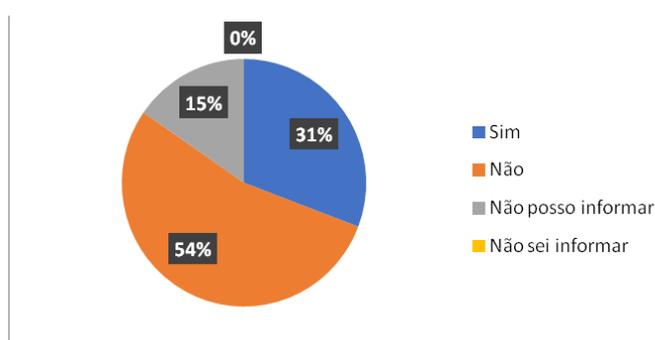
Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Tratar da sustentabilidade financeira vai além das questões do planejamento financeiro das organizações e toca a questão do acúmulo de reservas financeiras.

As reservas financeiras são acumuladas para serem usadas em caso de recursos escassos, sendo a sua principal motivação diminuir as vulnerabilidades financeiras. As organizações que acumulam reservas financeiras podem estar menos vulneráveis do que aquelas que não possuem, de modo que o acúmulo de reservas indica uma estabilidade econômica para que as organizações alcancem e mantenham a sua sustentabilidade (BOOTH et al., 2017).

Entre os respondentes, apenas 31% informaram que as suas instituições possuem reservas financeiras. As demais organizações foram divididas da seguinte maneira: 54% afirmaram que as suas instituições não têm reservas acumuladas e 15% alegaram que não poderiam dar informações sobre reservas para que a organização não fosse prejudicada, uma vez que, segundo a entrevistada, os financiadores podem entender que as organizações possuem muitos recursos disponíveis e deixar de colaborar com a organização. Perguntados sobre o percentual de reservas acumuladas, os respondentes alegaram que não seria possível fornecer informações a este respeito. A distribuição desses percentuais está disposta na figura a seguir.

Figura 16 – Reservas Financeiras



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A adesão ao planejamento financeiro dá às organizações a possibilidade de trabalhar com possibilidades reais no âmbito da prestação de serviços, de modo que contribui para que as instituições se desenvolvam em busca da sua manutenção. O acúmulo de reservas, dentro da realidade de cada organização, pode ser o caminho que levará à sustentabilidade organizacional.

5.3 Medição de Desempenho e Avaliação da Sustentabilidade nas Organizações da Rede Pernambuco Voluntário

Esta seção aborda as ferramentas de medição de desempenho e de avaliação da sustentabilidade nas organizações pertencentes à Rede Pernambuco Voluntário, indicando os principais métodos utilizados e a sua periodicidade, assim como aponta as vantagens e desvantagens da adoção destas práticas avaliativas da gestão e as justificativas das instituições que não as adotam.

As organizações do Terceiro setor têm o desafio de apresentar o seu desempenho aos seus financiadores. O desempenho delas é mensurado com a finalidade de prestar contas e aumentar a sua eficiência operacional e a sua legitimidade frente aos *stakeholders* externos (MOXHAM, 2014). A prática de mensuração do desempenho é um método relevante para visualizar as deficiências das organizações e descobrir as áreas fortes, mas que precisam de ações urgentes (SHARMA, 2012). O desempenho poderá ser medido, como citado, nas estruturas do programa de medição de desempenho; nos modelos multidimensionais de mensuração, como o *Balanced Scorecard (BSC)*; e o gerenciamento do desempenho individual (WANDONGO, 2014).

Durante a pesquisa de campo, constatou-se que 50% das organizações pesquisadas utilizam indicadores de desempenho, as quais indicaram a existência do esforço na entrega do melhor serviço. Contudo, notou-se a inexistência de um programa estruturado para medir o desempenho organizacional, no qual a comunicação da eficiência operacional e a prestação de contas aos *stakeholders* ainda é incipiente, conforme o que foi indicado por Moxham (2014), Sharma (2012) e Wadongo (2014). Os métodos utilizados em cada organização e a periodicidade estão dispostos no quadro 13.

Quadro 13 – Indicadores de Desempenho nas Organizações da Rede Pernambuco Voluntário

ORGANIZAÇÃO	MÉTODO	PERIODICIDADE
2	Questionários elaborados pelo setor de Recursos Humanos	Não soube informar
3	Reuniões com as áreas-chave (financeiro, compras, pedagógico)	Bimestral
4	Reuniões com gestores, presidente e com a área pedagógica	Trimestral com os gestores e presidente Mensal com a área pedagógica
6	Relatório de impacto por área funcional	Não soube informar
8	Planilhas financeiras	Contínuo
9	Pesquisas de satisfação com o público interno	Implantação recente. Pesquisa realizada apenas uma vez antes da pesquisa de campo.

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Já com as instituições que indicaram não utilizar indicadores de desempenho, verificou-se a falta de um trabalho de gestão ou um trabalho mais sistemático, como consta nos próximos relatos:

[...] o que falta aqui, na verdade, é uma pessoa que faça o trabalho de gestão... a gestão de pessoas, a gestão de desempenho (ORGANIZAÇÃO 7).

A gente não tem uma coisa sistemática, né? [...] Internamente a gente nunca conseguiu montar, porque não é fácil. Só uma empresa grande é que tem esse tipo de medição, de avaliação, isso com muito rigor. [...] A coisa tá caminhando. Tem a área de recursos humanos que estamos começando a organizar agora, mas ainda não temos isso [programa de medição de desempenho ou de avaliação da sustentabilidade] de uma forma sistemática e funcionando a todo vapor (ORGANIZAÇÃO 11).

Além disso, ficou evidente que as organizações pesquisadas não possuíam o hábito de avaliar as atividades desenvolvidas e faziam apenas um trabalho de observação. Tal postura pode ser prejudicial para a organização e para a sua sustentabilidade, uma vez que não dá possibilidade dos gestores avaliarem as deficiências, as áreas que precisam de maior atenção da organização, tampouco favorece a imagem institucional pela prestação de contas aos *stakeholders* e prejudica a captação de recursos.

Já em relação à avaliação da sustentabilidade, a literatura pesquisada aponta que o uso de ferramentas por parte das organizações para mensurar e comunicar os seus desempenhos, lhes dá a oportunidade de destacar os seus sucessos e contribuições para a base local em que atuam. No entanto, as organizações sem fins lucrativos têm sido lentas na adoção de práticas de avaliação da sustentabilidade (JONES; MUCHA, 2014).

Além de aumentar a transparência e a responsabilidade com os *stakeholders*, a avaliação da sustentabilidade oferece vantagens para as organizações sem fins lucrativos, como revelar ineficiências e desperdício dos recursos operacionais; e oferecem mudanças que resultam na redução de custos, na satisfação dos funcionários e na melhoria dos serviços prestados à comunidade. A avaliação da sustentabilidade também constitui uma oportunidade de melhorar a prestação de contas aos *stakeholders* e o desempenho das instituições em suas áreas funcionais (JONES; MUCHA, 2014).

No que diz respeito à avaliação da sustentabilidade, 83% das instituições pesquisada realizam o processo avaliativo da sua manutenção institucional. Foi possível notar que, mesmo havendo a iniciativa, ainda não é uma prática

consolidada em termos de estrutura de avaliação dentre as organizações pesquisadas, o que reforça o posicionamento de Jones e Mucha (2014) ao afirmarem que as organizações sem fins lucrativos têm demorado a adotar práticas de avaliação da sustentabilidade. As formas de avaliação e a sua periodicidade encontram-se descritas no quadro 14.

Quadro 14 – Avaliação da Sustentabilidade nas Organizações Pesquisadas

ORGANIZAÇÃO	MÉTODO	PERIODICIDADE
1	Reuniões para captar ideias com os associados	Mensal e anual
2	Conforme o controle financeiro da sede	Anual
3	Reuniões com profissionais e diretores dos projetos	Periodicidade irregular
4	Relatórios internos	Trimestral
5	Sistema financeiro e Análise do fluxo financeiro	Anual
6	Reuniões com as equipes de trabalho	Mensal
9	É responsabilidade da instituição mantenedora	Não soube informar
10	Planilha de acompanhamento e análise do conselho fiscal	Quadrimestral
11	Relatórios das unidades, relatório geral, sistema de custos, balanço financeiro e missão institucional	Anual
12	Setor financeiro	Não soube informar

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Dentre os entrevistados que informaram que suas organizações não realizam a avaliação da sustentabilidade, um entrevistado indicou que existe o acompanhamento dos projetos, mas não a adoção de índices. Tal posicionamento do entrevistado comunicou que, mesmo que não haja a adoção de índices elaborados, existe uma preocupação com a manutenção da organização, como expresso no relato a seguir;

Não, a gente acompanha sim, mas não temos indicadores de desempenho. Acompanha assim... mensalmente a gente faz a planilha financeira, o saldo, essas coisas. Por exemplo, a gente tem a planilha do monitoramento dos projetos, que é saber o que gastou no mês e o que está sobrando, mas a

gente não tem indicadores estabelecidos de desempenho... isso aí não. Mas temos a planilha de acompanhamento dos projetos (ORGANIZAÇÃO 8).

É possível perceber as organizações que não avaliam a sua sustentabilidade corre riscos gerenciais, uma vez que não consegue identificar fontes de problemas, como a ineficiência operacional, o mau uso dos recursos operacionais e a melhoria, assim como a melhoria na prestação de contas aos *stakeholders* e, conseqüentemente, as oportunidades de captar recursos (JONES; MUCHA, 2014).

