

## Gestão Social Sustentável: missão e estratégia em busca de um alinhamento

Sustainable Social Management: mission and strategy in search of alignment

Gestión Social Sasqwestenible: misión y estrategia en busca del alineamiento

Recebido: 03/08/2022 | Revisado: 15/08/2022 | Aceito: 17/08/2022 | Publicado: 25/08/2022

**Silvia Cristina Pereira Baena**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3372-8949>  
Instituto Federal do Pará, Brasil  
E-mail: [silvia.baena@ifpa.edu.br](mailto:silvia.baena@ifpa.edu.br)

**Ailton Lopes de Sousa**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7608-252X>  
Instituto Federal do Pará, Brasil  
E-mail: [ailton.lopes@ifpa.edu.br](mailto:ailton.lopes@ifpa.edu.br)

**Gilberto de Melo Junior**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2317-7779>  
Instituto Federal do Pará, Brasil  
E-mail: [gilberto.melo@ifpa.edu.br](mailto:gilberto.melo@ifpa.edu.br)

### Resumo

Esta pesquisa investiga o alinhamento entre as estratégias praticadas e missão organizacional de uma instituição sem fins lucrativos. Uma reflexão voltada para os desafios enfrentados no campo gerencial, obrigando-a repensar missão e forma de atuação. Estas organizações têm adaptado alguns valores e convertendo processos anteriormente informais em práticas gerenciais modernas da lógica empresarial. O estudo de caso, realizado sob a perspectiva qualitativa, cujo amparo metodológico principal de análise de dados baseou-se na análise de conteúdo, com o objetivo de identificar se as estratégias praticadas na organização estão alinhadas com sua missão social. Os resultados da pesquisa mostraram que a perspectiva da estratégia na gestão social ganha complexidade no processo de construção, com uso maior de estratégias emergentes, o que é justificada pelas mudanças bruscas que ocorrem no dia-a-dia da organização.

**Palavras-chave:** Gestão social; Missão; Alinhamento e estratégias.

### Abstract

This research investigates the alignment between the strategies practiced and the organizational mission of a nonprofit institution. A reflection on the challenges faced in the management field, forcing it to rethink its mission and its way of acting. These organizations have adapted some values and converted previously informal processes into modern managerial practices of business logic. The case study, carried out under the qualitative perspective, whose main methodological support of data analysis was based on content analysis, with the objective of identifying if the strategies practiced in the organization are aligned with its social mission. The research results showed that the social management strategy perspective gains complexity in the construction process, with greater use of emerging strategies, which is justified by the abrupt changes that occur in the day-to-day of the organization.

**Keywords:** Social management; Mission; Alignment and strategies.

### Resumen

Esta investigación investiga la alineación entre las estrategias practicadas y la misión organizacional de una institución sin fines de lucro. Una reflexión enfocada en los desafíos enfrentados en el campo gerencial, obligándolo a repensar misión y forma de acción. Estas organizaciones han adaptado algunos valores y convertido procesos antes informales en modernas prácticas gerenciales de lógica empresarial. El estudio de caso, realizado desde una perspectiva cualitativa, cuyo principal soporte metodológico para el análisis de datos se basó en el análisis de contenido, con el objetivo de identificar si las estrategias practicadas en la organización están alineadas con su misión social. Los resultados de la investigación mostraron que la perspectiva de la estrategia en la gestión social gana complejidad en el proceso de construcción, con un mayor uso de las estrategias emergentes, lo que se justifica por los cambios bruscos que ocurren en el día a día de la organización.

**Palabras clave:** Gestión social; Misión; Alineación y estrategias.

## 1. Introdução

As mudanças no cenário político, econômico e social no mundo têm afetado as organizações. Manter-se competitiva, sustentável e com desempenho eficaz, tornou-se um grande desafio. Não fugindo a esta regra, assim como quaisquer

organizações dos mais variados setores, o terceiro setor, também não tem deixado de enfrentar estes obstáculos.

Estas organizações também chamadas de organizações sem fins lucrativos têm um papel de grande importância para sociedade. Ao promoverem benefícios e contribuições, estas complementam o trabalho do Estado, na realização de ações das quais o mesmo não consegue satisfazer, desenvolvendo atividades de interesse público, principalmente pelo motivo da não eficiência, por parte deste órgão, em atender às necessidades da sociedade.

Um dos grandes desafios destas organizações tem encontrado lugar no campo da gestão, que desde a década de 90, passaram a repensar sua administração, revendo missão, forma de atuação e funcionamento. Estas organizações reúnem um conjunto de objetivos e ações diversas, num processo que deliberam o cumprimento de sua missão e por consequência, as estratégias que visam o alcance de seus propósitos. Para isso, as organizações sem fins lucrativos têm adaptado alguns valores e convertendo certos processos anteriormente informais, em práticas gerenciais modernas, baseados na lógica empresarial.

Neste sentido, o desafio maior encontrado na sua gestão tem sido conciliar estratégias que viabilizem sua missão de natureza social. Além da busca por modelos de gestão eficazes que as tornem mais funcionais e mantenham sua sustentabilidade e competitividade por doações e captações de fundos, tão disputados por estas organizações e que assim permitam a continuidade de prestação de serviços à comunidade.

Diante deste contexto, a pesquisa utilizou como análise o estudo de caso da instituição sem fins lucrativos, ABASC (Associação Batista de Ação Social de Curitiba), com objetivo de identificar se as estratégias praticadas na organização estão alinhadas com sua missão social. Foi utilizado entrevistas semiestruturadas, como recurso, com representantes da organização pesquisada (gerentes de recursos, gerentes de projetos, e assistentes sociais), assim como documentos internos (relatórios, programas, folders e outros julgados importantes para a pesquisa). Pela análise de conteúdo, reconstruiu-se o processo investigado.

As seções deste trabalho estão organizadas em: Referencial Teórico, abordando especificidades da gestão social e gestão estratégica em organizações sem fins lucrativos; Metodologia, enfatizando a escolha do método e da organização para pesquisa, sendo tratado também os dados obtidos; Resultados e Discussões, analisando os processos e atividades estratégicas; por fim, as Considerações Finais.

