

**MANUTENÇÃO DAS ATIVIDADES DE UMA ORGANIZAÇÃO  
NÃO-GOVERNAMENTAL: ESTUDO SOBRE A SUSTENTABILIDADE  
INSTITUCIONAL DO MOVIMENTO PRÓ-CRIANÇA**

**Autoria**

**Natália Lúcia da Silva Pinto**

Programa de Pós Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural/Universidade Federal Rural de Pernambuco

**Ana Regina Bezerra Ribeiro**

Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural/Universidade Federal Rural de Pernambuco

**Rodolfo Araújo de Moraes Filho**

Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural/Universidade Federal Rural de Pernambuco

**Resumo**

O artigo objetiva analisar como uma Organização Não Governamental da cidade do Recife conseguiu manter a sustentabilidade dos serviços prestados nos últimos dez anos. A natureza da pesquisa é qualitativa, em que constitui um estudo explicativo e descritivo, com a coleta de dados através de pesquisa documental e a análise dos dados realizada por meio da análise de conteúdo. Os resultados apontam o fortalecimento institucional, por meio das redes e parcerias e foram agrupados em categorias que tratam: a) da configuração organizacional do quadro de pessoal; b) das estratégias adotadas pela organização para a sustentabilidade, assim como o emprego dos recursos; e c) da prestação de serviços e da evolução do quantitativo de beneficiários. As conclusões do estudo mostram que as categorias citadas constituem instrumentos de análise da trajetória institucional, para organizações com o perfil semelhante ao Movimento Pró-Criança e servem para identificar os aspectos sustentáveis da organização escolhida para o estudo.

**Área Temática: 1 - Administração Pública, Governo e Terceiro Setor**

**MANUTENÇÃO DAS ATIVIDADES DE UMA ORGANIZAÇÃO NÃO-  
GOVERNAMENTAL: ESTUDO SOBRE A SUSTENTABILIDADE INSTITUCIONAL  
DO MOVIMENTO PRÓ-CRIANÇA**

## RESUMO

O artigo objetiva analisar como uma Organização Não Governamental da cidade do Recife conseguiu manter a sustentabilidade dos serviços prestados nos últimos dez anos. A natureza da pesquisa é qualitativa, em que constitui um estudo explicativo e descritivo, com a coleta de dados através de pesquisa documental e a análise dos dados realizada por meio da análise de conteúdo. Os resultados apontam o fortalecimento institucional, por meio das redes e parcerias e foram agrupados em categorias que tratam: a) da configuração organizacional do quadro de pessoal; b) das estratégias adotadas pela organização para a sustentabilidade, assim como o emprego dos recursos; e c) da prestação de serviços e da evolução do quantitativo de beneficiários. As conclusões do estudo mostram que as categorias citadas constituem instrumentos de análise da trajetória institucional, para organizações com o perfil semelhante ao Movimento Pró-Criança e servem para identificar os aspectos sustentáveis da organização escolhida para o estudo.

**Palavras-Chave:** Sustentabilidade; Prestação de Serviços; Terceiro Setor.

### MAINTENANCE OF THE ACTIVITIES OF A NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATION: STUDY ABOUT THE INSTITUTIONAL SUSTAINABILITY OF MOVIMENTO PRÓ-CRIANÇA

## ABSTRACT

The article aims to analyze how a Non Governmental Organization of the city of Recife managed to maintain the sustainability of the services rendered in the last ten years. The nature of the research is qualitative, in which it is an explanatory and descriptive study, with data collection through documentary research and data analysis performed through content analysis. The results point to institutional strengthening, through networks and partnerships, and are grouped into categories that address: a) the organizational configuration of the staff; b) the strategies adopted by the organization for sustainability, as well as the use of resources; and c) the provision of services and the evolution of the number of beneficiaries. The conclusions of the study show that the aforementioned categories constitute instruments of analysis of the institutional trajectory, for institutions with a similar profile to the Movimento Pró-Criança, to identify the sustainable aspects of the organization chosen for the study.

**Key-words:** Sustainability; Provision of Services; Third sector.

## 1 INTRODUÇÃO

Cotidianamente, as Organizações do Terceiro Setor se deparam com problemas que ameaçam a sua sobrevivência, principalmente com a escassez dos recursos, que compromete a condução dos trabalhos, um dos principais desafios enfrentados na gestão dessas instituições (TENÓRIO, 2005; MOTA; NASSIF, 2016). Estas instituições se organizam de modo a constituírem parcerias, que são essenciais para a garantia de funcionamento da organização e também do emprego adequado dos seus recursos (ALVES JÚNIOR; FONTENELLE, 2009).

As organizações do terceiro setor atuam em um cenário suscetível às interferências dos influenciadores do ambiente externo. Na atualidade, os impactos da crise econômica mundial, cuja origem data do ano de 2008, nos Estados Unidos, refletem até os dias atuais, causando desemprego, alta da inflação e diminuição da renda da população. Como apontam Naves e Canineu (2017), o impacto imediato da crise econômica para o terceiro setor é a crise de financiamento, com a diminuição dos incentivos e das doações na área social, vindas de agentes nacionais ou internacionais, assim como das empresas que repensam as suas políticas de destinação de recursos e isso reflete na diminuição de repasses ao terceiro setor.