A avaliação da sustentabilidade e a adoção de indicadores de desempenho contribuem para a transparência da organização (JONES; MUCHA, 2014; MOXHAM, 2014; SHARMA, 2012). As informações da sustentabilidade podem ser utilizadas para gerenciar as impressões sobre a instituição. Deste modo, a divulgação das informações do desempenho organizacional e da sustentabilidade pode constituir um aumento da transparência da instituição (REIMSBACH; HAHN, 2015).

5.4 Participação na Rede Pernambuco Voluntário

Esta seção tem a finalidade de descrever as contribuições da participação na Rede Pernambuco Voluntário, com informações sobre o tempo de participação das organizações na Rede, as mudanças percebidas, as contribuições da Rede e a avaliação do trabalho e da participação na Rede.

5.4.1 Tempo de Participação na Rede Pernambuco Voluntário

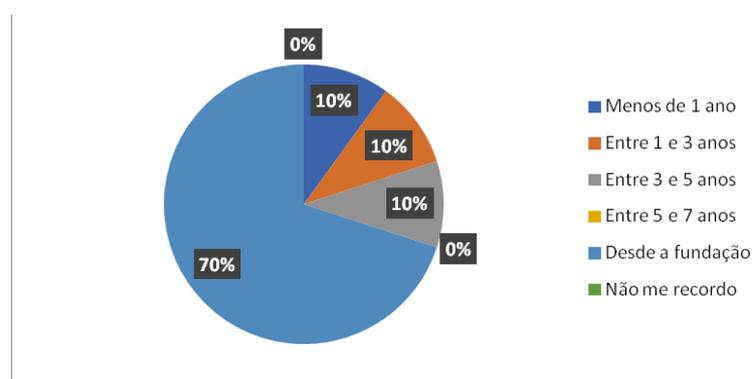
Diante do cenário atual, as organizações que pertencem ao Terceiro setor são levadas a pensar no relacionamento com as instituições do mesmo setor e com o Estado e o Mercado. Esse relacionamento manifesta-se por meio da formação de redes e alianças e deve focar o aumento da sinergia entre as organizações, de modo que as redes organizacionais possibilitem o estabelecimento de parcerias e desenvolvam ações conjuntas para construir caminhos em função do alcance da sustentabilidade organizacional (VALADÃO JÚNIOR; SOUZA, 2006; CENCI et al., 2016; ARMANI, 2001).

Para compreender o funcionamento da Rede Pernambuco Voluntário e os seus principais impactos para o trabalho das organizações estudadas, inicialmente, buscou-se saber se os entrevistados conheciam a Rede Pernambuco Voluntário e a

sua atuação. Dentre os respondentes, apenas 15% (2 entrevistados) afirmaram não conhecer a Rede. Esse questionamento foi relevante para identificar aspectos relacionados à comunicação entre os membros da Rede e a gestão das organizações e o seu relacionamento em redes.

Após a resposta afirmativa do conhecimento da Rede Pernambuco Voluntário, buscou-se saber há quanto tempo as instituições participavam da rede em questão. A maioria, 70%, destacou que participa desde a fundação da mesma, como exposto na figura 17. Os demais tem participações inferiores a 5 anos (sabendo que a Rede foi fundada em 2010 e à época da pesquisa possuía 8 anos de atuação).

Figura 17 – Tempo de Participação na Rede Pernambuco Voluntário



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

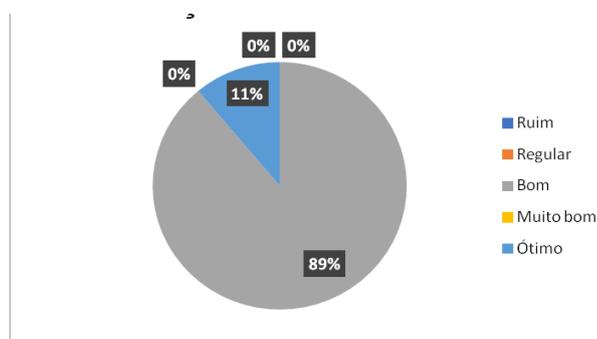
Compreende-se que a participação em rede é relevante para que as organizações do Terceiro setor se posicionem como parceiras organizadas com a finalidade de manter os seus trabalhos a longo prazo (VALADÃO JÚNIOR; SOUZA, 2006). Entende-se que o tempo de participação das organizações estudadas é um fator relevante a ser considerado, posto que o tempo possa ser um fator de fortalecimento dos vínculos entre as instituições.

5.4.2 Avaliação sobre a Rede Pernambuco Voluntário

Como é sabido, a Rede atua com a finalidade de intercambiar informações e apoio e oferecer treinamentos para a prestação de serviços voluntários. Após o conhecimento do tempo de participação na Rede, buscou-se conhecer a avaliação do seu trabalho por parte dos seus participantes, que, com a representatividade de 89%,

classificaram o trabalho da Rede Pernambuco Voluntário como “Bom”, ao passo que 11% responderam que o trabalho é “Ótimo”, como representado na figura 18.

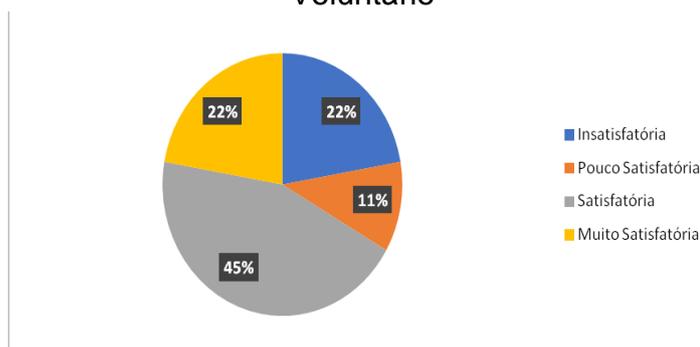
Figura 18 – Avaliação do Trabalho da Rede Pernambuco Voluntário



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Os respondentes também foram perguntados sobre como avaliavam a sua participação na Rede Pernambuco Voluntário, ao que 45% deles classificaram como “Satisfatória” e 22% como “Muito Satisfatória”. As demais respostas alcançaram o percentual de 22% como “Insatisfatória” e 11% “Pouco Satisfatória”, como posto na figura 19.

Figura 19 – Avaliação dos Membros sobre a sua Participação na Rede Pernambuco Voluntário



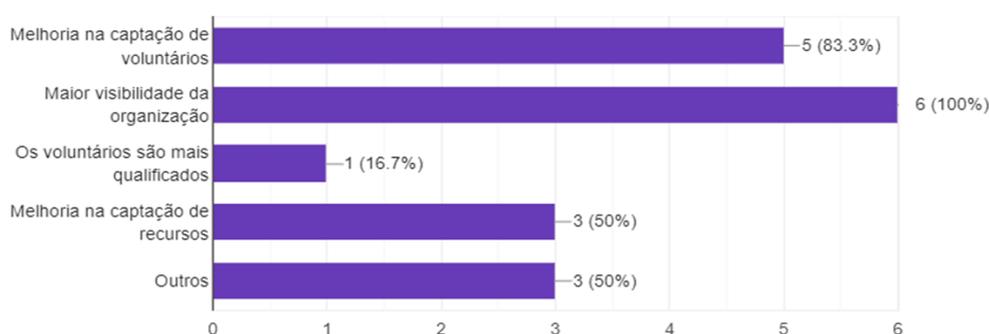
Fonte: Dados da pesquisa (2018)

5.4.3 Melhorias Percebidas após a Participação na Rede Pernambuco Voluntário

Questionados acerca das melhorias percebidas após a participação na Rede, os respondentes foram unânimes em dizer que o maior benefício foi a “Maior visibilidade da Organização”. Além disso, o principal sentido da Rede foi atestado quando os sujeitos indicaram que o maior ganho é a “Melhoria na captação de

voluntários” (83,3%). Contudo, a maior visibilidade e a melhoria na captação de voluntários não teve relação com a sua qualificação, podendo ser justificada pela falta de foco no treinamento, que será descrita na próxima seção. A opção “Outros” (50%) representou as parcerias firmadas com as instituições de ensino, a orientação para a realização do trabalho voluntário e a parceria entre instituições. A representação gráfica está disposta na figura 20.

Figura 20 – Melhorias percebidas após a participação na Rede



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A próxima seção traz as opiniões dos entrevistados sobre o trabalho da Rede.

5.4.4 Críticas e Sugestões ao Trabalho da Rede Pernambuco Voluntário

Os entrevistados foram perguntados sobre as suas críticas e sugestões ao trabalho da Rede e as respostas foram direcionadas às temáticas da comunicação interna, da preocupação com a continuidade das ações, da percepção da Rede como uma ação interna e pertencente ao Movimento Pró-Criança, do foco nos treinamentos recebidos, do papel do voluntário e da expansão do trabalho na Rede.

As primeiras respostas falam sobre a impossibilidade de participar da Rede por não ter condições de retirar um funcionário seu para participar das reuniões, como exposto nos relatos a seguir:

A gente não tem gente pra fazer o trabalho, quanto mais para fazer articulação política (ORGANIZAÇÃO 6).

Eu acho que é tanto a [nome da organização] não tem condições de demandar, porque a gente não tem condições de retirar um funcionário para participar da Rede Pernambuco Voluntário, quanto também de lá pra cá... a

gente nunca recebeu convite, não há uma comunicação boa (ORGANIZAÇÃO 1).

O relato da Organização 1 é relevante porque, além de tratar da indisponibilidade de profissionais para participar das reuniões da Rede, traz provocações sobre a comunicação dentro da Rede e expõe a falta de contato entre os membros. Tal fato é perceptível na fala do entrevistado da Organização 8, que ressalta a necessidade de criação de um canal de comunicação, como um grupo em um aplicativo de mensagens de texto, como relatado a seguir.