## **2. Referência Teórico**

### **2.1 Especificidades da Gestão Social: A Missão do Terceiro Setor**

O estudo de organizações sem fins lucrativos cresceu no cenário brasileiro nos últimos anos. Consideradas como terceiro setor, este é composto por organizações diversificadas que se caracterizam pelo valor não econômico. Também chamadas de organizações não governamentais sem fins lucrativos, estas se declaram com finalidades públicas, sem o lucro ser o fator primordial. Estas organizações desenvolvem ações em diferentes áreas, as quais geralmente mobilizam a opinião pública e o apoio da comunidade para mudar aspectos subdesenvolvidos da sociedade.

Segundo Salamon e Anheier (1997), as organizações sem fins lucrativos possuem algumas características peculiares: (a) são formalmente constituídas, possuindo uma identidade legal e um status institucionalizado; (b) são organizações privadas, distinguindo-se nesse aspecto do Estado; (c) não distribuem lucros para seus associados ou diretores, devendo o excedente de capital ser aplicado em sua atividade fim, o que, por sua vez, a distância das empresas enquanto organizações privadas; (d) são autogovernadas, apresentando internamente conselhos e estruturas de governança dotadas de competência para opinar e controlar suas próprias atividades; (e) são voluntárias, na medida em que contam com a participação de cidadãos que, sem remuneração, destinam seu tempo e talento às atividades da organização.

Tenório (2005) as descreve como instituições autônomas, sem vínculos com o governo, voltadas para o atendimento das necessidades de organizações de base popular, complementando a ação do Estado. O autor complementa ainda que estas

atuam através da promoção social, visando à contribuição para o processo de desenvolvimento que supõe transformações estruturais da sociedade. A sobrevivência destas organizações independe de mecanismos mercadológicos pautados no lucro.

Para Tachizawa (2007, p. 30), a manifestação social por parte das entidades do setor privado surge inicialmente, como complementação das atividades inerentes ao primeiro setor (governo), além das ONGs. O autor esclarece ainda, que as ações se caracterizam pelo atendimento às necessidades dos empregados das empresas privadas e comunidades carentes, abrangendo atividades eventuais e projetos mais estruturados com foco na doação em condições facultativas.

A missão é o que justifica a existência de uma organização. Sua definição é de fundamental importância, pois delinea propósitos, direciona o foco e orienta as ações de forma correta, sustentando as decisões a serem tomadas. Nas organizações sem fins lucrativos, a missão tem um papel relevante, pois mais do que orientar as ações, ela transmite sua ideologia, princípios e valores entre seus membros, voluntários e doadores, motivando e envolvendo-os em uma única causa e comprometimento. Assim, a organização sem fins lucrativos existe para provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade. Ela não está meramente prestando um serviço, ela pretende provocar transformações no ser humano (Drucker, 2004). O autor afirma ainda, que declaração de missão deve focalizar aquilo que a instituição tenta realmente realizar, de forma que cada indivíduo saiba seu papel e sua contribuição para o atingimento da meta dentro da organização. Assim, para Drucker, a declaração de missão precisa ser operacional; caso contrário não passa de boas intenções.

A missão precisa ser declarada claramente, de forma que todos na organização entendam isso. McDonald (2007) explica que a missão organizacional arregaça pessoas em defesa de um propósito comum e que sua intenção é satisfazer certas necessidades pelas quais não são conhecidas ou adequadamente entendidas pelo primeiro e segundo setor. Oster (1995) explica, ao se referir a organizações sem fins lucrativos que a missão serve potencialmente para organização determinar sua função, motivar seus colaboradores e doadores e avaliar o êxito de seu processo. A missão tem como finalidade criar identidade e objetivo comum entre seus stakeholders, tendo a necessidade de ser simples, clara e específica.

As organizações sem fins lucrativos são vitais para sociedade, atuando na limitação do governo em promover obras sociais. Seu produto é a transformação do homem e da sociedade. Motta (1986) acrescenta que o crescimento destas entidades é atribuído ao fato de que o Estado não tem tido a capacidade de atender às demandas sociais, e à resolução de questões ligadas a geração de emprego, graças principalmente, aos sucessivos governos originados de classes sociais dominantes. Portanto, Motta conclui que estas organizações procuram preencher a lacuna deixada pelo poder público, no atendimento de diversas demandas em constante crescimento.

E um de seus grandes desafios, senão o maior está diretamente ligado a gestão. O campo gerencial considerado de fundamental importância para o avanço destas organizações tem enfrentado desafios de ordem política, econômica, ideológica e social. Por seu rápido crescimento no cenário brasileiro, acompanhado de transformações que o próprio setor exige, percebeu-se a necessidade de maior compreensão de processos e papéis gerenciais, que possibilitam a profissionalização destas organizações. Assim como a necessidade de instrumentos e mecanismos gerenciais capazes de mensurar e monitorar processos, resultados e impactos nos projetos executados para o atingimento de seus objetivos.

Além disso, MacDonal (2007) relata que na busca de vantagem competitiva, as organizações sem fins lucrativos têm trabalhado para sua sobrevivência, com operações mais parecidas com as de empresas e conseqüentemente seus gestores tem procurado equilibrar a saúde financeira e a realização de sua missão. Na visão do autor, a competição para estas instituições tem um significado diferente das empresas, pois como estas se esforçam para promover serviços aos seus stakeholders, para alcançarem um bom resultado financeiro, estas competem por doadores e fundos.

Logo, a crescente tendência a profissionalização do terceiro setor, tem exigido de seus gestores uma postura mais dinâmica e preparada para lidar com as oportunidades e ameaças que possam atingi-las. Um destes desafios, tem se concentrado exatamente na captação de recursos, uma vez que além de possuírem objetivos e missão, o trabalho social não visa

lucros, porém para que esse trabalho possa funcionar, necessita de recursos para sua sobrevivência.

Neste sentido, as estratégias são particularmente importantes para as organizações sem fins lucrativos, levando-a trabalhar por resultados, convertendo intenções em ações e a atividade em trabalho, identificando necessidades em termos de recursos e pessoas para obtenção de resultado Drucker (2006).

