

SUSTENTABILIDADE NO TERCEIRO SETOR: O DESAFIO DE HARMONIZAR AS DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE EM UMA ONG

SUSTAINABILITY IN THE THIRD SECTOR: THE CHALLENGE OF HARMONIZING THE DIMENSIONS OF THE SUSTAINABILITY IN A NGO

Minelle Enéas Silva

Universidade Federal de Pernambuco

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

Endereço: Rua Padre Champagnat, 310 – Cidade Universitária. 50670-901 - Recife, PE - Brasil

Fone: (81) 21268368 Fax: (81) 21268870

Email: minele.adm@gmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3329329091837689>

Ana Carolina Vital Costa

Universidade Federal de Pernambuco

Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

Endereço: Av. Prof. Moraes Rego, 1235 – Cidade Universitária. 50670-901 - Recife, PE - Brasil

Fone: (81) 21268368 Fax: (81) 21268870

Email: anacarolinavital@gmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0280071419248080>

Carla Regina Pasa Gómez

Universidade Federal de Pernambuco

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Endereço: Av. Prof. Moraes Rego, 1235 – Cidade Universitária. 50670-901 - Recife, PE - Brasil

Fone: (81) 21268368 Fax: (81) 21268870

Email: carlapasagomez@gmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1964176230213353>

Data de submissão: 23 Ago. 2011. **Data de aprovação:** 30 Out. 2011. **Data da publicação:** 19 Dez. 2011. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*. Centro Universitário UNA. Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto, Prof^a. Dra. Wanyr Romero Ferreira.

Resumo

No contexto organizacional, mesmo sem finalidade lucrativa, as organizações do Terceiro Setor possuem a necessidade de desenvolver mecanismos e práticas para a efetivação de sua atividade junto à comunidade, assumindo o desafio de harmonizar suas ações representadas pelas dimensões socio-econômico-ambientais na busca pela sustentabilidade. Assim, este estudo visa a compreender como a sustentabilidade está incorporada à gestão e às ações realizadas pela Essor para uma continuidade de seus resultados junto à sociedade. Para tanto, a pesquisa tem caráter exploratório-descritivo com abordagem qualitativa. A metodologia utilizada foi interativa, pelo processo hermenêutico-dialético. Nesse sentido, a partir do levantamento teórico e da entrevista com o coordenador da ONG, identificou-se uma gama de categorias teóricas capazes de facilitar a identificação da sustentabilidade em organizações do Terceiro Setor. Considerando as categorias identificadas, percebeu-se, apesar de uma desconformidade entre algumas das categorias na organização objeto de estudo, a existência de um caráter harmônico entre as mesmas.

Palavras chave: Sustentabilidade; Harmonia; ONG.

Abstract

In the organizational context, even non-profit organizations of the Third Sector have the need to develop mechanisms and practices for the realization of their activity with the community, taking on the challenge of harmonizing their shares represented by the social-economic-environmental in the search for sustainability. This study aims to understand how sustainability is incorporated into the management and the actions performed by Essor for a continuation of its results to the society. To this end, the research is exploratory and descriptive qualitative approach. The methodology was interactive, the hermeneutic-dialectic process. In this sense, from the literature and interviews with the coordinator of the NGO, we identified a range of theoretical categories that can facilitate the identification of sustainability in the Third Sector organizations. Whereas the categories identified, it was noted that although an incompatibility between some of the categories in the organization studied, it does exist a harmonic character between them.

Key words: Sustainability; Harmony; NGO.

1. Introdução

Os desafios que envolvem as organizações do Terceiro Setor, especialmente as Organizações Não Governamentais (ONGs), em manterem-se ativas, exigem que novas posturas sejam adotadas, principalmente no que diz respeito ao uso de ferramentas de gestão, as quais proporcionam maior transparência, avaliação e monitoramento do impacto das atividades, agilidade na captação de recursos, entre outras vantagens. No entanto, a sobrevivência das ONGs significa muito mais do que a gestão dos aspectos econômicos, isso porque, uma vez que a sua atividade principal, e sua essência, está na elaboração e execução de ações em prol da sociedade e/ou o meio ambiente, é imprescindível que os conceitos de sustentabilidade sejam compreendidos e incorporados às práticas de gestão dessas organizações.

É sabido que a evolução nas discussões sobre a sustentabilidade vem apresentado, gradativamente, uma notável gama de abordagens que pode ser trabalhada quanto a um foco de análise almejado. Isso ocorre através de temáticas complexas que conseguem agregar diferentes caminhos, mas que acabam refletindo as discussões sobre o desenvolvimento e a sustentabilidade, ressaltando a necessidade de se manter o equilíbrio entre as suas dimensões (ambiental, econômica e social). Na literatura, a conceituação da sustentabilidade faz menção a um desenvolvimento contínuo e duradouro, levando em consideração que a disponibilidade dos atuais recursos deve buscar também atender aos anseios das futuras gerações. Dessa maneira, cada vez mais, torna-se necessário o desenvolvimento de estudos que ratifiquem a busca pelo seu entendimento.

Nessa perspectiva sustentável, o jargão equilíbrio merece ser analisado, na medida em que o termo remete ao sentido de igualdade entre as partes, o que de fato gera a utopia do conceito de desenvolvimento sustentável. Quando se observam atividades empresariais, observa-se nitidamente a dificuldade de se operacionalizar o equilíbrio entre as partes. Tomando-se o exemplo da extração da alumina, tem-se um cenário de degradação ambiental com a exploração do solo necessitando da remoção da camada vegetal e, conseqüentemente, da extinção da flora e deslocamento da fauna, além do deslocamento das pessoas, que dependem desse solo para se alimentar e morar, para outra área. Em contrapartida à transformação do minério em alumínio e a obtenção de lucros, a empresa repõe ao meio ambiente as espécie vegetais, e até mesmo as animais, e realoja as pessoas, compensando-as monetariamente pela perda do seu espaço original.

Nesse cenário, o que se percebe é que, apesar de ter havido compensações, o meio ambiente foi o mais afetado, pois a alumina, no seu estado bruto, não poderá ser compensada, uma vez que a natureza levou milhões de anos para produzi-la. O que se verifica, nesse exemplo, é que as compensações da extração do minério buscaram harmonizar as perdas e deslocamentos gerados. Daí a constatação de que o equilíbrio é utópico, haja vista que somente poderia ser atribuída tal definição se houvesse uma compensação igualitária em relação às dimensões ambiental e social e os resultados obtidos na dimensão econômica. Diante da compreensão do uso inadequado do termo equilíbrio entre as dimensões da sustentabilidade, defende-se a tese de que o desenvolvimento sustentável busca a harmonia entre as suas dimensões. Para Early (1997), essa harmonia surge da interação interpessoal e das ações exercidas pelos atores sociais dentro de um contexto organizacional. Ainda, segundo Early (1997), a sustentabilidade é conceituada como um sistema dinâmico de regulação do comportamento, ao invés de um resultado estático ou estável. Corroborando esse pensamento, Liu (2006) afirma que a harmonia não deve ser entendida de forma isolada, deve-se levar em consideração o contexto sócio-cultural no qual se está inserido, no sentido de buscar não um ponto de equilíbrio universal, mas uma conformidade entre as partes interessadas, para que um determinado aspecto possa ser considerado harmônico. Esse conceito denota a necessidade de ponderação quanto às atitudes humanas e, nesse sentido, perpassa pela capacidade do ser humano em compreender que ele faz parte do sistema natural, que depende dele para sobreviver (PAULI, 1996; SCHUMACHER, 2001; FOLADORI, 2005) e que a sustentabilidade seja construída suportada pela ética. Autores como Sachs (2007) e Hawken, Lovins e Lovins (1999) propõem atividades e economias que gerem tal harmonia. Assim, identifica-se que as articulações existentes no desenvolvimento das atividades organizacionais vêm permeando a ideia de atuação socialmente responsável para todos os tipos de organização.