A sensação que eu tenho... eu tô dando o meu pessoal, certo? É assim... que, como sou eu que acesso os e-mails da instituição, eu noto assim que talvez se criasse um mecanismo - pode até ser que tenha e eu esteja falando bobagem - de um contato mais constante, por exemplo, eu nunca ouvi falar, mas se tiver... não sei se a Rede criou um mecanismo de contato diário pelo Whatsapp... Porque eu vejo os e-mail chegando, chamando para eventos. Eu nunca ouvi a pessoa que participa dizer que tá fazendo parte de um grupo de Whatsapp da Rede Pernambuco, entendeu? Posso estar falando alguma coisa errada aqui, mas só o fato de eu não escutar sobre isso eu já tô dando uma sugestão. Porque eu acho que teria uma intensidade de comunicação e troca de informações diariamente e não periodicamente, um encontro aqui e outro ali. Eu vejo uma iniciativa, um senso de comprometimento das pessoas. Nessas coisas eu noto proatividade. O que eu acho é a ausência... não sei... um whatsapp aí para se falar todos os dias, ter proximidade e trocar ideias. Eu acho que não tem (ORGANIZAÇÃO 8).

A literatura aponta que o gerenciamento da relação é fundamental para a qualidade do relacionamento e da interação entre os parceiros, de modo que aspectos como a confiança a comunicação e a coordenação melhoram a qualidade do vínculo instituído (BINGHAM; WALTERS, 2013). Assim, a comunicação, indicada como um aspecto a ser melhorado na Rede Pernambuco Voluntário, é vista como um fator essencial para a sua manutenção.

A preocupação com a continuidade da Rede - principalmente em termos de mudança política - é um tema que surgiu no depoimento de um dos entrevistados, uma vez que foram vivenciadas situações semelhantes com outra rede (Rede Solidariedade), já criada com vinculação ao governo municipal. Contudo, ainda existe uma preocupação a respeito de como a sociedade dará continuidade às ações da Rede Pernambuco Voluntário, como exposto no trecho a seguir:

Eu tenho uma preocupação de como pode ser mantida em caso de alguma mudança política. Eu tenho uma preocupação muito grande porque já aconteceu anteriormente.
E eu perguntei:

- E essa ação quando mudar o governo?

E me responderam:

- Não, isso não é de prefeito ou de político, isso aqui é da sociedade.

A sociedade vai tocar isso aí? Não vai. Eu tenho uma preocupação, mas nenhuma crítica. Pelo contrário, o pessoal trabalha muito bem (ORGANIZAÇÃO 2).

Um aspecto relevante percebido na fala dos entrevistados é a percepção de que a Rede Pernambuco Voluntário funciona como uma ação interna do Movimento Pró-Criança. No entanto, os entrevistados ressaltaram que a participação na Rede traz benefícios para a organização, além de fortalecer o relacionamento entre as organizações participantes, como exposto a seguir:

Não, acho que não. Eu penso que assim... Eu acho que poderia ser mais dinâmico... Eu não sei também, porque fica muito mais... É uma ação do Pró-Criança. É o Pró-Criança que puxa isso, entendeu? Então, assim, a pauta vem... enfim, mas eu acho que até pra sugerir, é uma ação interna. A gente é que muitas vezes é beneficiado porque você vai, participa do momento... a gente teve umas pessoas aqui que participaram. [...] Fortalece a proximidade e essa questão que a gente não vai ficar nas ilhas. Acho que a gente dá um compartilhamento legal (ORGANIZAÇÃO 6).

Além disso, foi apontada a questão da centralização das decisões, mas que há um trabalho por parte dos entrevistados para manter as instituições próximas do trabalho da Rede e um trabalho contínuo do pensar em rede, coletivamente, encarando os compromissos que são atribuídos aos participantes, como avalia a entrevistada da Organização 9:

Essa questão das decisões serem um pouco mais centralizadas... Mas a gente tá conseguindo de alguma forma. E eu coloquei o Instituto [à disposição]... tem outros espaços... Ele até gostou... Eu acho que é aos pouquinhos. É coisa de quem também faz parte, porque chegar lá com “oba oba”, sabe? Acho que se a gente pensar a Rede como uma rede, de fato, acho que os resultados saem, do que simplesmente “ah, a gente tá aqui e faz parte de uma rede aí...” né? (ORGANIZAÇÃO 9).

Os entrevistados apontaram a falta de foco no treinamento dos voluntários como aspecto negativo da Rede Pernambuco Voluntário. Entretanto, há compreensão de que o treinamento é voltado para as questões do voluntariado, como a legislação e as rotinas dos voluntários, de forma generalista e não concentrada em particularidades da prestação de serviços de cada instituição, que é responsabilidade de cada organização. Esse aspecto é abordado nos seguintes trechos:

Antes de estar na coordenação, eu sei que os treinamentos eram a única relação que a gente tinha, sendo que eu percebi que o treinamento que eles

fazem não é muito específico para o tipo de atendimento que eu tenho. O que eu tenho? Eu trabalho com criança com câncer, uma criança oncológica, que a gente tem um tipo de tratamento mais específico que depende do público que a gente vai atender. EU falo de legislação, de direitos, mas a gente também esse cuidado com o nosso paciente. Às vezes chegava voluntário treinado, sem saber o que fazer na instituição, porque ele não era treinado por nós. A partir do momento que ele é treinado na casa, eu tenho a segurança de que tudo o que eu quero que ele saiba será passado para ele. É genérico [o treinamento oferecido pela Rede]. A Rede não só atende as instituições que trabalham com crianças com câncer, ela tem uma infinidade de instituições, mas a gente tem a percepção de que aquele voluntário que vem para cá precisa conhecer a realidade da criança com câncer. Ele vai andar o andar todo e vai encontrar crianças. Ele tem que saber o que pode fazer ou não pode fazer.

[...] Adequação... uma dificuldade que eu percebi. Porque antes a única relação era 'mandar eles' fazerem a capacitação e trazerem o certificado. E isso não estava funcionando. Hoje não, a gente capacita. Inclusive, o processo seletivo da gente é bem lento (ORGANIZAÇÃO 7).

Que o trabalho fosse mais... como eu vou dizer... que a capacitação pudesse ser... Você já fez a capacitação? É legal, mas eu acho que ainda falta alguma coisa. Não sei se é o tempo, porque é só uma manhã, né? Não sei seria tempo. [...] Eu acho que poderia aproximar um pouquinho mais [...] Isso, não há uma profundidade. Ainda é muito romantizado, muito superficial (ORGANIZAÇÃO 9).

Aqui a gente fez toda uma preparação nossa. A gente pegou a lei, estudou a lei e construiu um instrumental nosso. Sentamos e fizemos as reuniões. Tínhamos um grupo e a gente terminou levando para assembleia a importância de transformá-lo em um programa interno. Então, assim, a gente faz todo um processo já com os voluntários. O que veio foi a importância... "que coisa legal, vão porque é importante!" A gente estimulava. Muitas vezes elas viam tudo aqui, mas iam para lá, conhecer outros. Acho que tudo é bem-vindo (ORGANIZAÇÃO 6).

Notou-se, por parte das organizações, a preocupação de preparar o voluntário de acordo com as suas necessidades, com o próprio instrumental técnico, mas sem deixar de participar dos encontros da Rede Pernambuco Voluntário, dada a importância de participar de uma rede.

Mesmo com os aspectos negativos apontados, alguns dos entrevistados apontaram que o trabalho da Rede é positivo, mas que ainda existem problemas com o corpo de voluntários que não são conscientes do seu papel, como é o caso da entrevistada da Organização 10, no seguinte relato:

O problema é saber o que é voluntário, não a capacitação. A capacitação explica e reexplica. As pessoas é que não sabem o que é ser voluntário (ORGANIZAÇÃO 10).

Além disso, o entrevistado da Organização 12 considerou a necessidade de expandir as atividades para atender a outras instituições do Terceiro setor, como o próximo trecho:

É... eu não tenho críticas, quer dizer... A gente poderia fazer mais, mas isso tem que ir... A única coisa que eu acho que a gente precisa é fazer um esforço maior porque eu sei que em Pernambuco tem centenas de ONGS, para que a gente pudesse abarcar mais, mas para isso teria que ter mais gente que pudesse se dedicar a isso, precisaria agregar mais gente. É a única falha que eu acho que não conseguimos suprir. O trabalho tem sido bom, eu acho que tem sido bom (ORGANIZAÇÃO 12).

É relevante compreender o funcionamento da Rede Pernambuco Voluntário e visualizar o desejo de continuidade das ações da Rede por parte dos seus membros. A participação na Rede trouxe aos membros aspectos positivos, como a melhoria na captação de voluntários e conhecer o seu panorama da Rede dá aos seus gestores a possibilidade de corrigir falhar, como a comunicação entre os membros e a estrutura do seu treinamento. A próxima seção apresenta as relações entre os resultados alcançados na revisão sistemática da literatura e os resultados da pesquisa de campo.

5.5 Relações entre os Resultados da Revisão Sistemática da Literatura e os Resultados a Pesquisa De Campo

Esta seção traz as relações entre os resultados alcançados na revisão sistemática de literatura e os resultados alcançados na pesquisa de campo, com os pressupostos teóricos e o que foi achado na organização com relação ao tema.

A revisão sistemática da literatura apontou os principais conceitos norteadores encontrados nas perguntas de pesquisa, as *Request questions* (RQs), e os relacionou com a abordagem da pesquisa de campo e os principais achados da organização. Como citado nos procedimentos metodológicos, no capítulo 3, as categorias de análise que nortearam a criação dos instrumentos de coleta de dados foram provenientes dos resultados da revisão sistemática. Contudo, a pesquisa de campo também tomou como base os objetivos específicos designados no capítulo 1⁶.