## **2.2 Gestão estratégica em organizações sem fins lucrativos: a estratégia viabilizando a missão**

As organizações sem fins lucrativos são um tipo de organização complexa, as quais se constituem por um grupo heterogêneo de pessoas, profissionais com qualificações, percepções, interpretações, experiências e ações diversificadas, na busca de uma integração e cooperação para atingir uma finalidade social. Mudanças ocorridas no cenário político, social, econômico e até mesmo cultural, fez com que houvesse adaptações de alguns valores das organizações do terceiro setor, convertendo em processos de gestão estratégica, baseados na lógica empresarial, refletindo através delas praticas gerenciais modernas.

Diante do exposto, na busca de cumprir sua missão, muitas destas organizações têm enfrentado desafios, buscando modelos de gestão eficazes, que apesar de não visarem lucro, precisam se manter financeiramente saudáveis e competitivas para que continuem prestando serviços à comunidade. E por adotarem estes modelos oriundos do mercado, estas organizações, mudam suas estruturas e práticas, tornando-as mais funcionais.

Mintzberg (apud Teodósio, 2002) ressalta, porém, que a transposição de técnicas gerenciais provenientes do segundo setor não precisa ser desenvolvida de maneira linear e absoluta, chocando-se com as peculiaridades da gestão social. Isso porque estas ferramentas gerenciais privadas podem trazer alguns pressupostos que podem causar distorções quanto à natureza das organizações sem fins lucrativos.

Conciliar então, a missão social e a prática da gestão estratégica tem sido um grande desafio. Esta conciliação permite que através dela haja um monitoramento das fontes de recursos quanto à satisfação do público alvo, na forma de indicador, pois as organizações sem fins lucrativos realizam a sua captação de recursos tanto pelas operações comerciais que realiza (produtos e serviços), quanto pela sua imagem e credibilidade perante o Estado e a sociedade, quando dizem respeito a impostos, doações, contribuições e subvenções públicas. Motivo este de competição e disputa. Logo, se faz necessário, uma gestão estratégica que permita com que estes elementos se integrem, não fugindo do seu foco principal: servir a comunidade.

Fernandes (et al, 2009, p.1) explica que além do desajuste entre a natureza da gestão pleiteada no terceiro setor e os instrumentos gerenciais, as metas possuem focos diferentes, assim como os resultados não podem ser mensuráveis apenas por indicadores financeiros. É necessário, portanto, ser levado em consideração, que a gestão demandada do terceiro setor envolve certos desafios como a legitimidade, sustentabilidade, capacidade de articulação, o uso de indicadores de desempenho, transformação de doadores em contribuintes, criação de objetivos e identidades comuns, expansão das ações sociais, *accountability* (transparência) e qualidade em seus serviços (Drucker, 2006; Falconer, 1999; Tenório, 1999; Salamon, 2005).

Dentro deste processo de gestão, o uso de estratégias, torna-se uma direção para o alcance de propósitos dentro da organização. Cunha (2008) acrescenta que a gestão estratégica não é dirigida apenas para organizações que visam lucro, mas as ONGs podem e devem implementar modelos de gestão baseados na apresentação de resultados à sociedade, analisando oportunidade e ameaças de seu ambiente e formulando missão, objetivos e estratégias que propiciem a satisfação das demandas dos segmentos sociais as quais servem.

Alguns dos motivos que levam as organizações sem fins lucrativos a praticarem uma gestão estratégica está ligado a inúmeros fatores como, reduções de financiamento de agências internacionais e além da dificuldade de arrecadação de fundos apenas por doação. Isso faz com que estas organizações busquem sustentabilidade através de atividades comerciais, parcerias privadas ou estatais.

A necessidade de ênfase no desempenho e resultados rentáveis, de serem produtivas e eficientes para a captação de recursos, de serem profissionalizadas e as incertezas de um ambiente complexo, marcado por conflitos organizacionais e diferentes interpretações de agentes, são alguns dos motivos que as levam a adotar estratégias que viabilizem sua missão na sociedade.

Andrews et al (1971), afirma que uma organização tem uma estratégia quando os líderes te uma visão particular de como ela operará para criação de valor e sustentabilidade. Logo, para sobreviverem, estas instituições são obrigadas a adotarem conceitos e práticas da administração estratégica, usando ferramentas oriundas da área empresarial, operando como organizações que buscam lucros para atingir desempenho sustentável.

Johnson e Sholes (1999) acreditam que a administração estratégica é composta por três elementos principais: A análise estratégica, no qual o estrategista trata de compreender a posição estratégica da empresa; a escolha estratégica, na qual compete a formulação dos possíveis cursos de ação; sua avaliação e escolha e a implantação estratégica, que compreende o planejamento daquelas tarefas com formas de efetivar escolha estratégica e a administração das mudanças requeridas.

Entretanto, uma estratégia bem formulada não é suficiente para o sucesso de uma organização. É preciso que a formulação esteja intimamente ligada à implementação, em interdependência, não havendo dicotomia entre pensamento e ação, muito comum nas organizações. Bryson (2004) explica também que a estratégia pode ser boa, mas se não existe recurso suficiente para sua implementação, pode comprometer seu progresso.

A postura estratégica relaciona-se à existência ou não de pensamento a longo prazo, de monitoramento do contexto, principalmente em relação às condições sociais e econômicas e de envolvimento em atividade de planejamento formal (Gimenez, 2008). Acrescenta Moore (1995), que a tarefa analítica a ser empreendida no desenvolvimento de uma estratégia incorporada na organização é assegurar que a estratégia adotada seja possível, criando valor, e sustento. Nesse contexto, uma estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização como um todo, de forma coesa. (Quinn, 2000).

Carrion (2003) acredita que a filosofia auto gestonária e solidária, ainda que importante para assegurar a convivência democrática no mundo do trabalho, não substitui as ferramentas de gestão fundamentais à sustentabilidade econômica e social de qualquer empreendimento, independentemente da lógica que o sustente.

Para entender o desenvolvimento da estratégia em organizações sem fins lucrativos, é necessário compreender o seu processo de formação. Este processo de formulação pode ocorrer de forma prescritiva, um planejamento estratégico, mais metodizado e formal ou de maneira descritiva, na qual apresenta a estratégia como ela é de fato formulada, caracterizada pela abertura no processo a todos os níveis, chamadas de emergentes para Mintzberg (et al, 2000).

Andrews (1980) sugere que toda organização deveria ter um conjunto de objetivos e metas que os conduzissem em direção a um objetivo deliberadamente escolhido. Já Mariotto (2003) sustenta que a maneira tradicional de desenvolver a estratégia, num processo frequente e formal de planejamento, não é suficiente para lidar com ambiente turbulento das organizações.