Por suas trajetórias dotadas de significado social, as Organizações do Terceiro Setor, cuja relevância para a sociedade está impressa na geração de postos de trabalho e nos esforços voltados à defesa de causas, trilham um caminho contrário às demais instituições, pois em comparação aos demais setores, algumas instituições do terceiro setor desenvolvem ações voltadas à prestação dos serviços e ao cumprimento da sua missão institucional.

Diante do exposto, a pergunta-problema que motivou a construção deste estudo foi: como uma Organização Não Governamental conseguiu manter a sustentabilidade dos serviços prestados nos últimos dez anos? Para respondê-la, o objetivo geral deste artigo é descrever como uma Organização Não Governamental da cidade do Recife conseguiu manter a sustentabilidade dos serviços prestados nos últimos dez anos. Para tanto, foram traçados os seguintes objetivos específicos: a) apresentar a configuração da organização em relação ao seu quadro de pessoal; b) identificar as estratégias adotadas para a sustentabilidade organizacional e caracterizar a captação e o emprego de recursos na instituição escolhida; e c) descrever a evolução do quantitativo de beneficiários.

Este artigo está organizado em cinco seções: esta primeira apresenta a temática, a questão-problema e objetivos do estudo; a segunda seção sistematiza a contribuição de diferentes autores sobre as organizações do terceiro setor, crise econômica e prestação de serviços; após a fundamentação teórica, a terceira parte contempla os procedimentos metodológicos que nortearam a realização da pesquisa; a quarta seção traz os resultados da pesquisa; e na última parte são apresentadas as considerações finais acerca do estudo.

## 2 TERCEIRO SETOR E AS ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS

As Organizações do Terceiro Setor têm a relevância dos seus trabalhos impressa no enfrentamento dos problemas sociais e na atuação em áreas de responsabilidade governamental, como saúde, educação, meio-ambiente, alimentação e habitação, dada a capacidade reduzida do Estado em atender as demandas sociais.

O enfoque desta pesquisa está voltado para as Organizações Não Governamentais (ONGs), que são instituições sem fins lucrativos, dependentes do Governo, de empresas e da sociedade civil, autogovernadas via estatuto próprio e com o quadro diretivo formado pela participação de voluntários. Estas instituições têm cada vez mais assumido um papel relevante na sociedade e na prestação de serviços em busca do desenvolvimento nos mais diversos âmbitos (Oliveira, 2012), principalmente no que diz respeito ao progresso socioeconômico e ambiental, porque fornecem uma significativa contribuição com a sua atuação como modelos e a defesa de comportamentos sustentáveis e responsabilidades, além de ofertar os seus serviços e fornecer *know-how* (FIFKA *et al.*, 2016).

Como apontam Carvalho e Fadul (2012), embora tenham a sua importância reconhecida, as ONGs enfrentam os desafios no seu gerenciamento, desde a sua constituição (no atendimento às exigências jurídicas), no seu funcionamento (os esforços de comunicação, negociação, captação de recursos e no relacionamento com os seus *stakeholders*), bem como na gestão dos projetos, em que é necessário direcionar os esforços à uma gestão eficiente para atingir os resultados propostos.

O desafio da gestão de ONGs é mostrado por Oliveira (2010), que ressalta a complexidade institucional e de gestão das ONGs, que tem como razão a localização em um setor diversificado, que compreende desde atividades de filantropia até os projetos sociais de interesse público-privado, sendo, portanto, a iniciativa pública, a iniciativa privada e a sociedade civil, unidas para atender direitos sociais, que vão desde a temática educacional aos assuntos econômicos e políticos-institucionais.

Além do mais, o desafio das ONGs consiste na sustentabilidade dos seus trabalhos, com a gestão dos recursos escassos – decorrente das interrupções do financiamento dos seus projetos – em que as instituições se tornam dependentes das fontes externas e vulneráveis, o que exige habilidades de captação de recursos (CARVALHO; FADUL, 2012). Assim, o que lhes cabe é melhorar a imagem, difundir suas ações e gerar recursos sem, nessa mobilização de recursos financeiros, esquecer-se de preservar a sua autonomia nas relações com o poder e na escolha das suas prioridades de trabalho. Deste modo, a sustentabilidade destas organizações aponta para a dependência de uma habilidade gerencial para mobilizar recursos, satisfazer *stakeholders* e gerar valor social, requerendo prontidão para a melhoria do desempenho, para o desenvolvimento e promoção das inovações e adaptação – ou antecipação - às mudanças (OLIVEIRA, 2010).