Como estipulado, a RQ1 traz enfoques conceituais da sustentabilidade para embasar a pesquisa e estipular as relações com os seus achados. Foi possível observar uma relação estreita entre os conceitos norteadores e a realidade das

⁶ Os objetivos específicos foram: a) Descrever o perfil das instituições pertencentes à Rede Pernambuco Voluntário; b) Verificar formas utilizadas para o alcance da sustentabilidade organizacional na revisão sistemática da literatura e no estudo de campo; c) Caracterizar ferramentas de medição de desempenho e de avaliação da sustentabilidade adequadas às organizações do Terceiro setor; e d) Identificar as contribuições para a sustentabilidade com a filiação das organizações na Rede Pernambuco Voluntário.

organizações estudadas. O quadro 15 contém as relações entre os dois procedimentos metodológicos.

Quadro15 - Relações entre as Metodologias de Pesquisa e os Achados nas Organizações (Orientados pela RQ1)

RQ1: Qual o estado da arte das publicações sobre sustentabilidade organizacional no Terceiro setor nos últimos 10 anos (2008-2018)?		
CONCEITOS NORTEADORES	PRESSUPOSTOS	ACHADOS NA PESQUISA DE CAMPO
Sustentabilidade e as suas perspectivas	A sustentabilidade é encarada como a possibilidade de sobrevivência e de desenvolvimento da missão institucional. As suas perspectivas englobam a viabilidade financeira e o crescimento econômico no longo prazo, a manutenção da qualidade da prestação de serviços e a identificação das situações organizacionais que podem afetar a sustentabilidade (CEPTUREANU et al., 2018).	Difusão da sustentabilidade: A maioria das organizações pesquisadas se esforça para difundir a sustentabilidade nas organizações, porém a difusão ainda é insuficiente e marcada pela existência de problemas de posicionamento no cenário de atuação e no relacionamento com os parceiros; Comportamento para alcançar a sustentabilidade: proativo e favorável à sustentabilidade, mas com dificuldades no seu alcance em função da falta de estrutura da gestão. Problemas que afetam a prestação de serviços: a captação de recursos, a escassez de recursos financeiros, o relacionamento entre os entes governamentais e o relacionamento interpessoal dentro da organização.
Sustentabilidade financeira	A sustentabilidade financeira figura como uma das principais preocupações das instituições sem fins lucrativos e também como a representação do seu desempenho organizacional. Essa temática aborda a questão da competição por fontes de financiamento e a sua diversificação e a constituição de reservas financeiras (AL-TABBA; LEACH; MARCH, 2014; BINGHAM; WALTERS, 2013; BOOTH et al., 2017).	Fontes de recursos: Presença massiva dos doadores em pessoa física e o trabalho realizado em redes e por projetos de captação de recursos. Planejamento financeiro: é realizado pela maioria das organizações pesquisadas (84,62%) e são elaborados para um horizonte temporal de 06 meses a 1 ano. Reservas financeiras: notou-se a resistência por parte dos entrevistados para informar sobre as reservas, a fim para gerenciar as impressões dos doadores.
Avaliação e relatórios da sustentabilidade	A avaliação e os relatórios funcionam como ferramentas para medir o desempenho e comunicá-lo aos <i>stakeholders</i> , além de aumentar a responsabilidade e a transparência da aplicação de recursos (JONES; MUCHA, 2013).	Uso de indicadores de desempenho: metade das organizações pesquisadas utilizam indicadores de desempenho, mas ainda sem uma estrutura desenvolvida. Avaliação da sustentabilidade: A grande maioria das instituições faz a avaliação da sustentabilidade, mas a prática ainda não é consolidada e estruturada.
Crise econômica	A crise econômica aumentou os problemas enfrentados pelas organizações do Terceiro setor, porém também figurou como uma	A crise econômica como um fator ambiental que afeta da sustentabilidade. Não houve uma seção específica dedicada à temática da crise, todavia alguns dos seus impactos estão presentes nas discussões dos problemas

	oportunidade de testar a sua relevância e a sua capacidade de coordenação para se tornarem eficientes (CEPTUREANU et al., 2018).	enfrentados na prestação de serviços.
Concorrência entre instituições	Existe a necessidade de reconhecer a concorrência e compreender as suas forças e fraquezas em relação às organizações semelhantes e investigar quais os meios de diferenciação para se tornarem mais atraentes para captar recursos. (CEPTUREANU et al., 2018; AL-TABBA; LEACH; MARCH, 2014).	A concorrência entre as organizações de atuação semelhante foi indicada na pesquisa de campo como um problema organizacional. Na pesquisa, houveram relatos isolados sobre os impactos da concorrência sem maiores projeções.

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Ao estabelecer as relações, foi possível perceber que nem todos os conceitos norteadores tiveram uma questão específica na pesquisa de campo, mas foram abordados direta ou indiretamente pelos instrumentos de coleta de dados.

Notou-se, também, a complementariedade entre as duas RQs, em especial com a temática da sustentabilidade financeira e a gestão financeira, o que permite indicar que as duas RQs se complementam. Além disso, foi possível ajustar os temas e subtemas encontrados, como reservas financeiras e diversificação dos fluxos de renda, que foram apresentados inicialmente como categorias, porém pertencem à categoria da sustentabilidade financeira. A RQ2 apresentou um maior direcionamento às práticas gerenciais e validam as proposições indicadas na RQ1. O quadro 16 traz as relações entre as metodologias utilizadas e os achados na pesquisa de campo.

Quadro 16 – Relações entre as Metodologias de Pesquisa e os Achados nas Organizações (Orientados pela RQ2)

RQ2: Quais as práticas de gestão sustentável utilizadas pelas organizações do terceiro setor?		
CONCEITOS NORTEADORES	PRESSUPOSTOS	ACHADOS DA PESQUISA DE CAMPO
Gestão Financeira	Uma gestão financeira equilibrada é essencial para as organizações sem fins lucrativos, especialmente se a sustentabilidade for um indicador da sustentabilidade organizacional. Os impactos da gestão financeira refletem em diversos aspectos organizacionais (CEPTUREANU et al., 2018).	A abordagem na pesquisa de campo e os achados das organizações validam os dados encontrados na temática da sustentabilidade financeira, na resposta da RQ1: fontes de recursos, planejamento financeiro e reservas financeiras.

Gestão do Conhecimento	Necessidade das organizações do Terceiro setor em gerir o conhecimento para obter a eficiência operacional e aproveitar as oportunidades de financiamento (CANTU; MONDRAGON, 2016).	Modo de realização da gestão do conhecimento: acontece em processo de socialização, na qual o conhecimento dos colaboradores mais antigos é repassado através dos treinamentos no ambiente de trabalho. Foi percebida a preocupação em documentar as tarefas desenvolvidas.
Gestão de Recursos Humanos	Cenário de poucos investimentos em recursos humanos nas organizações sem fins lucrativos. A falta de investimentos em recursos humanos impacta negativamente a qualidade dos serviços prestados, o desempenho organizacional e a sustentabilidade financeira (CANTU; MONDRAGON, 2016; SELDEN; SOWA, 2015).	Funcionários: a maioria das organizações possui até 49 funcionários. E grande parte das organizações não ofertam benefícios. A maior parte dos problemas enfrentados com a manutenção dos funcionários ocorre em função do pagamento da folha salarial, um aspecto da sustentabilidade financeira. Voluntários: a maioria das organizações possui até 49 voluntários e os problemas com o voluntariado decorrem da dificuldade em manter os voluntários.
Captação de Recursos	A captação de recursos é apontada como uma questão delicada das organizações sem fins lucrativos, que enfrentam desafio para desenvolver as suas atividades (CANTU; MONDRAGON, 2016; AL-TABBA; LEACH; MARCH, 2014).	Fontes de recursos: a seção das principais fontes de recursos evidenciou a representatividade das doações de pessoas físicas. Ainda assim, cabe mencionar a relevância das parcerias, redes e alianças para a captação de recursos e, conseqüentemente, a sustentabilidade.
Transparência e Prestação de Contas	A transparência pode ser melhorada com a divulgação das informações relacionadas à sustentabilidade. Além disso, a transparência e a prestação de contas pode favorecer a captação de recursos (REIMSBACH; HAHN, 2015; CANTU; MONDRAGON, 2016).	Divulgação das informações: a maioria das organizações divulgam as informações. A internet auxilia a divulgação das informações e a prestação de contas, principalmente nas redes sociais e os sites institucionais. E a Rede Pernambuco Voluntário como espaço que favorece a prestação de contas.
Variáveis Internas e Externas	As variáveis internas e externas impactam o cenário no qual a organização está inserida e o modo como desenvolvem a sua sustentabilidade organizacional (CEPTUREANU et al., 2018).	Continuidade da prestação de serviços: Apesar das condições internas e ambientais, nenhuma das instituições interrompeu a prestação de serviços.
Relacionamento com outras Instituições	O gerenciamento da relação entre parceiros ajuda a melhorar o ambiente de colaboração e a constituir novas formas de associação (SENSES-OZYURT, 2016; CANTU; MONDRAGON, 2016; BINGHAM; WLATERS, 2013).	Relacionamento: manifestado na forma de redes e alianças.

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A relação entre as duas metodologias utilizadas na pesquisa constitui a contribuição dessa pesquisa para os estudos sobre a sustentabilidade no Terceiro setor. Os conceitos norteadores estabelecidos pela revisão sistemática de literatura, juntamente com a abordagem da pesquisa de campo e os achados das organizações,

revelam novas possibilidades de estudos para a temática e permitem estreitar as relações entre a pesquisa teórica, a pesquisa de campo e a prática organizacional.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A temática da sustentabilidade organizacional surge como um desafio para as organizações que compõem o setor sem fins lucrativos, dados os obstáculos que essas instituições enfrentam para cumprir a sua missão institucional. Para se manterem atuantes, as organizações desenvolvem estratégias de captação de recursos e viabilizam relacionamentos, como a formação de alianças e redes organizacionais.