As estratégias deliberadas são processos preocupados com a maneira como as estratégias devem ser estabelecidas e formuladas (Mintzberg et al, 2000). Sendo caracterizadas pela separação entre pensamento e ação, além de sua incapacidade de com um ambiente volátil (Mariotto, 2003).

Quinn (1980) sugeriu que para lidar com este tipo de ambiente, o “incrementalismo lógico”, no qual as decisões internas ocorrem em conjunto com eventos externos, mas que são guiados de forma proativa na direção de estratégias conscientes. Mintzberg (1978) entende isso como “estratégia emergente”, no qual separava as estratégias como aquelas deliberadas plenamente realizadas, as deliberadas não realizadas, e as realizadas que não haviam sido intencionadas, ou seja, a emergente.

Mintzberg (2004) critica o sistema de controle baseado em uma hierarquia de objetivos e orçamentos destinados a originar um determinado desempenho em relação a resultados passíveis de mensuração. O autor afirma ainda, que organizações devem evitar o uso de tanta formalidade no sistema de modo que se perca a flexibilidade, simplicidade, impedindo a criatividade e por consequência, iniciativas emergentes.

Porém deve haver cautela na sua utilização informal de estratégias, pois ela tem ênfase excessiva sobre a aprendizagem e pode estimular o surgimento de estratégias erradas e inviáveis, principalmente em épocas de crises, quando a organização precisa de estratégias concretas e previamente implementadas (Mintzberg et al.,2000). O ideal é a combinação das duas estratégias na organização, as quais acomodam tanto a intenção quanto a imersão, já que a utilização de apenas uma delas pode não trazer eficiência para organização, devido os seus fatores críticos.

A gestão estratégica envolve a criação de uma visão coerente em toda a organização em todos os seus níveis hierárquicos, integrando a missão, visão e valores no intuito de atingir objetivos propostos. Drucker (2006) explica que a organização sem fins lucrativos precisa trabalhar em respeito à missão, sua liderança e a sua gerência, ou seja, elas precisam ser gerenciadas exatamente porque não possuem um lucro convencional, portanto aprender a utilizar a gestão estratégica como uma ferramenta para assim viabilizar sua missão. Pouca atenção é dada as características distintas das organizações sem fins lucrativos, ou as suas maiores necessidades específicas. Estas vão desde: A sua missão, distinta das empresas e do governo, seus resultados, estratégias necessárias à comercialização de serviços e arrecadação de fundos, para realização das tarefas. O desafio da introdução de inovação e mudanças em instituições que dependem de voluntários e não podem exigir o desempenho dos diretores; a necessidade de atração de voluntários desenvolvendo-os e gerenciando seus desempenhos, nas relações com uma diversidade e público; na administração de fundos; ou no problema do desgaste individual, tão intenso devido ao seu comprometimento Drucker (2006).

### **3. Metodologia**

A estratégia de pesquisa foi o estudo de caso, pois o objetivo do estudo é uma análise profunda e intensa de uma unidade social. Yin (1998) esclarece que a necessidade pelos estudos de caso surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos. Ou seja, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real.

Em relação à natureza de abordagem, a pesquisa foi realizada sob a perspectiva qualitativa. Se dando em função deste tipo de pesquisa possibilitar uma compreensão mais completa do fenômeno no contexto em que ele ocorre pela interação das variáveis envolvidas, permitindo um aprofundamento maior sobre o tema (Godoy, 1995). Assim, o presente artigo é um estudo de caso por ser original e revelar análises de uma situação complexa do dia-a-dia de uma organização, revelando perspectivas, descrições, interpretações e explicações sobre um caso inédito.

A organização escolhida tem como premissa inicial a intencionalidade, pelo fato de compor o terceiro setor e por estar localizada em Curitiba. A ABASC é uma organização sem fins lucrativos, criada em 18 de dezembro de 1996, diante da necessidade de organizar as ações sociais da Primeira Igreja Batista de Curitiba. Sua missão é contribuir para que indivíduos e famílias que se encontram em situação de vulnerabilidade e risco social, tenham oportunidade de transformar sua condição por meio de ações sociais pautadas na integralidade do ser.

A ABASC possui o trabalho voltado à educação, dependência química e combate a fome, além vários projetos de apoio à comunidade. Seu público atendido é composto por crianças através da creche (pré-escola) moradores de rua, catadores de papel, desempregados e profissionais do sexo. A organização em questão tem como fonte de renda principal, arrecadações de fundos através dos projetos comerciais e da mantenedora (Igreja). O restante vem do subsídio do governo, doações de



pessoas físicas e jurídicas e segundo setor, doações de voluntários, de fiéis, empresas e pessoas que se sensibilizam com a causa.

O objetivo do estudo de caso realizado na ABASC é analisar as estratégias que estão sendo praticadas na busca de lidar com as oportunidades e ameaças, além de estarem voltadas a visões baseadas em recursos possibilitando o equilíbrio entre a missão e seus custos para se manter sustentável, ou seja, até que pontos estão estas estratégias praticadas, alinhadas à missão organizacional, e qual o impacto dela sobre as ações dentro da organização.

Os critérios utilizados para o respaldo adequado foram as entrevistas semiestruturadas e análise documental. A escolha do método de levantamento das informações encontrou na organização pesquisada o núcleo dos respondentes considerado condizente às informações necessárias. A análise documental, com uma fonte secundária de dados, foi realizada por meio de relatórios de atividades e regimento interno. A investigação dos documentos ampliou o conhecimento para a pesquisa, propiciando uma melhor visão das organizações, facilitando o alcance do objetivo proposto pelo trabalho.

O amparo metodológico principal de análise de dados coletados baseou-se na análise de conteúdo, cuja técnica analisa a comunicação de forma objetiva e sistemática. Esta técnica foi projetada sobre os discursos transcritos dos entrevistados em formas de fragmentos que reconstróem fatos relatados e nos documentos coletados identificando que as estratégias ocorrem processualmente, e não de modo determinístico, uma vez que são constantemente revistas ou colocadas de lado em função de resultados imprevistos ou não alcançados (Bardin, 2016).