Todavia até que ponto uma ONG busca harmonizar os conceitos básicos da sustentabilidade na melhoria de sua governança institucional? Essa problemática sugere que todas as organizações, dentre as quais as não-governamentais, devem criar um ambiente de complementaridade entre os recursos organizacionais, no sentido de melhor alcançar uma estrutura gerencial que assuma essa característica sustentável. E é a partir desse argumento que se busca, neste artigo, compreender como a sustentabilidade está incorporada à gestão e às ações realizadas pela Essor, uma ONG que atua pelo desenvolvimento social.

Para tanto, apesar de ser um constructo incipiente quanto a estudos realizados, a sustentabilidade em organizações do terceiro setor envolve, segundo Armani (2003), dois enfoques de estudo: o gerencial e o sistêmico. Nessa perspectiva, diante desses enfoques relacionados à atividade de gestão organizacional, foram identificadas categorias teóricas que facilitaram o processo de percepção dessa sustentabilidade na referida organização. Desse modo, segundo Costa, Silva e Gómez (2010, p.2), sendo as ONGs instituições ligadas a movimentos sociais, “as mesmas tendem a desenvolver relações de dependência e mutualidade com seus *stakeholders* mais importantes, com o objetivo de fortalecer seu papel enquanto organização da sociedade civil”.

Nas ONGs, a sustentabilidade pode ser evidenciada pela conformidade entre aspectos que conseguem facilitar o desenvolvimento dessas organizações diante da dinâmica de mercado e que pode ser analisada analogicamente ao conceito de desenvolvimento sustentável para localidades e empresas com finalidade lucrativa. Dessa forma, torna-se imprescindível a busca pela sustentabilidade, já que a harmonia existente entre fatores institucionais direcionam a organização para uma melhor posição perante o mercado. Embora, segundo Borger (2006), a responsabilidade social possa ser interpretada pelo senso comum como simplesmente uma contribuição social voluntária das organizações, é de suma importância reconhecer que esse fato dá-se pela gestão efetiva de suas atividades.

Como melhor forma de reconhecer a característica sustentável nas organizações do terceiro setor, dentre as quais as não-governamentais, este estudo está dividido em cinco seções. Além desta parte introdutória, identifica-se, na segunda seção, um levantamento teórico capaz de subsidiar a pesquisa ao longo de seu desenvolvimento. Na seção três, são apresentados os aspectos metodológicos. A seguir, a apresentação e análise dos resultados e, por fim, as considerações finais.

2. Discussão Teórica

As organizações da sociedade civil, ainda que caracterizadas por um campo de ação composto por forças heterogêneas (pois nela representam-se interesses dos mais variados segmentos sociais), possuem em comum a defesa por interesses relativos à cidadania e aos interesses e valores públicos. O exercício das ações de defesa desses interesses manifesta-se de forma mais ou menos organizada, podendo culminar na formação de organizações juridicamente representadas ou não, indo desde o associativismo local, passando pelas formas de articulações interorganizacionais, até a mobilização na esfera pública. Essas variações, nas formas pelas quais a sociedade civil pode se organizar entre indivíduos ou redes de indivíduos e organizações, refletem, entretanto, um ponto em comum: a origem que os vários tipos de organizações podem assumir.

2.1 ONGs: Organizações atuantes no Terceiro Setor

Associações, cooperativas, Organizações Não Governamentais – ONGs, ou Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP, por exemplo, mesmo apresentando formações jurídicas diferenciadas, apresentam em sua origem e missão as dimensões caracterizadas como definidoras de um movimento social, quais sejam: uma identidade, um adversário e um projeto (SCHERER WARREN, 2005; 2006). No Brasil, especialmente na década de 1990, como resultado do crescimento do setor econômico informal, ou até mesmo como causa desse problema, o Estado tem se ausentado da esfera social, ampliando o campo de ações dessas organizações da sociedade civil, seja na defesa dos direitos das relações de trabalho que surgem dessa nova configuração do mercado ou mesmo como suporte técnico ou financeiro para algumas organizações desse tipo em seu processo produtivo, sem ainda desconsiderar as organizações que atuam em defesa de outros tipos de interesses coletivos.

Isso reflete uma visão ampliada da relação Estado-sociedade, em que as instituições que transitam entre essas esferas possuem legitimidade para desenvolver ações de caráter público, mas que se constituem como organizações privadas, executando iniciativas de complemento às lacunas das funções dos setores público e privado em prol do bem comum (GOHN, 2007; TEODÓSIO, 2001; OAB, 2005; CAZZOLATO, 2009). Na perspectiva de uma política de desenvolvimento coletivo, essas organizações podem surgir como estratégias prioritárias, já que são mecanismos criados e implementados por iniciativa da sociedade e que podem contribuir para ampliar, qualificar e replicar boas práticas para o desenvolvimento sustentável do país (AGENDA 21, 2000). Assim sendo, essas instituições mostram-se essenciais nas reduções das desigualdades sociais, na medida em que articulam com os demais setores econômicos na busca por um desenvolvimento local, em suas áreas de atuação.

Com a formalização de suas atividades, percebe-se que o Terceiro Setor é composto por vários tipos de organizações, dentre os quais: associações comunitárias, organizações filantrópicas, beneficentes ou de caridade, Organização Não-Governamental, fundação privada, organizações religiosas, sindicato, cooperativa (TEODÓSIO, 2001; RABELO, 2007; PEREIRA *apud* ALVES JUNIOR, 2008). Em meio a esses tipos de organizações, embora se reconheça o caráter de heterogeneidade do setor, para questões deste estudo, destaca-se a

Organização Não-Governamental (ONG). Segundo Tenório (2007, p.11), essa caracteriza-se por sua autonomia, ou seja, “sem vínculo com o governo, voltada para o atendimento das necessidades de organizações de base popular complementando a ação do Estado”. Para Casimiro e Freitas (2008, p.3), essas organizações “são conhecidas historicamente, pela trajetória de atuação em defesa da democracia, dos direitos humanos, da cidadania, da assistência social e da participação popular local, enfrentando situações próprias de cada região”.

Apesar de possuir finalidade diferente de organizações lucrativas, as ONGs possuem estrutura organizacional semelhante a uma empresa e, como tal, necessitam de instrumentos de gestão institucional na busca pelos objetivos pretendidos. Essa atividade gerencial é corroborada, segundo Alves Júnior (2008), por Melo Neto e Brennand ao se tornar uma das mais efetivas ações na busca por sua sustentabilidade, já que seu alto nível de flexibilidade e proximidade com a realidade local está diminuindo as barreiras do *status quo* (KISIL, 2008).

2.2 Um enfoque sobre a Sustentabilidade

As constantes mudanças ocorridas em escala mundial vêm gerando uma gradativa evolução no modo de pensar da população, ao intensificar a reflexão sobre o estilo de vida adotado, no sentido de reestruturá-lo para um desenvolvimento de forma sustentável, ou seja, que esse estilo seja duradouro. Tais alterações estão sendo discutidas de forma mais intensa de meados do século XX até os dias atuais, através da realização de Encontros e Conferências. Durante esse período, vem se realizando a construção do conceito de desenvolvimento sustentável, divulgado no Relatório Nosso Futuro Comum (1987), o qual está relacionado ao atendimento das necessidades atuais sem comprometimento das gerações futuras (VAN BELLEN, 2005).