O objetivo desta dissertação foi analisar a sustentabilidade das Organizações Não Governamentais filiadas à Rede Pernambuco Voluntário. A Rede foi escolhida para o estudo pela relevância que possui para o fomento do voluntariado na Região Metropolitana do Recife, cujos trabalhos causaram e permanecem causando impacto na vida de pessoas e organizações.

Desta maneira, a pesquisa foi estruturada em dois momentos. O primeiro deles consistiu na execução da Revisão Sistemática da Literatura, que contribuiu para definir as categorias de análise para a pesquisa de campo e resultou na elaboração do estado da arte das publicações sobre sustentabilidade no Terceiro setor nos últimos 10 anos e na identificação das práticas sustentáveis de gestão utilizadas pelas organizações do Terceiro setor. Após a definição das categorias de análise, ocorreu a segunda etapa da pesquisa, que retratou a pesquisa de campo (com uso de entrevistas e aplicação de questionários) para identificar o perfil das organizações que participam da Rede Pernambuco Voluntário, como se comportam em relação à sustentabilidade e como a difundem no âmbito institucional, o modo como avaliam o seu desempenho e a sua sustentabilidade e as contribuições que a participação na Rede lhes possibilitou. Como abordagem metodológica, o estudo foi pautado na pesquisa qualitativa, com uso da análise de conteúdo para o tratamento e a análise dos dados.

Quanto ao primeiro objetivo específico estabelecido, que trata da identificação do perfil das instituições pertencentes à Rede Pernambuco Voluntário, verificou-se que a maioria das instituições trabalha em favor da promoção dos direitos da criança e do adolescente e que a sustentabilidade financeira é um dos principais impedimentos para que as organizações desenvolvam melhor as suas atividades.

Notou-se também o suporte significativo de voluntários na prestação de serviços, porém existem problemas relacionados a essa força de trabalho. Percebeu-se também que o voluntariado poderia constituir uma alternativa para a sustentabilidade, desde que houvesse um gerenciamento adequado dos mesmos.

O segundo objetivo específico tratou do alcance da sustentabilidade organizacional e explorou o comportamento das organizações, os seus problemas e os aspectos financeiros. Notou-se que existe um esforço coletivo para o alcance da sustentabilidade organizacional, tanto em função da causa de atuação quanto em função da manutenção da prestação de serviços e, conseqüentemente, da geração de renda. O empenho coletivo, o cuidado com o bem comum e a gestão de recursos foram percebidos nas organizações como um processo contínuo para o alcance da sustentabilidade. Percebeu-se que as organizações que não possuem esse foco, em função da sua estrutura de gestão e da organização (física e operacional), têm dificuldades de manutenção.

Observou-se, também, que os relatórios institucionais funcionam como um meio de divulgação dos serviços aos *stakeholders* e a Rede Pernambuco Voluntário serve também como um ambiente de divulgação das informações institucionais. Contudo, a divulgação das informações ainda permanece limitada no setor sem fins lucrativos. Compreendeu-se, ainda, que a gestão do conhecimento organizacional acontece nas instituições como um aspecto da estratégia organizacional para a sustentabilidade, em termos de profissionalização, da gestão e da necessidade contínua de melhoria dos processos institucionais.

Nesse objetivo, a caracterização dos problemas de sustentabilidade possibilitou compreender que a maioria decorre dos aspectos financeiros e da dependência dos entes governamentais. Além disso, é importante mencionar que os problemas notificados validam a existência das necessidades imediatas das organizações. Foi possível constatar, também, o papel da sociedade civil e das suas doações, que geram grande parte das receitas auferidas pelas organizações estudadas, sinalizando para a importância da mudança do modo de captação de recursos, que antes focava em contribuições de grandes empresas e hoje se concentra nas pequenas contribuições individuais.

Quanto ao terceiro objetivo, verificou-se que a maioria das organizações se dedica a medir o desempenho e a sustentabilidade, mas sem frequência regular ou sem o uso

de ferramentas estruturadas, o que revelou a necessidade de intervenção dos gestores. Ademais, a literatura comprovou que essas avaliações são úteis para a descoberta das deficiências e um incremento para a imagem institucional junto aos *stakeholders*.

Quanto ao último objetivo, com a descrição das contribuições decorrentes da participação na Rede Pernambuco Voluntário, percebeu-se que o trabalho da Rede contribuiu para as melhorias na visibilidade da organização e na captação de voluntários. No entanto, apesar de existir um Comitê Gestor, a governança da Rede acaba concentrada em apenas uma organização, o que desfavorece o sentido do trabalho coletivo e limita as relações interinstitucionais, assim como desfavorece a comunicação e não entrega os benefícios inerentes ao trabalho em rede. Além do mais, sugere-se aos gestores da Rede um trabalho de conscientização dos membros sobre a quem esta pertence, indicando que é uma iniciativa para todos os membros, a fim de evitar a repercussão de que a Rede Pernambuco Voluntário é ação interna e exclusiva do Movimento Pró-Criança.

No que tange ao uso da Revisão Sistemática da Literatura enquanto método de coleta de dados, os seus resultados conduziram às categorias que embasaram este estudo sobre a sustentabilidade no terceiro setor e trouxeram alinhamento entre a pesquisa teórica e a pesquisa de campo, possibilitando maior abrangência temática. Foram identificados conceitos norteadores (categorias) para tratar do estado da arte dessas publicações e das práticas sustentáveis de gestão das organizações do setor sem fins lucrativos. Tais conceitos norteadores podem formar bases para a análise da sustentabilidade nas organizações do Terceiro setor.

Ainda nos aspectos metodológicos, a pesquisa de campo, com a realização de entrevista e a aplicação de questionários, foi relevante para a adequação da realidade das organizações estudadas à teoria pesquisada. A análise de conteúdo foi relevante para a ordenação dos resultados da pesquisa no que tange à ordenação das seções em categorias.

Por fim, constatou-se que a contribuição da Rede Pernambuco Voluntário está impressa no fomento ao voluntariado, na mobilização e formação de voluntários e, conseqüentemente, na visibilidade da instituição condutora (Movimento Pró-Criança) e dos demais membros. Entretanto, pouco se visualizou em termos de contribuição para a sustentabilidade das organizações, a não ser pelo fato de que as organizações estão em posição de evidência.

Assim, no decorrer desta pesquisa, algumas limitações foram percebidas, bem como surgiram sugestões para pesquisas futuras, que fogem ao escopo deste estudo e estão apresentadas nas próximas seções.

6.1 Limitações do Estudo

As limitações desta pesquisa são resultantes da sua abordagem metodológica, na qual foi percebida a necessidade de ampliar o seu alcance e contemplar a dimensão quantitativa, por meio de ferramentas estatísticas para ampliar os significados dos resultados alcançados com a pesquisa de campo.

6.2 Estudos Futuros

Levando em consideração os resultados alcançados neste estudo, foram identificadas as seguintes sugestões para pesquisas futuras

- O uso da metodologia quantitativa e de ferramentas estatísticas para aumentar os resultados alcançados;
- A elaboração de um modelo avaliativo da sustentabilidade, contendo as dimensões encontradas nos resultados da revisão sistemática da literatura;
- A realização de um estudo comparativo com outra rede da mesma natureza de promoção do voluntariado, seja na mesma localização da Rede Pernambuco Voluntário ou em outra localização geográfica.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A. C. **Terceiro Setor: história e gestão das organizações**. São Paulo, Summus, 2006. Disponível em: <<http://goo.gl/JuyDvq>> Acesso em: 04 jun. 2018.

AL-TABBA, O.; LEACH, D.; MARCH, J. Collaboration Between Nonprofit and Business Sectors: a framework to guide strategy development for nonprofit organizations. **Voluntas: International Journal of Organization, Theory and Behavior**, 25 (3), p 657-678, 2014. Disponível em: < <https://goo.gl/YYvjPN>> Acesso em 08 ago. 2018.

ALVES JÚNIOR, M. D.; FARIA, V. C. M.; FONTENELE, R. E. S. Gestão nas Organizações do Terceiro Setor: contribuições para um novo paradigma nos empreendimentos sociais. In: **XXXIII Encontro da ANPAD**, 2009, São Paulo. XXXIII EnANPAD, 2009. Disponível em: < encurtador.com.br/doMV2> Acesso em 20 jun. 2019.

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, 2003. Disponível em: <<https://goo.gl/Cd8SP6pdf>> Acesso em: 14 set. 2017.

AVEIRO, J. P. C. Um Modelo de *Benchmarking* da Responsabilidade Social. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial). Universidade Nova de Lisboa, 2018. Disponível em: < <https://goo.gl/fuvvPp>> Acesso em; 26 jun. 2018.

BARCELLOS, R. M. R. de; DELLAGNELO. Novas formas organizacionais: do dominante às ausências. **Pensamento contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, p. 1-16, 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/vJ4fJQ>> Acesso em: 12 jun. 2018.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). **Terceiro Setor e Desenvolvimento Social**. Gerência de Estudos Setoriais – GESETRELATO SETORIAL Nº 3. Rio de Janeiro: BNDES-AS/GESET, 2001. Disponível em:< <https://goo.gl/GqL2pn>>Acesso em: 03 jun. 2018.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016

BINGHAM, T.; WALTERS, G. Financial Sustainability Within UK Charities: Community sport trusts and corporate social responsibility partnerships. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, 24 (3), p. 606-629, 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/rhEJoS>> Acesso em: 08 ago. 2018.