## **4. Resultados e Discussões**

### **4.1 Processos e atividades estratégicas**

É importante primeiramente entender como as instituições do terceiro setor estão organizadas em seu processo interno. De maneira informal em algumas áreas, havendo uma presença maior de formalidade em outras, a ABASC apresenta alguns aspectos importantes com relação às estratégias praticadas, conforme serão identificados a seguir.

A organização pesquisada apresenta uma estrutura de médio porte, com 52 funcionários remunerados e 150 voluntários. Sua estrutura, apesar de média, é formalizada, mas com a adoção de algumas funções-chaves, constituída por áreas como gerência de projetos, com um gerente específico, o qual realiza o acompanhamento de todos os projetos realizados pela instituição e apoio a outros projetos sociais parceiros. E a área de gerência de recursos, a qual realiza a supervisão de processos, das áreas comerciais (compras comunicação e estoque), área financeira (controladoria, prestações de contas e faturamento) área de recursos humanos, patrimônio e assessoria contábil, além das operações comerciais como o restaurante, bazar, livraria e marcenaria.

Possuem ainda uma assembleia geral, com conselho fiscal (exigência da legislação brasileira), assessoria jurídica e outros cargos que são compartilhados com sua mantenedora Primeira Igreja Batista de Curitiba. É perceptível no dia-a-dia da instituição, que existe uma rotina diária de trabalho e algumas formas de controle, por exemplo, os funcionários (remunerados) precisam cumprir horários corretamente (controle do horário através de cartão-ponto). Para estes funcionários, a ABASC pratica a política de cargos e salários, e benefícios para motivação profissional, como cita o gerente de recursos: “[...] entendemos que estas pessoas têm o direito de crescer profissionalmente e ter salários justos para se manter e manterem sua família”.

A formalidade é frequente na área administrativa, na qual é realizada a gestão de recursos, onde as atividades são mais rotineiras, com funções e cargos pré-definidos, ocorrendo a prática do planejamento, mas que é adaptado durante o processo, conforme a situações emergentes. Diferentemente da área de projetos sociais, as ações ocorrem de maneira mais informal e desvinculada de planejamento ou processos.

Entretanto, existe também uma grande flexibilidade dentro da organização, com relação a ajustes de cargos, funções, redirecionamento de funcionários e voluntários, que com o decorrer do tempo, seja por conta de necessidades emergenciais bastante frequentes neste tipo de organização social ou pelo próprio desenvolvimento de atividades e que não foram pensadas previamente quando da fundação da instituição, são realocadas para contingência. O contexto revela a dificuldade de aplicação de estratégias deliberadas aos ambientes complexos e imprevisíveis das organizações, favorecendo a utilização do processo de estratégia emergente, que é mais possível em organizações menos rígidas e mais suscetíveis a inovações e adaptações. (Burns; Stalker, 1961; Woodward, 1965; Hage, 1965; Donaldson, 1985).

“Não temos uma rotina. Todos os dias surgem situações novas, problemas, desafios que temos que resolver imediatamente. Nosso dia-a-dia não ocorre como planejado” (Relato de entrevista com gerente de projetos).

A adoção de uma área-meio, não ligada diretamente ao objetivo final da instituição, como administrativa, jurídica e comunicação, não possuem subáreas, o que demonstra que uma pessoa é suficiente para realização das atividades. Algumas áreas são compartilhadas com sua mantenedora (Primeira Igreja Batista de Curitiba- PIB), aliás, sua própria sede está localizada no mesmo espaço físico, tendo os seus recursos humanos e financeiro centralizados, no objetivo de otimizar recursos, estrutura física, rotinas e processos. A justificativa é que ambos os funcionários estão debaixo do mesmo princípio e diretrizes da mantenedora, facilitando a sua identificação com a missão da instituição. Apenas o sistema operacional é diferenciado, devido cada necessidade.

Conforme se constatou, existe uma preocupação da ABASC com algumas áreas consideradas chave, como a administrativo-financeira a qual conta com profissionais especializados, por suas atividades terem grande importância, ao realizam a controladoria e a prestação de contas (trabalho bem técnico, e que precisa estar de acordo com as políticas de sua diretoria), processos fiscais e financeiros, políticas de recursos humanos e patrimônio. Formalmente, não tratam especificamente da estratégia da organização.

[...] “Temos administradores, contadores, psicólogos, para que não vivamos apenas de amadorismos. Entendemos que para garantir que tenhamos sucesso, por exemplo, na área financeira, precisamos de profissionais capacitados nestes cargos e na diretoria” (Relato de entrevista com gerente de recursos- ABASC).

Por outro lado, na área de projetos, existe uma insatisfação pela falta destes profissionais capacitados, tendo as vezes que recorrer a voluntários, que apesar do seu grande número e dedicação, não dispõe de tempo integral. Isto dificulta a realização de determinados projetos e conseqüentemente ocorre a necessidade de contratação de funcionários para sua realização. Esta situação é reforçada por Oster (1995), na qual assume que a administração de pessoas dentro de uma organização sem fins lucrativos é um fator crítico para sua gestão e que está pautada em vários fatores, como o trabalho intenso, a falta de motivação financeira, e a falta de profissionais qualificados. Tal preocupação com a área administrativo-financeira se justifica por sua sobrevivência estar diretamente ligada à autossustentabilidade, como uma forma de minimizar a dependência de recursos externos.

“Nossa captação de recursos é constituída por: 77% vêm dos projetos comerciais; 12% da mantenedora (Igreja), o restante vem de subsídio do governo, doações de pessoas físicas e jurídicas e segundo setor. Também temos a captação de recursos através do bazar (bens apreendidos pela receita federal) e verba de gabinetes de vereadores” (Relato de entrevista com gerente de recursos da ABASC).

A estratégia de torná-la sustentável ocorreu pela necessidade de separar a ação social da igreja (mantenedora), por existirem algumas atividades informais que precisavam ser regulamentadas. Assim foi criada a ABASC com CNPJ distinto,



que passaria a realizar as ações sociais da igreja e operações comerciais (oferta de produtos e serviços) para captação de recursos. Os investimentos realizados na área comercial são fontes alternativas de recursos necessários para a manutenção dos projetos sociais.