No tocante ao seu papel, as ONGs atuam na defesa de causas (*advocacy*), no provimento de serviços à população e no fortalecimento dos programas públicos de provisão de serviços já existentes, por meio de levantamento das necessidades não atendidas e respostas inovadoras quanto a entrega de serviços e a programas de treinamentos – para o serviço público, especialmente. A prestação de serviços pelas ONGs promove a interligação entre a comunidade e outros setores e entre beneficiários e provedores de serviços especializados (OLIVEIRA; FERRAZ, 2007).

A prestação de serviços por parte das ONGs faz com que estas instituições demandem profissionais especializados, o que reflete diretamente na empregabilidade, tornando o terceiro setor um campo promissor, que é responsável pela contratação de 2,1 milhões de funcionários (IBGE, 2012). Um estudo elaborado por Carvalho e Fadul (2012) sobre os fatores críticos de sucesso na gestão de organizações do terceiro setor, desenvolvido em quatro ONGs da Região Metropolitana de Salvador, na Bahia, apontou a existência de uma relação entre a profissionalização da gestão e a estruturação administrativa contribuem para a

melhoria da captação de recursos e para o sucesso no desenvolvimento de projetos. Oliveira Júnior e Ferraz (2007) reforçam que, mesmo que haja elevado comprometimento por parte dos recursos humanos, há necessidade da profissionalização e da melhoria na qualidade da gestão de pessoas.

Para Falconer (1999), o objetivo contínuo das instituições do terceiro setor deve ser o aprimoramento da qualidade. Tratar de serviços prestados no terceiro setor induz às exigências do uso eficiente dos recursos, da avaliação do que deve ser prioridade em relação aos recursos disponíveis, das necessidades do público atendido e das alternativas existentes.

A avaliação da qualidade dos serviços depende dos valores atribuídos pelo cliente (aquele que paga e recebe o serviço) em relação às suas características intrínsecas, o que constitui um conceito adequado à lógica de operações. Entretanto, nas organizações do terceiro setor, como as ONGS, essa relação direta não é verificada, uma vez que o beneficiário não paga pelo serviço e a receita para a manutenção deste geralmente é oriunda do financiador (HECKERT; SILVA, 2008).

A qualidade dos serviços prestados pelas organizações que pertencem ao terceiro setor influencia diretamente manutenção institucional no que diz respeito aos resultados dessas organizações, principalmente no que tratam Heckert e Silva (2008), em que os financiadores não são os principais beneficiários dessas instituições. Na continuação deste debate, a próxima seção dedica-se à temática da sustentabilidade nas organizações do terceiro setor.

### 3 SUSTENTABILIDADE NO TERCEIRO SETOR

A manutenção das organizações do terceiro setor é uma atividade complexa e vai além das questões legais ou da busca por recursos financeiros. Ruggeri (2011) aponta que antes de tratar da sustentabilidade financeira, estas instituições têm que adquirir a sustentabilidade conceitual. A sustentabilidade de uma organização do terceiro setor deve abranger a sustentabilidade da missão organizacional, a sustentabilidade das parcerias e alianças da organização, a sustentabilidade dos recursos humanos da organização e a sustentabilidade financeira.

Diante dessa realidade, Armani (2001) aponta que o fortalecimento institucional é uma condição à sustentabilidade das Organizações do Terceiro Setor. Assim, é necessário observar dois enfoques: o enfoque gerencial e o enfoque sistêmico. O enfoque gerencial dedica-se à operacionalização, preocupando-se com a sua profissionalização, por meio do planejamento estratégico, monitoramento e avaliação, captação de recursos, *marketing*, gestão administrativo-financeira, capacitação dos recursos humanos, entre outros. O enfoque sistêmico, atua na sua dimensão sociopolítica, que lhe confere legitimidade, transparência e credibilidade, suas redes parceiras (entre Estado e sociedade civil), sua capacidade de ofertar serviços de qualidade e de promoção das mudanças sociais.

No caso das ONGs, a sustentabilidade é evidenciada nos aspectos que favorecem o seu desenvolvimento frente à dinâmica do mercado. Assim, estas organizações “devem criar um ambiente de complementaridade entre os recursos organizacionais, no sentido de melhor alcançar uma estrutura gerencial que assuma essa característica sustentável”, o que é torna imprescindível a busca pela sustentabilidade (SILVA; COSTA; GÓMEZ, 2011, p. 77).

Outro aspecto que prejudica a continuidade dos trabalhos desenvolvidos pelas ONGS são: a falta de recursos; a má remuneração dos funcionários; a falta de geração de rendas e habilidades para captar recursos; a falta de liderança; a

competição por financiamento; a má educação financeira; e a falta de ligação com o setor. Um estudo voltado para as organizações filantrópicas do município de Capricorn, na África do Sul, sugere que as soluções desses problemas sejam alcançadas por meio dos recursos humanos e materiais adequados, dos gestores que habilidades gerenciais e financeiras, de uma gestão visionária e de condições adequadas de remuneração. O estudo aponta que as ONGs de sucesso são as que permitem que os interessados participem da formulação da missão e da visão, que planejam e mobilizam recursos, que conseguem atrair e reter força de trabalho qualificada e conseguem remunerá-los (MATSIMBI;MTAPURI, 2014).