A ideia inicial desse constructo é a busca pela harmonia concomitante entre a equidade social, a preservação ambiental e o desenvolvimento econômico. Corroborando essa mesma ideia, Sachs (2004) afirma que o desenvolvimento sustentável surge como alternativa desejável e possível, na promoção da inclusão social, do bem estar econômico e da conservação dos recursos naturais. Nessa perspectiva sustentável, percebe-se que não apenas localidades devem almejar esse tipo de desenvolvimento, mas também organizações e instituições, na busca pela harmonização no caráter de atuação e na abrangência da realização de suas atividades (BORGER, 2006). Fato este que pode ser dado pela equivalência das dimensões básicas do desenvolvimento sustentável ao conceito de sustentabilidade em organizações (BARBIERI e CAJAZEIRA, 2009). O que, segundo Kisil (2006), é visto pelas organizações como um tópico da efetividade organizacional.

De acordo com Alves Junior (2008), para uma organização ser sustentável, ela precisa ser economicamente lucrativa, ambientalmente correta e socialmente responsável na região que atua ou no país como um todo. É o chamado *Triple Bottom Line*, na avaliação da sustentabilidade empresarial (ELKINGTON, 2001). Para Borger (2006), paulatinamente, as empresas estão percebendo a necessidade de preservar a qualidade socioambiental, porém sem descartar seu interesse econômico, o que sugere a necessidade de harmonização entre esses aspectos rumo à sustentabilidade. Ainda, segundo Borger (2006), o debate gerado pela responsabilidade social “intensificou-se porque a atuação das empresas e o impacto de suas atividades estavam afetando a qualidade de vida e comprometendo o futuro do planeta”. Portanto percebe-se relevante o estudo da responsabilidade social adaptado à realidade do terceiro setor, já que o mesmo muitas vezes assume características físicas e comportamentais de empresas com finalidade lucrativa.

Apesar das referidas similitudes entre empresas e organizações da sociedade civil, o enfoque da sustentabilidade merece abordagens diferenciadas em cada uma dessas organizações. É preciso considerar que as mesmas diferem-se desde a sua missão institucional e, por vezes, apresentam-se como antagônicas em seus objetivos, o que

reforça a necessidade de tratar a sustentabilidade organizacional de forma específica para essas organizações do terceiro setor.

2.2.1 Sustentabilidade em Organização do Terceiro Setor

Como observado, até então, a sustentabilidade surge como o aspecto estratégico, na medida em que almeja o equilíbrio ou a harmonia entre as questões atuais para que as próximas gerações usufruam dos mesmos recursos. O posicionamento dessas organizações de maneira duradoura pode se dar por suas atividades previamente estabelecidas e desenvolvidas com um caráter de continuidade. Todavia Zape (2007) levanta questionamentos sobre esse aspecto, indagando quanto à existência real da sustentabilidade nessas organizações, dentre as quais as ONGs. Zape (2007) procura reconhecer se há nessas entidades a disponibilidade de busca por essa harmonia ou se há apenas a luta por sua própria sobrevivência.

As características para o alcance da sustentabilidade nas organizações relacionam-se a quatro pilares básicos, que para Alves Junior (2008) envolve basicamente: (a) tomar decisões sobre investimentos para a preservação ambiental; (b) envolver-se com o desenvolvimento da comunidade onde atua; (c) realizar o planejamento estratégico de suas atividades, papel esse de seus gestores; e (d) ampliar e diversificar as fontes de recursos na implantação de suas estratégias.

Como algumas dessas características são aspectos inerentes às missões institucionais de algumas organizações, esse fato facilita o alcance da sustentabilidade. Assim, outras questões pontuais podem ser destacadas como aspectos que favorecem as organizações rumo a essa nova perspectiva, como: a qualificação do trabalho na organização, o aperfeiçoamento dos mecanismos de gestão e a promoção de uma cultura estratégica no processo de monitoramento e avaliação das atividades.

Para Carvalho (2006, p. 30), “a sustentabilidade funciona como um plano de fundo, direcionando o estudo da gestão das organizações do terceiro setor para aspectos internos e aspectos do relacionamento das entidades com seu ambiente”. Corroborando a ideia, Borger (2006) afirma ser necessário o reconhecimento de que as decisões e os resultados das atividades das organizações alcancem um universo de agentes sociais muito mais amplo do que os principais *stakeholders* envolvidos. Assim sendo, com o intuito de melhorar o desempenho institucional em relação aos objetivos previamente estabelecidos, faz-se necessário realizar uma discussão sobre como a gestão é discutida em organizações do terceiro setor.

2.3. Atividade de Gestão no Terceiro Setor

Assim como as organizações com finalidade lucrativa, as Organizações Não-Governamentais necessitam desenvolver práticas facilitadoras do alcance de seus objetivos. Esse fato, segundo Armani (2003), tem representado um desafio na busca pelo fortalecimento institucional, como um aspecto condicionante à sua sustentabilidade, num sentido de perduração no tempo, ou seja, uma continuidade no desenvolvimento de suas atividades organizacionais.

Todavia Cazzolato (2009, p. 75) apresenta uma afirmação um tanto quanto reflexiva, ao expor que “ao contrário das empresas, as ONGs lutam para que não precisem mais existir, pois, quando isso ocorre, poderá este ser um sinal na melhoria nas condições da sociedade”. De acordo com o posicionamento da autora, percebe-se um equívoco quanto à luta por sua inexistência, já que se faz necessário identificar que, apesar de ter surgido a partir de uma contingência da sociedade quanto ao preenchimento da lacuna deixada pelo governo e pelas organizações, o papel das ONGs não está somente direcionado à parte de execução, mas também do fortalecimento da sociedade civil na busca por um melhor desempenho destas dentro do mercado. Nesse sentido, ainda segundo Cazzolato (2009, p. 75), para conseguir dar continuidade a suas atividades, a organização precisa ter uma

preocupação maior com o processo de gestão, na medida em que relaciona o objetivo a que se propõe com a disponibilidade de recursos que possui. Apesar de questionadas sobre sua real capacidade de sustentabilidade, existem organizações que, segundo Casimiro e Freitas (2008), mantêm sua ênfase no desempenho e no resultado, só que dessa forma não necessariamente a sua missão organizacional original é observada em suas atividades, mais verifica-se um direcionamento financeiro do que uma perspectiva de desenvolvimento de suas atividades sociais.

Em seus estudos, Armani (2003) argumenta que, na busca pela sustentabilidade em organizações, é necessária a análise sobre dois enfoques díspares: o gerencial e o sistêmico. O primeiro enfoque envolve o papel operacional na organização da sociedade civil. Já o segundo tende a dar grande relevância às questões relacionadas com processos duradouros de mudança social. Ainda, segundo Armani (2003), essa análise deve ser realizada, tentando relacionar os dois enfoques de maneira tal que se direcione as ações rumo à sustentabilidade.

Esse fato torna-se possível, segundo Cazzolato (2009), com uma boa gestão organizacional, realizada através da utilização de alguns aspectos facilitadores desse objetivo sustentável. Entretanto Tenório (1997) apresenta alguns problemas enfrentados pela gestão organizacional, dentre esses verifica-se: a centralização de informações, sistema de informações inadequados, escassez de recursos humanos, falta de *feedback*, enfim percebe-se a inexistência de um planejamento estratégico adequado independentemente da organização estar inserida em uma empresa ou em uma organização sem fins lucrativos.