“Além do restaurante que serve não só membros e funcionários atendem também clientes que trabalham nas mediações da igreja. [...] Criamos a livraria com artigos cristãos, a livraria virtual otimizando a mão de obra e agilizando o prazo de atendimento ao cliente, e a marcenaria, onde se produzem móveis e divisórias que são fornecidos para própria igreja trazendo soluções técnicas e redução de 40% no seu orçamento, para empresas, hotéis e restaurantes. Portanto, com estes recursos a gente pode investir e ampliar os projetos sociais da igreja através da ABASC” (Relato de entrevista com gerente de recursos- ABASC).

A comunicação na organização tem um papel fundamental, pois através dela, são demonstradas para os doadores, voluntários, ou seja, público interno (igreja) o que estão realizando com os recursos, como uma prestação de contas para os stakeholders e a sociedade. A ABASC possui uma estratégia de comunicação diferente para o público interno e outra para o externo.

Quando atuam na igreja (público interno) para apresentação de relatórios dos projetos usam uma determinada linguagem, folder, diferentes da apresentada em outros órgãos ou parceiros. A estratégia formal na ABASC é percebida mais na área de gestão de recursos, devido à grande preocupação com o desenvolvimento de recursos financeiros, como mencionada anteriormente, mas que é constantemente desafiada pela fé. Oster (1995) explica que grupos religiosos, são os principais fundadores de organizações sem fins lucrativos, motivo este que se fundamenta no seu poder ideológico, princípios, crenças e valores.

“Não tomamos decisões, por exemplo, se tivermos dinheiro para tomá-la ou executá-la. Tomamos muitas vezes pela fé, pois estamos submissos a ela antes de tudo, o que vai contra com os pressupostos da administração e de uma gestão estratégica” (Relato de entrevista com gerente de recursos- ABASC).

As estratégias informais estão mais presentes na área de gestão de projeto, onde de fato são realizadas as atividades fins. Um dos recursos mais importantes considerados para organização são as pessoas, que são seu recurso fundamental (Oster, 1995), tendo um trabalho focado na mobilização destas, principalmente internamente (membros dentro da própria mantenedora), havendo uma dificuldade ainda com a mobilização externa.

Paralelamente à preocupação com a imagem e a gestão de recursos financeiros, a ABASC, apesar de legalizada, precisa estar adequada a tipificação da área em que irão atuar. Pois a nova legislação exige que as organizações de terceiro setor estejam enquadradas por setores, como o de saúde, educação e assistência para que continuem adequados às exigências para o recebimento de incentivos fiscais do governo. Este é um esforço que terão que formular e implementar para essa readequação, já que desenvolvem as três atividades, além de melhorar os projetos atuais. Além disso, há uma preocupação com o voluntariado, para que ele esteja devidamente regulamentado, evitando assim, problemas previstos pela legislação. Logo todos os voluntários assinam o termo de voluntariado, no qual especificam os direitos e deveres da ONG e do trabalho voluntário a ser realizado nela. Isso é para evitar problemas com legislação, comenta a assistente social da instituição.

A ABASC também realiza parcerias estratégicas, com clínicas para dependentes químicos, instituições, empresas, redes de articulação social e política com atividades paralelas que mobilizam a sociedade, por não conseguir atender a grande demanda. Entendida a estrutura de funcionamento da instituição, ficará mais claro entender se as estratégias praticadas estão em alinhamento com a missão da organização do terceiro setor pesquisada.

#### 4.2 Estratégias praticadas em alinhamento à missão

As instituições sem fins lucrativos são agentes de mudanças humanas, seus resultados estão pautados na transformação de pessoas, de comportamentos, condições, visão, saúde, esperanças, competências e capacidade (Drucker, 2006). Logo, estas instituições existem em função do desempenho de mudar as pessoas e a sociedade.

Um dos maiores problemas vividos por este setor, é a deficiência no seu gerenciamento. Na visão de Falconer (1999) o aperfeiçoamento da gestão, através da aprendizagem e da aplicação de técnicas oriundas do campo da Administração é um caminho necessário para atingir melhores resultados. O autor complementa ainda, que as entidades se organizam, redefinindo sua orientação, seus processos, serviços ou atividades, segundo critérios de excelência gerencial, adquirindo domínio de técnicas de planejamento, acompanhamento e avaliação de processos e resultados, adotando modelos de gestão de empresas competitivas, com significativo impacto em sua forma de atuação.

“As estratégias de captação de recursos, de acordo com o nosso relatório de atividades sociais [...], durante o ano de 2009 tivemos como meta a implementação do novo sistema operacional. No mês de agosto os relatórios gerenciais estavam disponíveis, o módulo financeiro, o PDV da livraria e o PDV do restaurante passaram a ser integrados. De igual forma, deu-se início em novembro a implantação do módulo de estoque da livraria e restaurante, bem como a definição de diretrizes para o setor de compras, favorecendo desta forma, o controle orçamentário. No restaurante essas ações somadas a uma gestão focada em resultados geraram [...] superávit, confirmando as expectativas de que o projeto viabilizaria a captação de recursos.” [...] (Relato de entrevista com funcionário da área de captação de recursos).

No trecho anterior, alguns elementos podem ser destacados. O primeiro deles diz respeito ao foco no planejamento e nas estratégias de atuação para o atingimento de metas futuras. Isto demonstra um grau maior de profissionalização na área de captação de recursos e uma presença maior de uma formalidade nos processos. Ao longo do trecho, algumas razões para o fato são exploradas, como a existência de relatórios gerenciais, assim como a implementação e integração de sistemas operacionais. De acordo com Santos *et al.* (2019), o uso do planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos pode ser uma ferramenta eficaz, uma vez que aproveita melhor seus recursos desde a sua captação até a sua alocação com excelência empresarial.

Outro aspecto está relacionado à gestão baseada em conceitos empresariais como soluções para um serviço social eficiente, em que se relata a definição de diretrizes, e o controle orçamentário em operações comerciais, com uma gestão focada em resultados. Falconer (1999) explica que existe um risco real de a Administração ser idealizada como capaz de operar milagres para as organizações do terceiro setor e de ser chamada para situações que estão muito além de sua capacidade de resolução de problemas. O autor comenta ainda que, existe o perigo de se estar procurando soluções em um campo que não detém todas as respostas adequadas e nem poderá detê-las.