Compreende-se, portanto, que o posicionamento e a organização dos recursos de forma de maneira duradoura podem ocorrer com o estabelecimento prévio das atividades, assim como desenvolvidas a sua continuidade, devendo ser ressaltados os aspectos que favorecem as organizações rumo a essa nova perspectiva, como: a qualificação do trabalho na organização, o aperfeiçoamento dos mecanismos de gestão e o impulso a uma cultura estratégica, com foco no processo de monitoramento e avaliação das atividades (ARMANI, 2011). Na busca por medidas que apontem o grau de desenvolvimento institucional e de sustentabilidade das Organizações Não-Governamentais, o autor indica as bases de análise do grau de desenvolvimento dessas instituições e da sua sustentação, que devem ser considerados, como exposto no Quadro 1.

Tais indicadores devem ser considerados pelos gestores no processo de desenvolvimento institucional e na busca pela sustentabilidade, tendo em vista o cumprimento da missão, com medidas que: fortaleçam a capacidade de articulação com os seus *stakeholders* (parceiros, funcionários, beneficiários e a sociedade civil); que promovam a mudança social e legitimação das bases; que conferem à instituição a credibilidade e a legitimidade das suas ações e da melhoria dos seus processos gerenciais e operacionais; e que influenciam diretamente os resultados das organizações que têm os trabalhos voltados à mudança social. Dentre as bases de análise da sustentabilidade institucional, para o caso do Movimento Pró-Criança, optou-se por selecionar para o estudo as seguintes categorias para: 1) Sustentabilidade; 2) Quadro de Recursos Humanos Adequado; 3) Capacidade de estabelecer parcerias e ações conjuntas.

Quadro 1 - Bases de análise do grau de desenvolvimento institucional e de sustentabilidade das Organizações Não-Governamentais

BASES DE ANÁLISE	CONCEITO
Base Social, Legitimidade e Relevância da Missão	Consolidação política e social da organização, assim como a amplitude da sua base social e da sua capacidade de estabelecer alianças. Trata da análise dos fatores e do nível de legitimidade perante os seus <i>stakeholders</i> . e de verificar a relevância da sua missão e dos valores institucionais e a sua apropriação pelos integrantes da ONG.
Autonomia e credibilidade	Formas de <i>accountability</i> da organização, dos fatores que podem colocar em risco a autonomia da organização e de como a ONG pode tornar-se referência pública em questões específicas.
Sustentabilidade	Compatibilidade entre o nível da receita e as necessidades da organização, assim como os níveis de recursos próprios, os tipos de receita, o financiamento institucional e os projetos e o grau de financiamento nacional.
Organização do trabalho e gestão democrática	Adequação das formas de organização do trabalho, o processo de tomada de decisão, a delegação de responsabilidades e a eficiência dos instrumentos de gestão administrativo-financeira.
Quadro de recursos	Adequação dos recursos humanos (quantidade, perfil, e qualificação

humanos adequado	técnica) e as oportunidades de qualificação, assim como os níveis salariais, as condições de trabalho e as formas de agregar novos colaboradores.
Sistema de Planejamento, Monitoramento e Avaliação (PMA) participativo e eficiente	Grau de desenvolvimento do sistema de planejamento, monitoramento, e avaliação participativo e eficiente, e o grau de adequação ao trabalho e ao tipo de organização; o grau de flexibilidade e a inovação no uso das ferramentas, o estímulo ao aprendizado, o uso de indicadores, e a participação dos beneficiários e dos outros processos de PMA.
Capacidade de Produção e sistematização de informações e conhecimentos	Capacidade de pesquisa e de produção de informações relevantes para a sociedade, capacidade de sistematizar e socializar experiências, e grau de contribuição para o debate público e acadêmico sobre questões de desenvolvimento.
Poder de influenciar processos sociais e políticas públicas	Capacidade de influenciar processos de mobilização, organização e articulação sociais e a capacidade de influenciar o processo de constituição de atores, movimentos e políticas pública.
Capacidade de estabelecer parcerias e ações conjuntas	Iniciativas que consolidam parcerias na sociedade civil e a participação em redes. Capacidade de debate com o poder público, com órgãos de pesquisa, com o setor privado e com a mídia.

Fonte: Adaptado de Armani (2001)

Diante dos desafios contemporâneos que afetam a sustentabilidade (de ordem financeira, política e social), as ONGs terão de se reinventar e se posicionar politicamente diante da sociedade para manterem a sua sustentabilidade institucional. Assim, estas instituições devem ampliar e consolidar as suas formas de intervenção, lançar-se nos espaços públicos, diversificar as suas fontes de sustento e possuir um gerenciamento eficiente dos seus recursos.