Diante desses conceitos supracitados, percebem-se as interrelações existentes entre sustentabilidade em organizações e atividade de gestão, na medida em que os mesmos direcionam-se à busca de um objetivo comum. Como a problemática desta pesquisa circunda a identificação de como a temática da sustentabilidade está incorporada às atividades desempenhadas pelas ONGs, percebe-se que há a possibilidade de aprofundamento do tema, uma vez que o mesmo apresenta-se incipiente dentro das discussões acadêmicas. Desse modo, para o alcance do que foi proposto, faz-se necessário conhecer quais foram os procedimentos metodológicos.

3. Procedimentos Metodológicos

Para compreender como a sustentabilidade em uma organização do terceiro setor está alinhada às suas práticas gerenciais e ações realizadas pela mesma, a presente pesquisa foi realizada com caráter exploratório-descritivo. Caracteriza-se como **exploratória**, por proporcionar, segundo Gil (1991 p.45), “maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito” e **descritiva** por apresentar a descrição das características de dada população ou fenômeno em estudo. A abordagem de análise é do tipo **qualitativa**, pois a pesquisa pode ser considerada como um processo de reflexão e análise de um contexto com a utilização de métodos e técnicas para uma compreensão detalhada do objeto de estudo (OLIVEIRA, 2005). Utilizou-se de estudo de caso para a representação da sustentabilidade inerente as ações organizacionais, ao levar em consideração que o mesmo pode ser entendido como estratégia de pesquisa na qual o “objetivo é o estudo de uma unidade social que se analisa profunda e intensamente” (MARTINS e THEÓPHILO, 2009, p.61).

Para a compreensão do fenômeno, selecionaram-se categorias teóricas de análise e uma ONG sediada no município de João Pessoa (PB) como objeto de estudo. A pesquisa de campo foi realizada tendo como instrumento de coleta de dados a entrevista semiestruturada, e tendo como sujeito da pesquisa o Coordenador da Essor no Brasil. A

coleta de dados, realizada no período de 01 a 03 de fevereiro de 2011, foi gravada e depois transcrita para a utilização de seu conteúdo na análise qualitativa.

Segundo Oliveira (2005), uma categoria está relacionada à classificação de um agrupamento de elementos sistematizados pelo pesquisador. Dentre os tipos de categorias, identifica-se a existência das categorias teóricas, conceituadas como o resultado do levantamento teórico realizado. As categorias teóricas servem para representar aquilo que é mais pertinente a determinado assunto. Nesse sentido, para operacionalização da pesquisa, utilizou-se a metodologia interativa definida, por Oliveira (2005), como um processo hermenêutico dialético. Tal processo serve como facilitador do entendimento e interpretação do posicionamento dos autores sociais em seu contexto, a partir de uma visão sistêmica do todo, conforme descrito a seguir.

3.1. Seleção das Categorias Teóricas

Com o objetivo de identificar como uma ONG incorpora a sustentabilidade às suas ações e práticas gerenciais, fez-se necessário agregar importantes características que conseguissem melhor expressar tal aspecto. Após o levantamento na literatura da temática, pôde-se verificar pontos consensuais quanto à utilização das características selecionadas para o alcance de uma sustentabilidade na organização. Identificou-se, ainda, apesar de não ser válido para todas as organizações, que o problema fundamental de uma organização do terceiro setor refere-se a formas de gestão aplicadas nessas organizações. Portanto a intervenção principal deve ser realizada na gestão, na medida em que se busque a harmonia entre os aspectos sustentáveis.

Armani (2003) afirma que existem duas abordagens passíveis de serem postas em práticas em uma organização e que a complementaridade dessas duas direciona a organização para sua sustentabilidade: os enfoques gerencial e sistêmico. Nesse sentido, as características, ou categorias teóricas, selecionadas neste estudo, perpassam esses enfoques e demonstram a necessidade de harmonização entre as mesmas para que haja sustentabilidade na organização.

Os estudiosos corroboram um mesmo pensamento: existem categorias essenciais para toda e qualquer organização não-governamental, dentro de um contexto organizacional favorável a práticas sustentáveis. Essas categorias caracterizam-se pelo significativo impacto na forma de atuação da ONG e, portanto, devem possuir uma maior atenção das organizações. Dentre as quais se identificam: geração de receitas e captação de recursos para uma autonomia nas atividades; orientação estratégica no desenvolvimento organizacional; transparência quanto às práticas desenvolvidas; avaliação de resultados e monitoramento para verificação do impacto sobre a organização; e profissionalização do público interno (ALVES JÚNIOR, 2008; ARMANI, 2003; CARVALHO, 2006; CAZZOLATO, 2009; FALCONER, 1999; LARROUDÉ, 2004).

Outro ponto essencial para a sustentabilidade nas ONGs refere-se à necessidade de credibilidade e legitimidade para com toda a sociedade - física ou jurídica (FISCHER et al, 2006). As organizações necessitam dessas características como aspecto inerente a um bom desenvolvimento de suas práticas, já que as mesmas interferem na maneira como estas são vistas.

Além destas, identificam-se categorias complementares ao desenvolvimento da sustentabilidade, na medida em que estas, harmonizadas com as demais categorias, favorecem o alcance da sustentabilidade. Elas envolvem: parcerias estratégicas junto a outras organizações; estrutura organizacional formalizada; interação com a sociedade por um melhor relacionamento; voluntariado; preservação e manutenção do meio ambiente; e capacidade de *advocacy* para o desenvolvimento de políticas públicas.

A partir da seleção dessas categorias, é necessário haver uma harmonia entre as mesmas na busca por essa sustentabilidade, salientando que essas categorias devem ser postas em

prática respeitando as leis e as obrigações contratuais por elas assumidas, na busca pelo reconhecimento das atividades junto à sociedade, ao mercado e ao Estado (CAZZOLATO, 2009).

QUADRO 01: Categorias Teóricas na busca pela sustentabilidade

Categorias Teóricas da Sustentabilidade	
CATEGORIAS TEÓRICAS	DEFINIÇÃO
Geração de Receitas e Captação de Recursos	Refere-se à viabilidade financeira. A capacidade de conhecer e desenvolver todas as possibilidades disponíveis de obtenção de recursos, de maneira a tê-los em volume suficiente, de forma continuada e sem gerar dependência ou subordinação a nenhuma fonte individual de financiamento.
Interação com a Sociedade	Capacidade de consolidar e incrementar a atuação organizacional nas comunidades através da articulação de oportunidades sociais.
Legitimidade	Capacidade que a organização possui de ser reconhecida como instituição de caráter assistencialista sem finalidade lucrativa. Deriva das ações que empreendem e do impacto que elas têm na sociedade civil em que se originam.
Preservação e Manutenção do Meio Ambiente	Capacidade organizacional de desenvolver atividades ambientalmente responsáveis na busca pela sustentabilidade.
Orientação Estratégica	A realização de um planejamento estratégico completo sugere a existência de práticas mais delineadas e, por conseguinte, direcionadas para um melhor desenvolvimento organizacional.
Capacidade de Advocacy	Capacidade de planejar, promover e influenciar processos de mobilização, organização e articulação sociais, especialmente a capacidade de incidir sobre o processo de constituição de atores e movimentos e sobre as políticas públicas.
Transparência	Uma organização que receba recursos para destinar ao benefício público tem a obrigação de prestar contas de suas despesas, receitas e atuação aos seus parceiros e à sociedade em geral.
Credibilidade	Uma ONG deve possuir idoneidade, seguindo seus propósitos enquanto instituição sem fins lucrativos e lutando por aquilo o que ela defende.
Voluntariado	As organizações devem apresentar, essencialmente, algum grau de voluntariado, tanto no trabalho, quanto no financiamento (doações), podendo ser livremente constituídas por quaisquer grupos de pessoas, sendo a atividade da entidade livremente decidida por seus membros, ou ainda adotar políticas claras de voluntariado.
Avaliação de Resultados e Monitoramento	Envolve uma iniciativa/ação da organização para gerenciar resultados, mudanças e procedimentos da ação da mesma.
Estrutura Organizacional	Capacidade que as instituições possuem em organizar suas atividades, alocar seus recursos, orientar o trabalho, para melhor entender e contribuir com sua missão.
Profissionalização	Capacidade de qualificar o público interno (funcionários ou voluntários), na busca por um melhor desenvolvimento das atividades organizacionais.
Parcerias Estratégicas	Capacidade de estabelecer parcerias, redes ou alianças, articulando estrategicamente com outras entidades ou organizações na busca pelo desenvolvimento das atividades.