BRANDÃO, H. P.; ZIMMER, M. V.; PEREIRA, C. G.; MARQUES, F.; COSTA, H. V. ; CARBONE, P. P.; ALMADA, V. F. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, 42(5):875-98, set/out. 2008 Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a04v42n5.pdf>> Acesso em 26 jun. 2018.

BRASIL. Lei nº 13.014 de 31 de Julho de 2014. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil; e altera as Leis nºs 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999. Disponível em: < <https://goo.gl/aYJFqE> > Acesso em: 17 jun. 2018.

BONAT, D. **Metodologia da Pesquisa**. 3ª. ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

BOOTH, M.; IRVINE, H.; RYAN, C.; MC-GREGOR-LOWNDES, M. Spenders or Savers? An Examination of the Reserves of Australian NGOs. **Australian Accounting Review**, v. 27(3), p.248-262, 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/H7iSh2>> Acesso em: 08 ago. 2018.

CAMBIAGHI, B. P.; PASSADOR, J. L. Configuração e Composição de uma Rede de Cooperação para Desenvolvimento em Economia. **Cadernos de Gestão Social**, v.4, n. 2, 2013. Disponível em: < encurtador.com.br/wyzU1 > Acesso em 28 fev 2019.

CARRION, Rosinha Machado. Organizações privadas sem fins lucrativos – a participação do mercado no terceiro setor. *Tempo Social*; **Ver. Sociol. USP**, S. Paulo, 12 (2): 237-355, nov. de 2000. Disponível em: <<https://goo.gl/uXzl8l>> Acesso em: 06 jun. 2018.

CAMPOS, L.; ANDION, C.; SERVA, M.; ROSSETTO, A.; ASSUMPÇÃO, J. Performance Evaluation in Non-Governmental Organizations (NGOs): An Analysis of Evaluation Models and their Applications in Brazil. **Voluntas**, v.22, n. 238, 2011. Disponível em: <<https://goo.gl/FqhV4m>> Acesso em 19 jun. 2018.

CANTU, L. E. Z.; MONDRAGON, C. E. Knowledge Management in Mexican NPOS: a comparative study in organizations with a local and national presence. **Journal of Knowledge Management**, v. 20 (1), p 69-87, 2016. Disponível em: < <https://goo.gl/Ayq74v> > Acesso em: 08 ago 2018.

CARVALHO, D. N.; CKAGNAZAROFF, I. B.; ASSIS, L. B.; TESCAROLO, F. Gestão e sustentabilidade: um estudo multicase em ONGs Ambientalistas em Minas Gerais. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 1, n. 2, p. 74-92, 2007. Disponível em: <<https://goo.gl/s6QpZi>> Acesso em 25 jun. 2018.

CARVALHO, A.; FERREIRA, M.; LIMA, V. A Qualidade no Terceiro Setor: o caso do Centro de Reabilitação Profissional de Gaia (CRPG). In: **Anais IV Congresso Internacional de Casos Docentes em Marketing Público e Não Lucrativo**. Porto, 2012. Disponível em: <<https://goo.gl/ABLmPa>> Acesso em 30 maio 2018.

CAZZOLATO, N. K. As Dificuldades de Gestão das Organizações Não-Governamentais. **Revista da Faculdade de Administração e Economia**, Brasil, 1, nov. 2009. Disponível em: < <https://goo.gl/mLEsFG> >. Acesso em: 22 jun. 2018.

CENCI, R.; SILVA, R. M. F.; SEHNEM, S.; FILIPPIM, E. S.. O Voluntariado Social e suas Interrelações com a Sustentabilidade. **Revista Administração em Diálogo**, vol. 18, n. 2, p.01-33, 2016. Disponível em: < <https://goo.gl/srHnUH> > Acesso em: 08 ago. 2018.

CEPTUREANU, S. I.; CEPTUREANU, E. G.; BOGDAN, V. L.; RADULESCO, V. Sustainability Perceptions in Romanian Non-Profit Organizations: An Exploratory Study Using Success Factor Analysis. **Sustainability**, 10, 294, 2018. Disponível em: <<https://goo.gl/kLK1Ax>> Acesso em: 08 jun. 2018.

CEPTUREANU, S. I.; CEPTUREANU, E. G.; ORZAN, M. C.; MARIN, I. Toward a Romanian NPOs Sustainability Model: determinants of sustainability. **Sustainability**, v. 6 (3), 2017, p. 1-26, 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/61R6af>> Acesso em 08 ago. 2018.

DE-LA-TORRE-UGARTE-GUANILO, M. C. ; TAKAHASHI, R. F. ; BERTOLOZZI, M. R. . Revisão sistemática: noções gerais. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 45, p. 1260-66, 2011. Disponível em: <<https://goo.gl/4Sp967>> Acesso em: 08 fev. 2018

[=-DIAS, C. M.; RODRIGUES, R. Avaliação de impacto nas organizações do terceiro setor: uma abordagem baseada na teoria dos stakeholders. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO EnEO/ ANPAD, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife, 2002. p. 48-55. Disponível em: <> Acesso em 19 jun. 2018.

DUARTE, J. L. N. Cotidiano profissional do assistente social: exigências profissionais, identidade e autonomia relativa nas ONGs*. **Textos & Contextos (Porto Alegre)**, v. 9, n. 1, p. 66 - 76, jan./jun. 2010. Disponível em: <<https://goo.gl/nM8YKU>> Acesso em 28 jun. 2018.

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. 152 f. Dissertação (Mestrado em Administração) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

FALCONER, Andrés Pablo; VILELA, Roberto. **Recursos Privados para fins públicos: as grantmakers brasileiras**. São Paulo: Peirópolis: Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, 2001.

FERNANDES, R. C. **Privado porém público**: o terceiro setor na América Latina. 2. ed. Rio de Janeiro: Civicus, 1994.

FERNANDES, A. R. ; OLIVEIRA, A. R. ; LEBARCKY, F. V. ; PENHA, P. X. ; MARTINS, S. . Avaliação de Desempenho Organizacional no Terceiro Setor: um Estudo sobre a Viabilidade de Aplicação do Balanced Scorecard. In: **XXXIII Encontro da ANPAD**, 2009, São Paulo. XXXIII EnANPAD, 2009. Disponível em: <<https://goo.gl/SzuFRz>> Acesso em 07 jun. 2018.

FIFKA, M. S., KÜHN, A.-L., LOŽA ADAUI, C. R., STIGLBAUER, M. Promoting Development in Weak Institutional Environments: The Understanding and Transmission of Sustainability by NGOS in Latin America. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, vol. 27, p. 1091-1122, jun. 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/EX1Xgs>> Acesso em 13 nov. 2017.

FISCHER, R. M.; FALCONER, A. P. Desafios Da Parceria Governo e Terceiro Setor. **Revista De Administração**, 33(1), 12-19, 1998. Disponível Em: <<https://goo.gl/ylnfom>> Acesso Em: 17 Jul. 2018.

G1. **No Recife, capacitação para trabalho voluntário tem inscrições gratuitas.** Disponível em: <<https://goo.gl/XDBzbF>> Acesso em 19 dez. 2017

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa** 5. ed. - São Paulo : Atlas, 2010.

HECKERT, C. R. **Qualidade de serviços em organizações do terceiro setor.** Dissertação (Mestrado). São Paulo: Universidade de São Paulo, 2001.

HECKERT, C. R.; SILVA, M. T. Qualidade de Serviços nas Organizações do Terceiro Setor. **Produção**, v. 18, n. 2, maio/ago. 2008, p. 319-330. Disponível em: <<https://goo.gl/qj7zxR>> Acesso em: 28 maio 2018.

HOFISI, M.; HOFISI, C. Financing Social Development in South Africa: a case of rural-based NGOs in the the health sector. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 4 (6), p. 532-530, 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/8PhWVm>> Acesso em: 08 ago. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATISTICA. **As Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil (2010)**. Estudos e Pesquisas Informação Econômica, nº 20, Rio de Janeiro, IBGE, 2012. Disponível em: <<https://goo.gl/S4MVwc>> Acesso em 05 jun. 2018.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Mapa das Organizações da Sociedade Civil.** Disponível em: <<https://goo.gl/UG6Q1B>> Acesso em: 19 jun. 2018.

JONES, K. R.; MUCHA, L. Sustainability Assessment and Reporting for Nonprofit Organizations: accountability “for the Public Good”. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, vol. 25 (6), p. 1465-1482, 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/jnP4ba>> Acesso em: 08 ago. 2018.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KABDIYEVA, A. Developing Sustainable NGOs in Kazakhstan. **Asian Social Science**, vol. 9, n.7, p. 299-305, 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/KyPRWU>> Acesso em: 08 ago. 2018.

KITCHENHAM, B. **Procedures for Performing Systematic Reviews, Technical Report TR/SE-0401.** Department of Computer Science, Keele University and

National ICT. Australia, 2004. Disponível em: <<https://goo.gl/JvXFt3>> Acesso em 07 fev. 2018.

MENDES, Luiz C. A. **Visitando o “Terceiro Setor” (ou parte dele)**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. TEXTO PARA DISCUSSÃO No. 647, 1999. Disponível em: <<https://goo.gl/dvkqMo>> Acesso em 04 jun. 2018.

MELO, A. P. S. **Liderança e gestão estratégica no terceiro setor**: um estudo em organizações não governamentais na região metropolitana do Recife-PE / Ana Paula Santana de Melo. 114 f. (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Rural) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, BR-PE, 2017.