#### **4 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO: MOVIMENTO PRÓ-CRIANÇA**

O Movimento Pró-Criança (MPC) é uma Organização Não Governamental ligada à Arquidiocese de Olinda e Recife, cuja fundação data do ano de 1993. A ONG possui três unidades de atendimento: nos Bairros dos Coelhos; no Recife Antigo, também chamada de Espaço Maria Helena Marinho (EMHM-MPC) e inaugurada em 1998; e em Piedade, em Jaboatão dos Guararapes-PE, também constituída no ano de 1998. A organização desenvolve as suas atividades no segmento das artes, da educação, do apoio psicossocial, dos esportes, da assistência social e da cultura. Os esforços da ONG se concentram na oferta de educação complementar em apoio à educação formal. O MPC nasceu com a vocação para o resgate de adolescentes e jovens em situação de risco como é expresso em sua missão institucional: “Promover o direito à cidadania de crianças, adolescentes e jovens em situação de risco ou abandono, na jurisdição dos municípios que compõem a Arquidiocese de Olinda e Recife ou a quem esta delegar, através de educação complementar, e de oferta de oportunidades de inclusão social” (MOVIMENTO PRÓ-CRIANÇA, 2016, p. 18).

Ao longo da sua existência, o Movimento Pró-Criança já contou com as contribuições de muitos parceiros para a manutenção das suas atividades. No ano de 2014, mesmo com a ocorrência de um incêndio de grandes proporções, que destruiu parte das instalações físicas da ONG, de documentos e de material didático, a organização aumentou o número de beneficiários atendidos e contou com expressivo percentual arrecadado, principalmente no que diz respeito à doação das pessoas físicas (MOVIMENTO PRÓ-CRIANÇA, 2014).



O MPC atua em parceria com a comunidade e outras instituições de ensino que trabalham com o propósito de oferecer formação que complemente a educação formal. Como aponta Oliveira (2012) o acesso da população menos favorecida à educação complementar ainda se constitui um desafio. Diante desse contexto e da exigência de espaços educativos cada vez mais inovadoras, que oferecem formação cultural e científica, o Movimento Pró-Criança possui caráter inovador e se empenha em oferecer educação complementar nas suas unidades.

Para assegurar a continuidade dos trabalhos, na captação de recursos, a instituição possui estratégias como a prospecção de novos contribuintes por meio do *telemarketing* e campanhas com os pequenos contribuintes, em parceria com a Companhia Pernambucana de Saneamento (COMPESA) e com a Companhia Energética de Pernambuco (CELPE). A COMPESA instituiu a Campanha Regar, que oportuniza que os clientes da COMPESA, através de suas contas de água, doarem mensalmente uma quantia a partir de R\$ 1,00, que é repassado à instituição social e permite o custeio a médio e longo prazo dos projetos. A Campanha Clarear é fruto da parceria entre a CELPE, o Movimento Pró-Criança, a Pastoral da Criança, a Organização do Auxílio Fraternal, a Fundação Terra e a Associação Beneficente Criança Cidadã. A CELPE permite que os clientes contribuam mensalmente com uma quantia que varia de R\$ 0,98 a R\$ 1,50, que é repassada às entidades beneficiárias e contribui com projetos educacionais, culturais, de saúde e lazer.

A próxima seção dedica-se à apresentação dos procedimentos metodológicos que possibilitaram a construção deste artigo.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é de natureza qualitativa, que é caracterizada como um tipo de pesquisa que não pode ser quantificado, porquanto trabalha com significados, crenças e valores correspondentes a um âmbito das relações, processos e fenômenos que não podem ser utilizados como variáveis (MINAYO, 2002).

Considera-se, então, que este estudo é classificado quanto à sua finalidade como explicativo, porque se propõe a explicar o modo como a organização estudada conseguiu manter os trabalhos realizados no período proposto para o estudo. Além disso, a pesquisa é descritiva porque expõe as principais características da instituição com ênfase à sustentabilidade organizacional, à prestação de serviços e à captação de recursos (SAMPLERI; COLLADO; LUCIO, 2015).

No que diz respeito ao uso dos resultados da pesquisa, trata-se de um estudo aplicado porque objetiva utilizar os conhecimentos que referenciam esta observação para criar conhecimentos e informações sobre a temática em questão, que servirá para solucionar problemas de pesquisa futuros.

Na construção da pesquisa foram utilizados dados secundários, disponibilizados pelo Movimento Pró-Criança, por meio dos seus relatórios anuais, que forneceram as informações relevantes para a construção deste artigo, como números de beneficiários atendidos, movimentações financeiras, a configuração dos recursos humanos e as estratégias adotadas para a sustentabilidade organizacional.

Para levantar as informações necessárias à construção desta pesquisa, utilizou-se a investigação documental, que é um método que elimina, em parte, eventuais influências exercidas pela presença do pesquisador, nas interações, nos acontecimentos ou nos fatos pesquisados, tornando nula a possibilidade da reação do entrevistado à operação em questão (CELLARD, 2008). A pesquisa documental é vista como um procedimento decisivo nas ciências sociais, que se propõe a produzir

novos conhecimentos, criar maneiras de compreensão dos fenômenos e tornar conhecidas as formas como estes se desenvolvem (SÁ SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009). A análise documental foi baseada em registros, como: estatutos e relatórios institucionais de toda a existência do Movimento Pró-Criança.