Fonte: Os autores

3.2 Seleção do caso: A Essor - Assoc de Solidariedade Internacional

A Essor, Associação de Solidariedade Internacional, é uma ONG francesa fundada em 1992, criada por profissionais de outra ONG francesa depois de uma missão no Brasil. Essas pessoas deram continuidade às ações aqui iniciadas e criaram o escritório francês da Essor, ampliando a área geográfica de atuação a Moçambique, em 1997, e a Cabo Verde, em 2006.

A missão da Essor é traduzida pelo seguinte objetivo: apoiar as populações desfavorecidas para adquirirem meios de melhorar as suas condições de vida. O seu apoio está baseado na convicção e implementação de ações concretas. Facilitando a apropriação dos processos de desenvolvimento local, essas ações favorecem o exercício da cidadania e justiça social nos países abrangidos por elas (ESSOR, 2010).

Para fins de melhor direcionar o estudo desenvolvido, restringiu-se esta análise ao escritório brasileiro da instituição, localizado na cidade de João Pessoa - PB, o qual é responsável por todas as ações desenvolvidas pela ONG no Brasil. A Essor desenvolve ações nas áreas de educação, desenvolvimento rural e geração de trabalho e renda, mas não se restringe à área geográfica do escritório local.

Os projetos desenvolvidos em cada cidade não contam apenas com funcionários da Essor. Há instituições do terceiro setor, parceiras da Essor, que desenvolvem localmente as ações. A Essor privilegia essa busca por parceiros locais, inicialmente constituídos como um ponto de apoio ao desenvolvimento das ações, mas que tendem a fortalecer-se institucionalmente e manter a parceria com a Essor mesmo depois de finalizados os projetos que iniciaram a partir desse relacionamento, passando a integrar a rede de parceiros com os quais a instituição relaciona-se (ESSOR, 2010).

Para além dessas instituições parceiras, a Essor também mantém relações de apoio ou parceria com instituições não necessariamente do terceiro setor, mas que, de alguma forma, influenciam o trabalho da organização, como instituições públicas, instituições do Sistema S (SENAI, SESI, SENAC), Universidades, Conselhos e Redes.

Internamente, a Essor está estruturada em coordenações que são subordinadas à coordenação geral do escritório. Operacionalmente, as ações são desenvolvidas pelos coordenadores (de educação, de desenvolvimento rural e de geração de trabalho e renda) e por três assistentes (um ligado à geração de trabalho e renda, outro à comunicação e secretaria e, o terceiro, um assistente administrativo-financeiro).

4. Apresentação e Análise dos dados

O debate sobre a sustentabilidade das organizações do terceiro setor necessita de abordagem holística, que não se atenha à análise de processos isolados, mas que contemple a gestão de forma sistêmica. Nesse sentido, para este trabalho, as treze categorias temáticas que serviram de análise foram usadas como base para o instrumento aplicado à coordenação da ONG, objeto de estudo da pesquisa.

As perguntas elaboradas buscaram incorporar cada uma das descrições das categorias, com o objetivo de alcançar respostas que satisfizessem a análise pretendida por este estudo. De forma geral, as perguntas buscaram avaliar dois ângulos de cada uma das categorias: o conhecimento que o gestor da instituição possui acerca de determinada categoria e se as práticas das ações referentes estão incorporadas à instituição.

As respostas, como um todo, indicaram um bom conhecimento do gestor acerca das temáticas das categorias. Apontaram, ainda, ações institucionais que permitem inferir como a instituição absorve e pratica os conceitos abordados, embora algumas das respostas pudessem indicar pouca clareza na explicação dessas práticas, ou mesmo que elas ainda são incipientes.

4.1 Análise das categorias teóricas na organização

Dentro do contexto organizacional, cada vez mais, percebe-se o direcionamento das organizações para uma sustentabilidade, na medida em que suas ações afetam diretamente a realidade local onde atua. Uma situação sustentável pode ser verificada pela

harmonização de pelo menos três dimensões da sustentabilidade, a saber: a social, a econômica e a ambiental. Desse modo, cabe a cada organização buscar mecanismos de auxílio ao alcance desse conceito, uma vez que o mesmo gera um melhor desenvolvimento de suas atividades.

Nas organizações do terceiro setor (representadas neste estudo por uma ONG), mesmo por sua finalidade não lucrativa, também faz-se necessária a busca por uma sustentabilidade. Para questões deste estudo, selecionaram-se treze categorias teóricas capazes de gerar o caráter sustentável, que necessitam de ser harmonizados para que a organização seja considerada sustentável.

Nesse sentido, para cada categoria, buscou-se identificar como as mesmas são abordadas na organização em estudo, considerando sua abrangência nacional quanto às práticas de ação e trabalho focadas na busca por um desenvolvimento social mais equitativo para a sociedade. Na perspectiva de uma interpretação da realidade da organização, a entrevista referente à identificação dessa sustentabilidade foi direcionada ao coordenador geral da Essor, e trechos podem ser observados no QUADRO 02 a seguir.

QUADRO 02: Categorias Teóricas na ESSOR

Análise dos dados

Categoria: Geração de Receitas e Captação de Recursos

Quanto maiores as facilidades de captação de recursos, bem como mais diversificadas as fontes de financiamento, maior o equilíbrio financeiro existente nessa organização.

- *"A ESSOR usa de três meios para captar recursos: 1) mobilização de recursos por meio de doações ou submissão de projetos a editais de financiamento; 2) solidariedade local - mobilização e envolvimento de outros segmentos locais; 3) Mobilização de recursos humanos - indivíduos que contribuem com suas ideias ou ações para o cumprimento da missão organizacional [...]".*

Categoria: Interação com a Sociedade

Quanto melhor o processo de interação da organização com a comunidade, no sentido de melhorar o desenvolvimento social, maior a possibilidade de alcance da sustentabilidade.

- *"O canal utilizado pela Essor para interagir com as comunidades com as quais trabalha são as associações ou outros grupos sociais locais que sejam representativos nessas comunidades e que compartilhem de valores comuns com a Essor".*

Categoria: Legitimidade

Quanto maior o reconhecimento da organização perante a comunidade e as instituições de fomento, melhor para a existência de uma sustentabilidade organizacional.