MOURA, L. R. M; FERNANDES, A. S. A. Terceiro Setor: Uma Tentativa De Delimitação e Caracterização. **XXXIII ENANPAD**. São Paulo set. 2009. Disponível em:<<https://goo.gl/t5i9ry> > Acesso em 24 maio 2018.

MOURA. Benchmarking: definição, exemplos, tipos e vantagens. 2018. Disponível em: < <https://goo.gl/5Vf9Fx>> Acesso em 27 jun. 2018.

MOXHAM, C. Understanding third sector performance measurement system design: a literature review. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 63, n. 6, p. 704-726, 2014.

MOVIMENTO PRÓ-CRIANÇA. **Rede Pernambuco Voluntário Capacitou mais de mil pessoas em quarto anos**. Disponível em: <encurtador.com.br/lpWY9> Acesso em 28 fev. 2018.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva**: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. v.8, n.3, p.289-303, dez. 2001. Universidade de São Paulo.

OLIVEIRA, R. F.; GUERRINI, F. M. Características das tipologias de Redes de Cooperação entre Empresas. In: **Anais do XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção Curitiba** – PR, 2002. Disponível: <<https://goo.gl/eV3tFC>> Acesso em: 18 dez. 2017

OLIVEIRA, A. S. **Fatores Contingenciais Externos e as Práticas Gerenciais Associadas à Mensuração de Desempenho**: Um Estudo em Organizações Não Governamentais (ONGS) brasileiras. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, Brasil, 2017. Disponível em< <https://goo.gl/3aax7j>> Acesso em 18 jun. 2018.

OLIVEIRA JUNIOR, C. A.; FERRAZ, S. F. S. ONGS Como Espaço de Investimento Profissional. **XXXI Encontro da Associação da ANPAD** – XXXI ENANPAD. Rio de Janeiro, set. 2007. Disponível em:<<https://goo.gl/E3mAHJ>> Acesso em: 30 maio 2018.

OLIVEIRA, R. R. Investigação apreciativa em organizações não governamentais e planejamento estratégico: discussão teórico-empírica de um estudo. **Administração**

Pública e Gestão Social, v. 4, n. 2, p. 172-201, 2012. Disponível em: <<https://goo.gl/z6iZGd>> Acesso em 03 jun. 2018

PEREIRA, R. S.; MORAES, F. C. C.; MATTOS JÚNIOR, A. B.; PALMISANO, A. Especificidades da Gestão no Terceiro Setor. **Organizações em Contexto**, vol. 9, n. 18, jul-dez, 2013. Disponível em: < <https://goo.gl/PY9gDr> > Acesso em: 14 out. 2018.

RAMADAN, M. A.; BORGONOVI, E. Performance Measurement and Management in Non Governmental Organizations. **IOSR Journal of Business and Management**, 17(2), 70-765, 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/cecsfH>> Acesso em 11 jun. 2018.

REIMSBACH, D.; HAHN, R. The Effects of Negative Incidents in Sustainability Reporting on Investors' Judgments – na Experimental Study of Third -party Versus Self-disclosure in the Realm of Sustainable Development. **Business Strategy and the Environment**, 24, p. 2017-235, 2015. Disponível em: < <https://goo.gl/bW8h58>> Acesso em: 08 ago. 2018.

REDE PERNAMBUCO VOLUNTÁRIO. Rede Pernambuco Voluntário (Página do Facebook). Disponível em: < <https://goo.gl/6kZxN7>> Acesso em 19 nov 2017.

ROCHE, C. **Avaliação de impacto dos trabalhos de ONGs**: aprendendo a valorizar a mudança. Tradução: Tisel. Tradução e Interpretação Simultânea e Escrita. São Paulo: Cortez, 2000.

RODRIGUES, M. C. P.. Demandas Sociais *versus* Crise de Financiamento: o papel do terceiro setor no Brasil. RAP: **Revista Brasileira de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n.5, p. 25-67, 1999. Disponível em: <encurtador.com.br/dvNT0 > Acesso em 20 jun 2019.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa Documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v. 1, n. 1, p. 01-15, jul./2009. Disponível em: < <https://goo.gl/z67tLv> > Acesso em: 02 out. 2017.

SAMPAIO. F.; MANCINI, M. C. Estudos de Revisão Sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Rev. bras. fisioter. vol.11 no.1 São Carlos Jan./Feb. 2007**. Disponível em: <<https://goo.gl/e2a8XL>> Acesso em 08 fev. 2018.

SAMPIERI, R.H.; COLLADO, C.F.; LUCIO, P.B. **Metodologia de Pesquisa**. 5ª. Ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2013.

SALAMON, L.A emergência do Terceiro Setor – uma revolução associativa global. **Revista de Administração**, v. 33, n. 1, p. 5-11, 1998. Disponível em: <<https://goo.gl/gkD7VE>> Acesso em 02 jun. 2018.

SELDEN, S. C.; SOWA, J. E. Voluntary Turnover in Nonprofit Human Service Organization: The Impact of High Performance Work Practices. **Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance**, vol.1, p. 182-207, 2015. Disponível em: < <https://goo.gl/SMgUoc>> Acesso em: 08 ago. 2018.

SENSES-OZYURT, S. Political Institutional Environment and Management Culture as Determinants of Nongovernmental/ Nonprofit Organizations' Performance. **International Journal of Organization Theory and Behavior**, 18(3), 269-303, 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/EFgTLR>> Acesso em: 08 ago. 2018.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Critérios de Classificação de Empresas: MEI-ME-EPP**. Disponível em: <<https://bit.ly/2SQ8TME>> Acesso em 08 jan. 2019.

SECRETARIA DE GOVERNO DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Entenda o MROSC: Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil: Lei 13.019/2014**. Brasília: Presidência da República, 2016.

SHARMA, P. Performance Measurement in NGOs. **The Management Accountant**, 2012.

SILVA, M. E.; COSTA, A. C. V.; GOMEZ, 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. Disponível em: <<https://goo.gl/5HM8tF>> Acesso em: 18 jun. 2018.

SILVA, F. M. **Terceiro Setor e o Desafio da Sustentabilidade**: aspectos políticos, técnicos, econômicos e sociais. (Dissertação de Mestrado em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2008. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/12554>> Acesso em 23 jun. 2018

TACHIZAWA, T. **Organizações não Governamentais e Terceiro Setor: criação de ONGs e estratégias de atuação**. 3. Ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONGS: principais funções gerenciais**. 11 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009

TEODÓSIO, A. S. S. Pensar pelo avesso o terceiro setor: mitos, dilemas e perspectivas da ação social organizada nas políticas sociais. **Revista Lusotopie**, PUC-MG, n.1, p. 241-262, 2002. Disponível em: < <https://goo.gl/6aU4CB> > Acesso em 18 jun. 2018.

VALADÃO JÚNIOR, V. M. ; SOUSA, E. G.. Redes em organizações sociais: limites e possibilidades. In: **IX Semead**, 2006, São Paulo. IX Seminários de Administração. São Paulo: Fundação Instituto de Administração., 2006. v. 01. p. 01-16. Disponível em: < <https://goo.gl/qch6Nd>> Acesso em: 12 dez. 2017.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14.ed. São Paulo: Atlas, 2013

VIEIRA, S. D. A.; SANTOS, W. L.; OLIVEIRA, R. R. Diagnóstico da Rede Pernambuco Voluntário. In: **Anais...XVI Jornada de Pesquisa e Extensão da UFRPE – XVI JEPEX**, Recife, 2016. Disponível em: <encurtador.com.br/owEM7>

WADONGO, B. I. **Performance management and evaluation in non-profit organizations**: an embedded mixed methods approach. Thesis (Doctor of Philosophy in Management Accounting) - University of Bedfordshire, UK, 2014.

APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista para Pesquisa de Campo

OBJETIVO GERAL: Analisar a sustentabilidade das Organizações Não Governamentais filiadas à Rede Pernambuco Voluntário

IDENTIFICAÇÃO GERAL

Nome*:			
Instituição/ Sigla:			
Cargo/ Função na ONG:			
Formação:		Tempo de colaboração:	
E-mail:		Telefone:	
Área de Atuação	<input type="checkbox"/> Assistência em Saúde	<input type="checkbox"/> Atenção ao Idoso	
<input type="checkbox"/> Promoção de Direitos da Criança e do Adolescente	<input type="checkbox"/> Educação	<input type="checkbox"/> Voluntariado	<input type="checkbox"/> Educação Especial
<input type="checkbox"/> Outros:			

Objetivo 1: Descrever o perfil das instituições pertencentes a Rede Pernambuco Voluntário.

Sustentabilidade Organizacional

1. Quais são os benefícios ofertados aos funcionários?

Objetivo 2: Verificar as formas utilizadas para o alcance da sustentabilidade nas instituições escolhidas para o estudo e os momentos em que as atividades foram afetadas em função da sustentabilidade organizacional.

Sustentabilidade Organizacional

2. O que é difundido em relação a sustentabilidade organizacional na sua instituição?
3. Como a sua organização se comporta em relação à sustentabilidade organizacional?
4. Desde a criação, a instituição descontinuou a prestação de serviços? Se sim, favor indicar os possíveis motivos.

Objetivo 3: Caracterizar ferramentas de medição de desempenho adequadas às organizações do Terceiro Setor

Gestão Organizacional

5. A organização adota indicadores de desempenho para avaliar as atividades desenvolvidas? Se sim, favor descrever quais são os indicadores.
6. A sua organização dedica-se a avaliar e/ ou medir a sustentabilidade organizacional? Se sim, especifique quais são os métodos utilizados.

Objetivo 4: Identificar as contribuições para a sustentabilidade com participação das organizações na Rede Pernambuco Voluntário.