A pesquisa também é classificada como de campo, com observação participante, tendo em vista a experiência de uma das autoras como pesquisadora na instituição durante três anos (2012-2015). O tratamento dos dados foi realizado pela análise de conteúdo, com o intuito de investigar as informações auferidas com base nos relatórios do Movimento Pró-Criança e lhes atribuir significados.

A análise documental recorre à análise de conteúdo para interpretar o conteúdo, com as normas sistemáticas de extração dos significados temáticos, partindo da ideia que um texto contém sentidos e interpretações a serem apreendidos pelo leitor, despertando a necessidade de identificar os campos emergentes a serem estudados (SÁ-SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009). A análise de conteúdo figura como um conjunto de instrumentos metodológicos para analisar as fontes de conteúdo, sejam verbais ou não verbais, na qual a sua relevância figura na crença de que a categorização não favorece desvios no material, mas dá conhecimento de níveis invisíveis aos olhos brutos (BARDIN, 2016).

A análise de conteúdo está organizada em três etapas: 1) a pré-análise, marcada pelas ideias iniciais presentes no referencial e no estabelecimento de indicadores para a categorização dos dados coletados. Fazem parte desta etapa a leitura flutuante, a escolha dos documentos, a formulação das hipóteses e dos objetivos, a preparação dos indicadores e a preparação do material a ser analisado. 2) A exploração do material, que consiste na aplicação sistemática das decisões tomadas para a análise. Nesta fase, constroem-se as operações de codificação levando em consideração as unidades de registro, assim como a definição de categorias de classificação dos dados. 3) O tratamento dos resultados, que tornam dados brutos em resultados significativos e válidos (BARDIN, 2016).

O Quadro 2 apresenta a construção das categorias de análise com a apresentação dos conceitos norteadores e da categoria final. Os dados são oriundos dos relatórios institucionais da organização estudada.

Quadro 2: Categorias de Análise

EIXOS TEMÁTICOS RELACIONADOS AOS OBJETIVOS DO ESTUDO	CATEGORIA FINAL	CATEGORIA INICIAL	CONCEITO NORTEADOR
Apresentar a configuração da organização em relação ao seu quadro de pessoal;	Configuração dos Recursos Humanos do Movimento Pró-Criança	Quadro de funcionários	Evolução do quantitativo dos funcionários
		Benefícios oferecidos aos funcionários	Descrição dos benefícios ofertados aos funcionários
		Presença de voluntários	Alocação e quantitativo dos voluntários
Identificar as estratégias adotadas para a sustentabilidade organizacional;	Estratégias Adotadas para a Sustentabilidade Organizacional e Captação de Recursos	Campanhas Regar e Clarear	Campanhas de captação de recursos
		Práticas gerenciais	Atitudes gerenciais para alcance da sustentabilidade.
		Captação de recursos nos últimos dez anos	Evolução financeira da instituição

		Eventos críticos e de superação	Dificuldades e superações financeiras
Descrever a evolução do quantitativo de beneficiários.	Quantitativo de Beneficiários Atendidos	Quantitativo de beneficiários atendidos	Evolução do quantitativo de beneficiários atendidos
		Construção das subsedes	Adequação estrutural da instituição
		Extensão dos serviços às famílias	Ampliação dos serviços prestados

**Elaboração:** Os autores (2017)

A próxima seção traz a análise dos resultados e a sua interpretação, a partir das categorias de análise já apresentadas.

## 6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

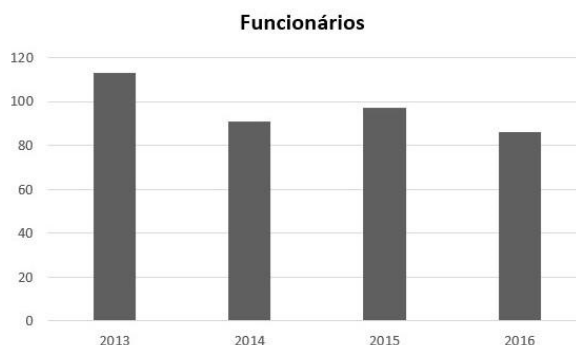
Os resultados aqui apresentados visam responder os seguintes objetivos específicos: a) apresentar a configuração da organização em relação ao seu quadro de pessoal; b) identificar as estratégias adotadas para a sustentabilidade organizacional e caracterizar a captação e o emprego de recursos na instituição escolhida; e d) descrever a evolução do quantitativo de beneficiários.

### 6.1 Configuração dos Recursos Humanos Do Movimento Pró-Criança

Com base nas informações dos relatórios anuais do Movimento Pró-Criança, foi possível acompanhar a dinâmica da instituição em relação aos seus recursos humanos, tanto no que diz respeito ao quantitativo de funcionários e os benefícios que recebem da ONG e o quantitativo de voluntários. A observação concentra-se nos últimos cinco anos, já que nem todos os relatórios possuem essas informações.