- *"Esse reconhecimento acontece "em duas dimensões": 1) na França, esse reconhecimento pode ser percebido pelo número de voluntários envolvidos nas atividades da instituição e o volume de recursos captados de doações particulares, além da procura local pelos trabalhos desenvolvidos pela Essor; 2) no Brasil, esse reconhecimento acontece principalmente de outras organizações, dado o trabalho de fortalecimento realizado pela instituição com organizações locais [...]".*

Categoria: Preservação e Manutenção do Meio Ambiente

Quanto melhor for o gerenciamento das questões ambientais, envolvendo as atividades organizacionais, mais sustentáveis apresentam-se as ações organizacionais.

- *"A Essor trata as questões de responsabilidade ambiental de duas formas: incorporando-a à sua área de atuação, que tem também como foco a preservação do meio ambiente e tem esse eixo expresso principalmente por ações em agroecologia. A outra forma, que é o caminho da Essor para estender essa preocupação às demais áreas de atuação, é agregar a temática do meio ambiente como uma temática transversal a todos os projetos que desenvolve".*

Categoria: Orientação Estratégica

A administração estratégica deve ser composta por características inerentes ao processo de planejamento, dentre os quais: avaliação do ambiente interno e externo, definição de missão e visão, implementação das estratégias, etc.

- *"Esse planejamento é feito de quatro em quatro anos e é monitorado anualmente. É de fundamental importância, porque norteia a intervenção da Essor e orienta os três pilares: 1) intervenção técnica; 2) mobilização de recursos e 3) atuação política da instituição".*

Fonte: Os autores

... continua

QUADRO 02: Categorias Teóricas na ESSOR (Continuação)

Categoria: Capacidade de Advocacy

Quanto maior o relacionamento e a capacidade de interação com o poder público, a partir de canais de comunicação específicos para diálogo sobre as políticas públicas, melhor para a sustentabilidade do setor.

- *"Essa comunicação acontece mais frequentemente por meio dos parceiros com os quais a Essor trabalha, tanto local quanto nacionalmente. Dá-se também por meio das parcerias privilegiadas que a instituição possui com as agências de cooperação internacional".*

Categoria: Transparência

Pontualidade e precisão na prestação de contas, na elaboração de relatórios anuais e na divulgação de suas contas, bem como na disposição dessas informações com fácil acesso aos interessados.

- *"Através da publicação dos balanços financeiros no site institucional, na imprensa e aos parceiros; elaboração de relatórios gerais e temáticos, amplamente divulgados; auditorias feitas por organismos independentes e junto aos beneficiários, para que tenham entendimento claro de como são geridos os recursos que os beneficiam".*

Categoria: Credibilidade

Quanto melhor a reputação da organização frente aos investidores e à comunidade em geral, mais fáceis a efetivação de suas ações e, por conseguinte, maior a credibilidade que a entidade possui.

- *"Isso pode ser percebido pelo fato de a Essor nunca ter sido processada ou ter sofrido qualquer tipo de divergência assim. Pode ser percebido também pela demanda de parceiros, por instituições públicas e privadas e de outras organizações da sociedade civil, assim como pelo reconhecimento dos beneficiários. Dá-se também pela divulgação de suas experiências nas redes em que está inserida".*

Categoria: Voluntariado

A existência efetiva de trabalho voluntário dentro da organização sem fins lucrativos, desenvolvido por uma política de incentivo ao voluntariado traz benefícios para a organização e com isso facilita o alcance do aspecto sustentável na mesma.

- *"[...] Na Essor o voluntariado se pratica de diferentes formas, e se traduz por meio dos voluntários envolvidos nas ações. Cerca de 50% dos projetos têm a participação de voluntários. A Essor não tem um programa formalizado de voluntariado".*

Categoria: Avaliação de Resultados e Monitoramento

O estabelecimento dos objetivos a serem atingidos, dos atores que constroem os procedimentos de avaliação, dos fatores que facilitam e dificultam o sucesso das ações, bem como do *feedback* sobre a adequação dos instrumentos de avaliação sugerem a existência de práticas de avaliação e monitoramento das atividades.

- *"É fundamental para que a organização possa ter visibilidade das ações desenvolvidas e melhore suas metodologias de intervenção, além de prestar contas. Na Essor, esse processo dá-se por meio da identificação de indicadores elaborados junto com os projetos (no momento da elaboração), a partir da situação encontrada. O monitoramento dos projetos é contínuo, e inclui o período depois do fim do projeto [...]".*

Fonte: Os autores

...Continua

QUADRO 02: Categorias Teóricas na ESSOR (Continuação)

Categoria: Avaliação de Resultados e Monitoramento

O estabelecimento dos objetivos a serem atingidos, dos atores que constroem os procedimentos de avaliação, dos fatores que facilitam e dificultam o sucesso das ações, bem como do *feedback* sobre a adequação dos instrumentos de avaliação sugerem a existência de práticas de avaliação e monitoramento das atividades.

- *"É fundamental para que a organização possa ter visibilidade das ações desenvolvidas e melhore suas metodologias de intervenção, além de prestar contas. Na Essor, esse processo dá-se por meio da identificação de indicadores elaborados junto com os projetos (no momento da elaboração), a partir da situação encontrada. O monitoramento dos projetos é contínuo, e inclui o período depois do fim do projeto [...]".*

Categoria: Estrutura Organizacional

A efetiva utilização de uma estrutura organizacional bem delineada facilita o desenvolvimento das atividades organizacionais e o alcance da sustentabilidade organizacional.

- *"[...] Permite fazer repartição das diferentes tarefas e responsabilidades dos recursos humanos. Influí também nas tomadas de decisões e na rotina das atividades. Há uma estrutura que obedece a hierarquia, mas que, no entanto, não significa submissão e sim comprometimento e responsabilidade".*

Categoria: Profissionalização

Quanto maior o grau de profissionalização existente na organização, melhor para o alcance da sustentabilidade da mesma.

- *"Procura-se proporcionar que o colaborador possa seguir sua formação, fazendo um processo bilateral: o desenvolvimento profissional do colaborador auxilia a instituição e a experiência na instituição colabora com o funcionário".*

Categoria: Parcerias Estratégicas

Na medida em que essas parcerias existem e são desenvolvidas no sentido de melhor atingir os objetivos da organização, reconhece-se a propensão de um caráter mais sustentável nas relações organizacionais.

- *"[...] A ESSOR busca parcerias que sejam técnica e financeiramente complementares, e que agregue para as duas organizações envolvidas. Essas parcerias nascem de incentivos ou de estratégias definidas e de oportunidades que se apresentem".*

Fonte: Os autores

A representação no QUADRO 02 favoreceu a identificação de como as categorias teóricas para a sustentabilidade portam-se na organização. A partir da percepção apresentada, verifica-se uma peculiar identidade da organização com o conceito de sustentabilidade. Percebe-se, ainda, a existência efetiva de uma harmonização entre essas categorias, na medida em que há conformidade entre as respostas apresentadas. Tal fato pode ser observado nas interações existentes entre as categorias acima explicitadas. É uma relação de complementaridade que direciona a ONG para uma sustentabilidade.

É perceptível que a orientação estratégica possui relevância e permeia muitas das ações desenvolvidas pela instituição, dada sua realização e seu monitoramento sistemáticos, assim como o fato de que esse instrumento serve para orientar todos os processos organizacionais, como demonstra o posicionamento institucional sobre essa categoria. Por essa razão, parte-se da avaliação dessa categoria na análise de interação com as demais, resultando na percepção da presença ou não de harmonia na busca da sustentabilidade organizacional.