“A missão é a essência, e me preocupa quando instituições como a nossa, e que enfrentam uma descontinuidade de gestores, ou administrativa, mudem sua visão, para se adequarem ao modelo de cada diretor ou pastor que assuma o cargo, desviando de sua missão. Isso é prejudicial para as organizações sem fins lucrativos” (Relato de entrevista com gerente de recursos).

Nesse sentido, é importante verificar como as estratégias praticadas, as ações e decisões estão em consonância com a essência de sua missão. O trecho anterior revela a importância do papel do líder no direcionamento dessas ações que viabilizem o propósito da instituição. A prática da gestão estratégica é uma ferramenta indispensável na busca de melhores resultados e eficiência para organização. Mas a utilização destes modelos oriundos do meio empresarial precisa ser utilizada com certa cautela, levando em consideração as especificidades da gestão social, pois a finalidade destas instituições está muito além de indicadores financeiros. O impacto que essas ações podem trazer para sociedade não é passível de mensuração.

“As decisões são tomadas na ABASC sempre com base na sua missão e visão e os preceitos da igreja. Nossa visão não é lucro, nossos valores não são monetários, mas transformação do ser humano e pregar o evangelho a toda humanidade. [...]. O Nosso exercício diário é saber medir, ou seja, até que ponto eu posso ir de acordo com uma gestão estratégica, de forma responsável, utilizando ferramentas da administração e até que ponto devemos ir pela fé, deixando esta ferramenta de lado e entendendo isso como uma missão da igreja, pois a fé e a paixão pela missão nos movimentam, nos motiva a tomarmos atitudes” [...] (Relato de entrevista com gerente de recursos- ABASC).

A ABASC procura conciliar o uso de práticas gerenciais em sua tomada de decisão na medida do possível, mas as ações estratégicas que ocorrem no desenrolar do processo estão sempre submetidas a sua ideologia e crença. O que demonstra que ela imediatamente abandona as ferramentas gerenciais, ainda que estas estratégias já estejam formalizadas, elas são adaptadas em virtude dos recursos e do ambiente. Assim Percebe-se no que a estratégia dessa organização é processo contínuo, a qual vai sendo desenvolvida ao longo do tempo diante dos cenários que se apresentam.

Outro aspecto está relacionado ao impacto que a demanda causa para o cumprimento da missão. Ao longo da pesquisa, tal definição mostrou-se fundamental para a definição de estratégias. A ABASC tem uma certa dificuldade em realizar planejamento a longo prazo, pois conforme suas demandas variam, estas implicam diretamente na variação de serviços prestados.

“Nosso planejamento está sempre sendo revisto de acordo com a demanda, com seu desempenho e com uma análise se podemos avançar em alguma outra coisa. Os projetos nem sempre tem o mesmo objetivo[...]. Fazemos uma análise para tentar readequar, porque muitas vezes não ocorre da melhor maneira, às vezes por causa da interpretação ou leitura que temos do projeto.” (Relato de entrevista com gerente de projetos – ABASC).

Tal característica se justifica pela especificidade que as organizações do terceiro setor têm. Outra dificuldade é que ela acaba se dividindo entre o assistencialismo, com ações pontuais demandadas pela sua mantenedora (igreja) e a demanda de seus projetos sociais. De acordo com a assistente social da ABASC, a área de projetos, tem objetivos gerais e específicos, na qual vive uma dicotomia por ter que atender duas missões, a da igreja e da ABASC. Apesar de ter bem definido quem é seu usuário, seu público-alvo, ela acaba atendendo a visão da Igreja que é mais assistencialista.

Com esta postura, a instituição acaba enfrentando algumas resistências. Acredita-se necessária uma mudança na cultura organizacional, pois ainda é conflitante atender duas missões diferentes. Ainda segundo relatos da assistente social, acredita-se que a missão é um exercício diário: [...] “nós fazemos o atendimento mais emergencial, por exemplo, doar uma cesta básica para quem vem buscar, mas precisamos ir além, ter bem definido o que vamos fazer, que tipo de atendimento se vai prestar e que público atingir” [...]. Enfatiza-se que nesse exercício, acabam tendo duas posturas, tratar o assistencialismo e tocar os projetos sociais mais amplos como cita o gerente de recursos: “A igreja tem uma visão mais ampla, salvar o mundo. Sua estratégia é mais assistencialista de forma mais pontual, enquanto que a ABASC é mais focada, trabalhando com educação, dependência química e combate à fome.” [...].

Outra dimensão específica do terceiro setor e que foi ressaltada como estratégia pela organização pesquisada são a mobilização de pessoas, que são atraídas pela sua missão, visão e valores. Concordando com a ideia de Oster (1995), que afirma que a declaração da missão ajuda a levar a ideologia da organização, como uma causa pela qual ela luta, atraindo e motivando pessoal, voluntários e doadores que se identificam com a instituição.

“Nossa estratégia de mobilização externa é realizar fóruns, encontros junto com outras organizações, promovendo conversas com outros atores para se promover políticas públicas para essas pessoas, na defesa de direitos. Já internamente, nosso grande parceiro na mobilização é a igreja, o próprio púlpito [...]. Temos dificuldades ainda com mobilização de pessoas fora da igreja, apesar de termos grandes parceiros” (assistente social- ABASC).

Outra ferramenta encontrada na ABASC para viabilizar a gestão estratégica é o uso de avaliações de desempenho, onde pretendem expandir a todos os seus projetos, como uma forma de estudos sociais sobre o impacto que seus projetos têm causado a comunidade. É interessante observar, que ao analisar trechos anteriores, que a busca pela profissionalização, associada à formalização da estratégia, com a utilização racional de recursos e o alcance de resultados tangíveis é constante, ainda que este processo esteja em constante construção, conforme relatos o gerente de recursos da instituição: [...] nós fizemos um curso junto à fundação social do Itaú, para avaliação de desempenho. [...] Com todos estes dados, nossa intenção é formatar um indicador de qualidade. Pretendemos no futuro implantar nas demais áreas da ABASC. Diante deste cenário, é possível, portanto, manter o foco social dos objetivos dessa organização?