Com relação aos profissionais, no ano de 2012, o Movimento Pró-Criança desenvolveu as suas atividades com uma estrutura composta por 107 funcionários. No ano seguinte, o quadro de funcionários aumentou para 113. Em 2014, ano do incêndio, houve queda significativa e a ONG desenvolveu suas atividades com 91 funcionários. No ano seguinte, o número de funcionários chegou a 97 funcionários. E em 2016, houve outra queda no número de beneficiário, fazendo com que o número de funcionários chegasse a 87 colaboradores. O gráfico 1 expõe o quantitativo dos funcionários dos últimos cinco anos.

Gráfico 1 – Quantitativo de Funcionários do Movimento Pró-Criança (2012-2016)



Fonte: Pesquisa documental

Oliveira e Ferraz (2007), em um artigo titulado de “ONGs como espaço de investimento profissional”, apontam que o número de pessoas interessadas pelos

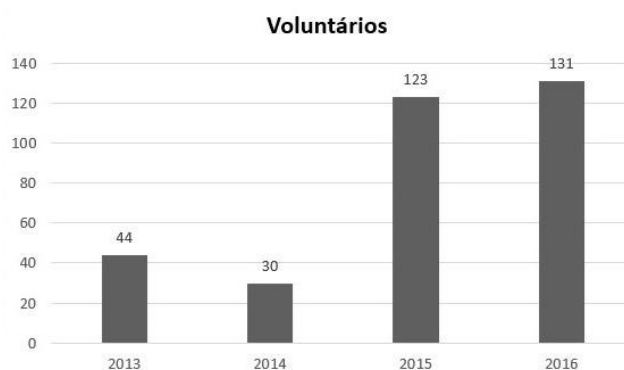
trabalhos nas ONGs é crescente e afirmam que a mobilização para estas pessoas ingressarem nessas organizações têm origem no senso de dedicação às causas sociais, além de considerarem o reconhecimento profissional no exercício de uma atividade significativa e estimulante.

Quanto aos benefícios, a ONG oferta auxílio à saúde aos seus funcionários e bolsas para que os colaboradores continuem a sua formação, por meio de especializações, cursos sequenciais, seminários e palestras. Assim, tais ações da instituição estudada reforçam o posicionamento de Oliveira Junior e Ferraz (2007, p. 4): “as ONGs precisam se constituir como espaço de investimento profissional”, verificando que as pessoas investem seu tempo e conhecimentos para ter chances de auto realização, de uma carreira estruturada e de reconhecimento social. A valorização do quadro funcional favorece que as atribuições sejam desempenhadas com eficiência e com foco na melhoria da qualidade dos serviços prestados. Atualmente, o quadro de funcionários tem a sua maioria composta por psicólogos, pedagogos e colaboradores que atuam nos setores administrativos e financeiros.

Os gestores das ONGs estão incumbidos de gerenciar os diversos enquadramentos profissionais, sejam colaboradores, sejam prestadores de serviços e voluntários. Fifka *et al.* (2016) apontam que os funcionários e os voluntários são partes cruciais em uma ONG. Sendo assim, os gestores têm o desafio de direcionar todos os membros da organização ao alcance dos objetivos organizacionais. Constata-se, a partir de estudos, que uma ONG de sucesso é capaz de atrair e reter mão-de-obra qualificada, oferecendo remuneração e benefícios por sua força de trabalho (MATSIMBI; MTAPURI, 2014).

Entre os anos e 2012 a 2014 houve queda no quantitativo no número de voluntários da instituição. Nos anos seguintes, em 2015 e 2016, houve aumento considerável no número de voluntários, devido a participação da Rede Pernambuco Voluntário. No ano 2015, o número de voluntários foi 123 e em 2016, foram 131. O gráfico 2 mostra o quantitativo de voluntários da ONG.

Gráfico 2 – Quantitativo de Voluntários do Movimento Pró-Criança (2012-2016)



Fonte: Pesquisa Documental

A atividade voluntária no Movimento Pró-Criança é fortalecida pela da Rede Pernambuco Voluntário, que potencializa a atuação voluntária através da capacitação de pessoas para o serviço voluntário da instituição e de outras 20, que compõem a Rede, o que faz com que se veja aumento na oferta de voluntários da instituição, conforme visto no gráfico anterior. No ano de 2016, por exemplo, foram realizadas 10 capacitações, habilitando para o serviço voluntário 262 pessoas.

Como forma de potencializar o desenvolvimento humano, por intermédio do voluntariado organizado, foi criada a Rede Pernambuco Voluntário, atualmente sediada no Pró-Criança, para a integração das diversas instituições, a fim de realizar o voluntariado, com vistas à troca de informações e apoio sobre o trabalho voluntário. Em 2015, foram realizadas dez capacitações para formação de novos voluntários, atingindo um público de 354 pessoas. Foram 28 instituições engajadas com a causa, dentre elas, Lar do Neném, AACD, Rede Feminina Estadual de Combate ao Câncer, GAC-PE e Fundação Altino Ventura.