Essa categoria pode ser observada na Essor, na medida em que a mesma realiza e monitora periodicamente o seu planejamento estratégico. Tal ação é a responsável por uma estrutura organizacional bem definida que suporta a elaboração e execução desse planejamento. A estrutura organizacional parece ser clara e, ao mesmo tempo, flexível. Ou

seja, não parece limitar os atores que a compõem, mas servir como apoio ao gerenciamento dos processos organizacionais.

Outra categoria que demonstra forte ligação com a orientação estratégica é a transparência, que se operacionaliza na instituição por instrumentos como o *website*, balanços, relatórios, auditorias externas. Pela tipologia desses instrumentos, pode-se relacionar as ações elencadas àquelas indicadas nas respostas quanto à interação com a sociedade, a legitimidade, à avaliação de resultados e monitoramento, à geração de receitas e captação de recursos, à credibilidade e às parcerias estratégicas, pois os instrumentos dessa resposta são comuns às ações elencadas em todas essas outras categorias.

Outros pontos que podem ser relacionados à categoria Orientação Estratégica referem-se à geração de receitas e captação de recursos e a capacidade de *advocacy*. A primeira apresenta-se como um dos pilares do planejamento estratégico da organização, no sentido de mobilização de recursos. Tal fato é mais bem alcançado, na medida em que se consegue uma estabilidade financeira para a organização, o que se pode dar também pela Credibilidade e Legitimidade. Já a segunda refere-se a estruturar uma maneira mais fácil de por em prática a política da instituição.

Outra categoria que interage com a geração de receitas e captação de recursos é a de Parcerias Estratégicas. Ao indicar que as parcerias surgem tanto de estratégias definidas quanto de oportunidades inesperadas, o respondente confirma o posicionamento da instituição quanto às categorias de legitimidade, capacidade de *advocacy*, e credibilidade, à medida que os posicionamentos referentes a essas categorias corroboram a intenção institucional de busca por *stakeholders* com atuações complementares às da Essor.

Também, estreitamente relacionada à categoria de orientação estratégica, a de monitoramento e avaliação permite afirmar que a gestão desse aspecto está relacionada às ações presentes também nas categorias de interação com a sociedade, legitimidade, capacidade de *advocacy*, transparência e credibilidade. Apresenta também ligação com a categoria de Preservação e manutenção do meio ambiente, que, por ser um dos eixos de atuação da instituição, exerce influência nos principais processos gerenciais. Uma vez também que é uma temática transversal de todos os projetos, o processo de avaliação e monitoramento realimenta seu ciclo operacional na organização.

Da forma como o coordenador expressou seu entendimento sobre alguns pontos, pôde-se perceber que estes merecem uma atenção especial para o alcance da sustentabilidade, já que os mesmos apresentam baixa interação com os demais. São elas as categorias de voluntariado e profissionalização. Não é um fator determinante para a falta de sustentabilidade na organização, mas um ponto determinante para a melhoria no desempenho da mesma.

Apesar de presença significativa de voluntários nos projetos, a instituição não possui um plano de voluntariado. Não se explica, também, de que forma se dá a contribuição desses voluntários (a frequência, as áreas de atuação, entre outros). Isso permite deduzir que tais recursos podem estar sendo subaproveitados: não tendo suas ações de voluntariado sistematizadas, a instituição pode perder se não relacioná-las com as ações de geração de receitas e captação de recursos, por exemplo. Assim também não se visualiza como as ações de voluntariado contribuem para a profissionalização, por exemplo, já que não há um planejamento dessas ações.

A profissionalização é outra categoria que teve vaga definição como resposta. Apesar de ser mencionado o estímulo à mútua colaboração entre empregado e instituição, não foi mencionado nenhum plano ou ação específica para promoção da profissionalização dos colaboradores. A ausência de uma política institucional de aperfeiçoamento técnico do capital humano pode influir significativamente em todas as outras categorias, uma vez que aspectos como motivação, produtividade e responsabilidade social podem ser seriamente prejudicados devido à não observação dessa categoria.

Outro aspecto que ficou pouco explícito para os pesquisadores, relaciona-se à categoria de preservação e manutenção do meio ambiente. Percebe-se uma preocupação por parte da organização em incorporar os aspectos às suas práticas organizacionais através de ações ou projetos, todavia não ficou claro a preocupação da ONG como instituição, quanto a aspectos singulares, envolvendo a gestão ambiental na organização.

A partir de uma visualização ampla, percebem-se as complementaridades entre as características inerentes à organização junto ao aspecto sustentável. Dessa maneira, fica claro que há uma harmonização entre as categorias teóricas selecionadas e que, portanto, a sustentabilidade está incorporada as práticas institucionais da Essor, pois compreende o sistema de forma interligada e desenvolve políticas e ações baseadas não somente no curto prazo. Nesse sentido, a harmonia demonstra presença em grande parte das categorias, não sendo, entretanto, completa no que diz respeito à integralidade dos eixos estudados. Isso não desmerece, entretanto, os esforços dispensados pela instituição e os resultados com isso alcançados.

5. Considerações Finais

O desafio da harmonização entre as dimensões da sustentabilidade desponta como um aspecto diferencial para as organizações dentro da dinâmica do mercado. Cada vez torna-se mais necessário o desenvolvimento dessa temática, uma vez que tal fator sugere a durabilidade nas práticas dessas organizações.

Nesta pesquisa, optou-se pelo estudo do terceiro setor, visto que as organizações sem finalidade lucrativa necessitam de possuir aspectos singulares no desenvolvimento de suas atividades no sentido de melhor desenvolver suas ações e práticas. A sustentabilidade nessas organizações indica uma melhor atuação da mesma em relação a um contexto específico.

Ao escolher uma ONG, a pesquisa apresentou um direcionamento para organizações com atuação direta na sociedade, o que facilita o reconhecimento de algumas características junto ao perfil da organização. Fato este facilitado pela seleção das categorias teóricas de acordo com a garimpagem durante o levantamento teórico realizado.

De acordo com os resultados do instrumento aplicado para análise das categorias, pôde-se perceber que a organização, objeto desse estudo, conhece o conceito de sustentabilidade e o tem incorporado às suas práticas de gestão. Esse fato evidencia-se pelas colocações do respondente, que apontam que, de maneira geral, os princípios de sustentabilidade permeiam as ações e os instrumentos elencados em cada categoria.

Pôde-se observar também a presença de harmonia no que se refere a essas categorias de sustentabilidade analisadas, uma vez que as respostas dialogam entre si por meio de pontos (caracterizados como ações ou princípios) em comum.

Entretanto verifica-se também que ainda há lacunas que poderão ser preenchidas no que se refere à harmonização dessas categorias, especialmente no que diz respeito ao voluntariado e à profissionalização. Tais aspectos carecem de ações bem definidas e que sejam complementares às de outras categorias, para que de fato colaborem na sustentabilidade institucional.

Nesse sentido, sugere-se a necessidade de a organização possuir um plano de voluntariado, que contenha atividades definidas e potencialize o uso desses recursos. Muitas organizações do terceiro setor possuem coordenações ou setores específicos para isso, em reconhecimento à necessidade de colaboradores qualificados.

Essa necessidade contrapõe-se, entretanto, à escassez de recursos e dificuldade de captação dos mesmos no terceiro setor. Além disso, o trabalho voluntário é um fator

especial para organizações da sociedade civil, que muitas vezes têm seu início marcado pelo trabalho não remunerado de pessoas com interesses, ideologias e princípios comuns.