A transposição de modelos lineares, com características do ambiente empresarial, pautados na busca incessante por resultados concretos pode causar distorções quanto à natureza da gestão social, e conseqüentemente o desvio da missão a qual se propôs. É fundamental que seja observada, que a esfera social, não segue as regras do mercado. Falconer (1999) explica que não se deve cair no erro de interpretar esta realidade, onde resta tudo a fazer no campo da gestão, como um indício de que a Administração é capaz de solucionar todos os problemas, ou mesmo os principais problemas do terceiro setor.

## 5. Considerações Finais

Conforme explicitado inicialmente, este trabalho teve como objetivo investigar a gestão estratégica de uma organização do terceiro setor localizada em Curitiba, sob a perspectiva de um alinhamento com a missão organizacional. As direções percorridas nessa construção e as principais estratégias existentes na organização foram demonstradas e descritas no estudo de caso da ABASC.

A abordagem da gestão estratégica em organizações sem fins lucrativos é de fato um instrumento fundamental para desenvolvimento de sua capacidade gerencial e que pode sim viabilizar o cumprimento de sua missão, proporcionando um melhor desempenho na comunidade em que atua. A questão é que tanto as técnicas, quanto os conhecimentos de gestão transferidos a estas organizações devem se adequar as suas necessidades específicas e a sua cultura.

Quanto aos resultados da pesquisa, tem-se um cenário estratégico em construção. Em determinados momentos e setores, a estratégia é mais formal, onde é perceptível rotina, processos e a busca por profissionalização. Enquanto quem em outras áreas ela é totalmente informal, ou ainda que ela esteja formalizada, ela é desbancada pela ideologia e crença tão presentes na organização.

É perceptível o uso maior de estratégias emergentes, o que é justificada pelas mudanças bruscas que ocorrem no dia-a-dia da organização, fazendo com que ela reconstrua novas práticas estratégicas, logo fugindo daquilo que havia sido planejado. Outro fator percebido é a busca pela profissionalização, na qual são investidos recursos, tecnologia, pessoas, programas de avaliação de desempenho para conquista de um modelo de gestão eficaz. Mas o discurso da profissionalização levanta questionamentos de até que ponto possa se alcançar este nível de desenvolvimento, sem que se perca de vista a essência de sua missão social e o verdadeiro sentido de sua existência?

Assim de forma conclusiva, observa-se que a busca por melhores formas de gerenciamento são mais presentes na área-meio da ABASC a qual não é diretamente responsável pelo objetivo final, e que a área de projetos, a qual realiza de fato as ações sociais, tem carecido de uma gestão que desenvolva com ações mais efetivas seus projetos, para que estes simplesmente não deixem de existir ou de serem ampliados.

O que precisa ser levado em consideração, é que a gestão demandada do terceiro setor, considerando sua atuação no espaço público, possui questões que as diferem significativamente do mercado, como o recurso financeiro que não é sua atividade fim, mas meio, a gestão de pessoas, a captação de recursos, a promoção e entrega de produtos e serviços e a avaliação do seu desempenho. Ao se aplicar a gestão estratégica nestas organizações, estas características devem ser

respeitadas para o cumprimento de sua missão na sociedade.

Para trabalhos futuros, os autores sugerem uma pesquisa aprofundada em organizações sem fins lucrativos que sejam no âmbito religioso, uma vez que seus propósitos são opostos da lógica empresarial.

## Referências

- Andrews, K. R. (1987). *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL.: Irwin, editions 1987.
- Bardin, L. (2016) Análise de Conteúdo. Edição revista e ampliada: Edições 70, Brasil.
- Bryson, J. M. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 2004
- Dos Santos, C. C., Dias, D. R., Domingues, H., & Cotta, D. M. (2019). Planejamento estratégico em Organizações Não Governamentais: o caso da ATLIMARJOM. *Research, Society and Development*, 8(5), e3985761-e3985761.
- Drucker, P. F. (2004). *Managing the Non-Profit Organization*: Harper Business.
- Drucker, P. (2006). Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas. São Paulo: Pioneira.
- Falconer, A. P. (1999). A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Fernandes, A. R., Oliveira, A. R., Lebarcky, F. V., Penha, P. X., & Martins, S. (2009). Avaliação de Desempenho Organizacional no Terceiro Setor: um Estudo sobre a Viabilidade de Aplicação do *Balanced Scorecard*. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 33.; 2009, São Paulo. Anais... São Paulo: ENANPAD.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, 35(2), 57-63, mar./abr.
- Mariotto, F. L. (2003). Mobilizando Estratégias Emergentes. *RAE*, 43(2), 78-93.
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2009). Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. (2a. ed.): Atlas.
- McDonald, R. E. (2007). *An Investigation of Innovation in Nonprofit Organizations: The Role of Organizational Mission, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*; 36; 256
- Mintzberg, H. (2004). Ascensão e queda do planejamento estratégico: Bookman.
- Moore, M. (2000). *Managing for Value: Organizational Strategy in For-Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29, 2000, p. 183-204
- Motta, F. C. P. (1986). Teoria das Organizações: evolução e crítica. (Ed. 1º): Pioneira.
- Oster, S. (1995). *Strategic Management for Nonprofit Organizations: Theory and Cases*. New York: Oxford University Press.
- Quinn, J. (1998). Logical incrementalism. In: Wit, B., Meyer, R. *Strategy: Process, Content, Context*. London: International Thomson Business Press. p.173-184.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1997). *Defining the nonprofit sector: a cross-national analysis*. Manchester: Manchester University Press.
- Salamon, L. (2005). Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In: Terceiro setor: desenvolvimento social sustentado: Paz e Terra.
- Sawhill, J., & Williamson, D. (2007). Measuring what matters in nonprofits. *The McKinsey Quarterly* 2001, 2, 98-107. IN McDonald, R. E *An Investigation of Innovation in Nonprofit Organizations: The Role of Organizational Mission*.
- Tachizawa, T. (2007). Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Tenório, F. G. (2005). Um espectro ronda o terceiro setor: o espectro do mercado. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro: 33(5), 85-102.
- Tenório, F. G. (1997). Gestão de ONGs: principais funções gerenciais. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Teodósio, A. S. S. (2002). Pensar pelo avesso o Terceiro Setor Mitos, dilemas e perspectivas da ação social organizada nas políticas sociais. *Lusotopie*. PUC-MG.
- Yin, R. K. (1998). Estudo de caso: planejamento e métodos. (2ª. ed.): Bookman.