Participação na Rede Pernambuco Voluntário

7. Quais são as suas críticas e sugestões sobre o trabalho da Rede Pernambuco Voluntário?

APÊNDICE B - Questionário

OBJETIVO GERAL: Analisar a sustentabilidade das Organizações Não Governamentais filiadas à Rede Pernambuco Voluntário

IDENTIFICAÇÃO GERAL

Nome*:			
Instituição/ Sigla:			
Cargo/ Função na ONG:			
Formação:		Tempo de colaboração:	
E-mail:		Telefone:	
Área de Atuação	<input type="checkbox"/> Assistência em Saúde	<input type="checkbox"/> Atenção ao Idoso	
<input type="checkbox"/> Promoção de Direitos da Criança e do Adolescente	<input type="checkbox"/> Educação	<input type="checkbox"/> Voluntariado	<input type="checkbox"/> Educação Especial
<input type="checkbox"/> Outros:			

Objetivo 1: Descrever o perfil das instituições pertencentes à Rede Pernambuco Voluntário.

Recursos Humanos

1. Em média, quantos funcionários tem a sua organização?

<input type="checkbox"/> Até 09	<input type="checkbox"/> De 10 a 49	<input type="checkbox"/> De 50 a 99	<input type="checkbox"/> De 100 a 999
---------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	---------------------------------------

2. A sua organização já enfrentou algum problema com a manutenção dos funcionários? Se sim, assinale a(s) alternativa(s) que mais se adequa(m).

<input type="checkbox"/> Alta rotatividade de funcionários	<input type="checkbox"/> Insatisfação dos funcionários
<input type="checkbox"/> Baixa qualificação	<input type="checkbox"/> Dificuldades em realizar as atividades
<input type="checkbox"/> Desconhecimento das leis trabalhistas	<input type="checkbox"/> Dificuldades para pagar a folha salarial
<input type="checkbox"/> Outros. Especifique:	

3. Em média, quantos voluntários trabalham na sua organização?

<input type="checkbox"/> Até 09	<input type="checkbox"/> De 10 a 49	<input type="checkbox"/> De 50 a 99	<input type="checkbox"/> Acima de 99
---------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	--------------------------------------

4. Como os voluntários estão distribuídos

<input type="checkbox"/> Atividades-meio	<input type="checkbox"/> Atividades-Fim
--	---

5. A sua organização já enfrentou algum problema com o voluntariado? Se sim, assinale a(s) alternativa(s) que mais se adequa(m).

<input type="checkbox"/> Alta rotatividade dos voluntários	<input type="checkbox"/> Dificuldade em recrutar voluntários
<input type="checkbox"/> Dificuldade em treinar os voluntários	<input type="checkbox"/> Dificuldades em realizar as atividades
<input type="checkbox"/> Problemas com a legislação	<input type="checkbox"/> Dificuldades em manter voluntários
<input type="checkbox"/> Outros. Especifique:	

Gestão Organizacional

6. A sua organização costuma divulgar as informações aos seus parceiros, a sociedade civil e ao seu público alvo? Se sim, especifique os meios de divulgação das informações.

<input type="checkbox"/> Jornais de grande circulação	<input type="checkbox"/> Relatórios Institucionais
<input type="checkbox"/> Site institucional	<input type="checkbox"/> Redes Sociais
<input type="checkbox"/> Reuniões de parceiros	<input type="checkbox"/> Reuniões da Rede PE Voluntário
<input type="checkbox"/> Outros. Especifique:	

7. Como ocorre a gestão do conhecimento organizacional na sua instituição?

<input type="checkbox"/> Não reconheço a prática na minha instituição.
<input type="checkbox"/> O conhecimento dos colaboradores mais antigos é repassado por meio de treinamentos e palestras.
<input type="checkbox"/> A minha instituição promove cursos para que a força de trabalho seja mais qualificada.
<input type="checkbox"/> Grande parte do trabalho desenvolvido não está descrito em um plano de trabalho.
<input type="checkbox"/> Existe a preocupação em documentar todas as atividades desenvolvidas.

Objetivo 2: Verificar formas utilizadas para o alcance da sustentabilidade organizacional na revisão sistemática da literatura e no estudo de campo.

Sustentabilidade Organizacional

8. A sua organização enfrenta problemas para desenvolver as suas atividades? Se sim, assinale qual(is) na tabela abaixo.

<input type="checkbox"/>	Baixa qualificação profissional dos funcionários
<input type="checkbox"/>	Conflitos entre os gestores
<input type="checkbox"/>	Falta de conhecimento das leis que regem o terceiro setor
<input type="checkbox"/>	Falta de conhecimento das leis em geral
<input type="checkbox"/>	Desorganização interna
<input type="checkbox"/>	Dificuldade de captar recursos

	Dificuldade de estabelecer e manter parcerias
	Concorrência entre as organizações que lutam por uma mesma causa
	Falta de equipamentos para desenvolver as atividades
	Escassez de recursos financeiros
	Falta de apoio governamental (incentivos fiscais, destinação de recursos, entre outros)
	Falta de foco na missão institucional
	Instalações físicas e estrutura operacional
	Conflitos entre os membros da organização
	Rotatividade de pessoal e de voluntários
	Voluntariado (escassez, rotatividades, controle, entre outros)
	Problemas de liderança e de gestão de pessoas
	Dificuldades para organizar e prestar contas
	Dependência do governo ou de alguma organização privada
	Dificuldade em divulgar os serviços prestados
	Divulgação de dados sobre a sustentabilidade organizacional
	Desconheço a existência de problemas na minha instituição
	Outros. Especifique:

9. A sua instituição possui necessidades imediatas? Se sim, identifique qual(is) na tabela abaixo:

	Capacitação técnica dos funcionários
	Equipamentos
	Recursos financeiros
	Minimizar os conflitos
	Estabelecer e manter parcerias
	Melhoria no núcleo de gestão de projetos
	Desconheço a existência de necessidades imediatas na minha organização.
	Outros. Especifique:

Captação de Recursos

10. Quais as fontes de recursos da organização?

	Recursos Governamentais (convênios e auxílios)
	Doações de pessoas físicas
	Doações de pessoas jurídicas
	Doações de fundações nacionais
	Doações de institutos empresariais e outras instituições nacionais
	Patrocínios de leis de incentivo à cultura
	Patrocínios privados
	Recursos de investidores da instituição
	Cobrança de taxas, contribuições e mensalidades
	Vendas de bens da organização
	Sorteios, bingos, feiras e festas
	Permutas de bens ou serviços
	Recursos de agências financiadoras internacionais não governamentais

	Recursos de fundações estrangeiras
	Recursos de ONGs ou institutos estrangeiros
	Outra fonte de recursos estrangeiros. Especifique:
	Parcerias com empresas privadas
	Parceiras com centro de compras (<i>shoppings</i> e supermercados)
	Parcerias e participação em Redes
	Projetos de captação de recursos
	Recursos de igrejas, cultos, paróquias e congregações religiosas
	Associações de amigos da organização
	Empréstimos ou financiamentos
	Outra fonte de recursos. Especifique:

Finanças

11. A minha organização realiza o planejamento financeiro? Se sim, assinale em quanto tempo.

<input type="checkbox"/> menos de 6 meses	<input type="checkbox"/> entre 6 e 12 meses	<input type="checkbox"/> Entre 13 e 24 meses	<input type="checkbox"/> mais que 24 meses
---	---	--	--

12. A minha organização costuma ter reservas financeiras? Se sim, assinale qual o percentual médio ?

<input type="checkbox"/> até 5% das receitas	<input type="checkbox"/> até 10% das receitas	<input type="checkbox"/> até 15% da receitas	<input type="checkbox"/> mais que 20% das receitas
--	---	--	--

Objetivo 4: Identificar as contribuições para a sustentabilidade com participação das organizações na Rede Pernambuco Voluntário.

Participação na Rede Pernambuco Voluntário

13. Há quanto tempo a sua organização participa da Rede?

<input type="checkbox"/> menos de 1 ano	<input type="checkbox"/> entre 1 e 3 anos
<input type="checkbox"/> entre 3 e 5 anos	<input type="checkbox"/> entre 5 e 7 anos
<input type="checkbox"/> desde a fundação da Rede	<input type="checkbox"/> não me recordo

14. Foram percebidas mudanças após a participação na Rede? Se sim, assinale qual(is) a(s) mudança(s).

<input type="checkbox"/> Melhoria na captação de voluntários	<input type="checkbox"/> Os voluntários são mais qualificados
<input type="checkbox"/> Maior visibilidade da organização	<input type="checkbox"/> Melhoria na captação de recursos

<input type="checkbox"/> Outras. Especifique:

15. Como você avalia o trabalho da Rede Pernambuco Voluntário?

<input type="checkbox"/> Ruim	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Muito bom	<input type="checkbox"/> Ótimo
-------------------------------	----------------------------------	------------------------------	------------------------------------	--------------------------------

16. Como você avalia a sua participação na Rede Pernambuco Voluntário?

<input type="checkbox"/> Insatisfatória	<input type="checkbox"/> Pouco Satisfatória	<input type="checkbox"/> Satisfatória	<input type="checkbox"/> Muito Satisfatória
---	---	---------------------------------------	---

APÊNDICE C – Autorização de Uso das Informações Coletadas na Pesquisa de Campo



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO RURAL**

A U T O R I Z A Ç Ã O

Eu,
....., na organização
....., autorizo
Natália Lúcia da Silva Pinto, estudante do Programa de Pós-Graduação em
Administração e Desenvolvimento Rural, da Universidade Federal Rural de
Pernambuco, a utilizar as informações por mim prestadas, para a elaboração da sua
dissertação de mestrado, sob a orientação da Prof.^a Dra. Ana Regina Bezerra
Ribeiro.

..... de de 2018.

Assinatura do entrevistado