Da mesma forma, um programa sistematizado de profissionalização para os funcionários também deveria fazer parte da instituição, haja vista a baixa profissionalização ser um dos maiores problemas de gestão enfrentados pelas organizações da sociedade civil. Mais uma vez, a escassez de recursos não deve ser uma limitação definitiva ao aperfeiçoamento organizacional, havendo para isso a possibilidade de parcerias e de alternativas de menor investimento financeiro para contornar essa problemática.

A partir dessas considerações, a contribuição principal deste trabalho envolve a definição de categorias teóricas direcionadas para a identificação da sustentabilidade dentro das organizações do terceiro setor, na medida em que foram selecionados aspectos passíveis de serem harmonizados em relação às práticas e ações organizacionais.

Nesse sentido, percebe-se que o estudo segue direcionado a acrescentar e a instigar a realização de novas pesquisas que consigam envolver uma maior abrangência quanto a essa temática, investigando as relações das categorias destacadas sobre ângulos distintos, buscando ratificar a efetiva utilização desse conceito junto às organizações do referido setor.

Referências

AGENDA 21 brasileira - *Bases para discussão* / por Washington Novaes (Coord.) Otto Ribas e Pedro da Costa Novaes. Brasília: MMA/PNUD, 2000.

ALVES JUNIOR, M. D. *Sustentabilidade na Gestão de Organizações do Terceiro Setor: Um estudo dos Empreendimentos Sociais apoiados pela Ashoka*. 2008. 242 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de Fortaleza, 2008.

ARMANI, D. *O Desenvolvimento Institucional como condição de sustentabilidade das ONG no Brasil*. In: Câmara, C. (Org.) *Aids e Sustentabilidade: sobre as ações das Organizações da Sociedade Civil*. Brasília: Ministério da Saúde, 2003.

ARMANI, D. *Sustentabilidade: Desafio democrático*. In: *Sustentabilidade: Aids e Sociedade Civil em Debate*, Brasília: Ministério da Saúde, 2004.

BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. *Responsabilidade Social Empresarial e Empresa Sustentável: da teoria à prática*. São Paulo: Saraiva, 2009.

BORGER, F. G. *Responsabilidade Corporativa: a dimensão ética, social e ambiental na gestão das organizações*. In: VILELA JÚNIOR, A.; DEMAJOROVIC, J.. *Modelos e Ferramentas de Gestão Ambiental*. São Paulo: Senac, 2006. p. 13-40.

CARVALHO, D. N. *Gestão e Sustentabilidade: Um estudo multicasos em ONGs ambientalistas em Minas Gerais*. 2006. 157 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Minas Gerais: Belo Horizonte, 2006.

CASIMIRO, A. C. Q; FREITAS, L. S. *Modelos de Gestão em Organizações Não-Governamentais: Da gestão original à gestão estratégica*. In *Anais: V Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGET*. Resende, 2008.

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://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/ReFAE/article/view/1287>. Acesso em: 01 Fev. 2010

COSTA, A. C. V.; SILVA, M. E.; GÓMEZ, C. R. P. *A influência dos stakeholders no processo decisório: Um estudo em uma organização do terceiro setor*. In *Anais... XIII Simposio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais*. São Paulo: FGV-EAESP, 2010.

EARLEY, P. C. *Face, Harmony, and Social Structure: An Analysis of Organizational Behavior Across Cultures*. Oxford University Press, New York, NY, 1997.

- ELKINGTON, J. *Canibais com garfo e faca*. São Paulo: Makroon Books, 2001.
- ESSOR – Associação de Solidariedade internacional. *Caracterização da ONG*. 2010. Disponível em: <http://www.essor-ong.org/pt/benvindo.html>. Acessado em: 02 fev. 2010.
- FALCONER, A. P. *A Promessa do Terceiro Setor*. In: ISTR Latin America and the Caribbean Network meets, 7., 1999, Santiago. Latin America and the Caribbean ISTR Regional Network Archive. Santiago: Book Review, 1999. p. 1 - 24. Disponível em: <http://www.istr.org/networks/lac/archive.htm>. Acesso em: 03 fev. 2010.
- FISCHER, T.; MELO, V. P.; CARVALHO, M. R.; JESUS, A.; ANDRADE, R. A.; WAIANDT, C. Perfis visíveis na gestão social do desenvolvimento. *Revista Administração Pública [online]*. v.40, n.5, 2006. p. 789-808.
- FOLADORI, G. *Por uma sustentabilidade alternativa*. Uruguai: Colección Cabichui, 2005
- GIL, A. C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GOHN, M. G. *Teoria dos movimentos sociais: paradigmas clássicos e contemporâneos*. 6 ed. Edições Loyola. São Paulo: 1997.
- HAWKENS, P.; LOVINS, A. e LOVINS, H.. *Natural Capitalism: creating the next industrial revolution*. Little Brown – USA, 1999. Disponível em: <http://www.natcap.org/>
- KISIL, R. *A aderência entre o constructo sustentabilidade e a prática das ONGs*. 2008. 244 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2008.
- LARROUDÉ, E. R. *Posturas e Práticas para a sustentabilidade*. In: Sustentabilidade: Aids e Sociedade Civil em Debate, Brasília: Ministério da Saúde, 2004.
- LIU, A. M. M. *The framework underpinning conflicting keys in sustainability: harmony-in-transit*. Property Management, v. 24, 2006. p. 219-231.
- MARTINS, Gilberto A.; THEÓPHILO, Carlos R. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- OAB. *Cartilha Terceiro Setor*. São Paulo: Comissão de Direito do Terceiro Setor, 2005.
- OLIVEIRA, Maria M. *Como fazer pesquisa qualitativa*. Recife: Bagaço, 2005.
- PAULI, G. *Emissão Zero: a busca de novos paradigmas. O que os negócios podem oferecer à sociedade*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1996.
- RABELO, L.S. *Indicadores de Sustentabilidade: Uma sequência metodológica para a mensuração do progresso ao desenvolvimento sustentável*. 2008. 170 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento e Ambiente) – Programa Regional de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Ambiente. Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2008.
- SACHS, I. *Rumo à ecossocioeconomia*. Teoria e prática do desenvolvimento. São Paulo: Cortez, 2007.
- SACHS, I. *Desenvolvimento: incluyente, sustentável, sustentado*. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.
- SCHERER-WARREN, I. *Redes de movimentos sociais*. 3 ed.. São Paulo: Loyola, 2005.
- SCHERER-WARREN, I. *Das mobilizações às redes de movimentos sociais*. Sociedade e Estado. Brasília, v. 21, n. 1, p. 109 - 130, jan - abr/ 2006.
- SCHUMACHER, E. F. *Lo pequeno es hermoso*. 3ed. Espana: Tursen S.A, 2001.
- TENÓRIO, F. G. (Org.). *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.
- TEODÓSIO, A. S. S. *Pensar pelo avesso o Terceiro Setor: mitos, dilemas e perspectivas da ação social organizada nas políticas sociais*. In Anais: Políticas Públicas de apoio sociofamiliar. p. 85-124. PUC: Belo Horizonte, 2001.
- VAN BELLEN, H. M. *Indicadores de Sustentabilidade: uma análise comparativa*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

ZAPE, K.L. *Terceiro Setor: Algumas reflexões sobre a intensa corrida pela sustentabilidade*. In: VI Conferencia Regional de ISTR para a America Latina y el Caribe. Salvador, 2007.