## **6.2 Estratégias Adotadas para a Sustentabilidade Organizacional e Captação de Recursos**

As organizações recebem influência do ambiente externo e muitas vezes tornam-se vulneráveis a essas interferências. No caso das ONGs, estas percebem diretamente os efeitos das mudanças de ordem financeira e tornam-se impedidas de cumprir a sua missão institucional.

Como observado nos relatórios, o Movimento Pró-Criança realiza ações para minimizar os impactos das contingências, com base nas experiências da sua trajetória e propuseram a implantação de atividades e programas. Estas ações estão apoiadas na ampliação da Campanha Clarear e da Campanha Regar, no aumento da participação de outras empresas por meio de projetos regidos por editais, no fortalecimento das áreas técnicas e administrativas por meio de capacitações, na integração institucional e da continuidade do planejamento estratégico e na manutenção das formas atuais de captação de recursos (*telemarketing*, da ampliação das formas de contribuição por boleto e depósito bancário).

As Campanhas Clarear e Regar reforçam a expressividade dos pequenos doadores para a continuidade dos trabalhos da instituição, pois estes são responsáveis por significativa contribuição financeira. Na composição das receitas, as doações realizadas por pessoa física foram da ordem de 73, 79% e reforçam a relevância das pequenas contribuições (valores entre R\$ 1 e R\$10 doados por um número grande de apoiadores) para a instituição.

Observar o volume das pequenas contribuições reforça a importância de se estimular as parcerias para as Organizações do Terceiro Setor, pois como afirmam Soares e Melo (2010), estas fontes financiadoras são essenciais para a continuidade dos trabalhos das ONGs e das mudanças sociais que elas realizam.

Outro olhar sobre a sustentabilidade institucional da ONG estudada está no enfoque dado por Sobral (2013), que afirma que os meios para o alcance desta está no aperfeiçoamento das campanhas de captação de recursos e na definição de novas estratégias para este fim, na promoção da credibilidade da instituição, na implantação de outros projetos para geração de renda própria que lhes confira autonomia financeira, na intensificação da comunicação e da divulgação institucional e no reforço do quantitativos de voluntários e do corpo de recursos humanos.

Observando o debate sobre a sustentabilidade organizacional, convém tratar das práticas gerenciais que favorecem a atuação das ONGs. Essas práticas reforçam a necessidade profissionalização e de que, no processo de melhoria contínua da gestão, devem ser desenvolvidas atividades baseadas nos princípios da governança corporativa (eficiência, equidade, *accountability* e responsabilidade corporativa) pautadas na as atividades de controladoria, para que se reforce a transparência e se tenha um processo decisório mais elaborado. A controladoria

abordará questões relacionadas aos conhecimentos da gestão econômica da instituição (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2017).

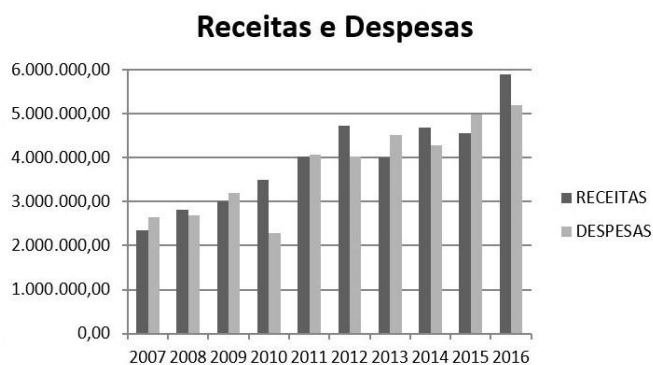
Um enfoque importante da sustentabilidade das organizações faz referência ao gerenciamento adequado dos recursos, essencial na gestão de uma organização. Espera-se que a gerência conduza as organizações do terceiro setor de forma ética e responsável. Inclui-se na gestão destas organizações o gerenciamento dos recursos humanos e materiais, o gerenciamento dos impactos das atividades institucionais e a gestão de parcerias (MATSIMBI; MTAPURI, 2014).

O estudo realizado nas organizações filantrópicas do município de Capricorn, na África do Sul, mostrou que as organizações sem fins lucrativos são sustentadas por sua capacidade de estabelecer relações produtivas com os seus *stakeholders*. Faz-se importante na análise dos parceiros não desenvolver relacionamentos e parcerias que comprometam a realização da sua missão e visão (MATSIMBI; MTAPURI, 2014).

Sendo assim, compreende-se que o gerenciamento das parcerias se mostra essencial para o desenvolvimento das atividades desenvolvidas pelo Movimento Pró-Criança e será expresso na próxima seção, que se dedica a mostrar a evolução financeira da ONG estudada. Em relação à captação de recursos e o seu emprego, foram recolhidas as informações dos últimos dez anos (2007-2016) do Movimento Pró-Criança. Com base nos relatórios foi possível compreender os eventos que podem ter comprometido a execução das atividades, os projetos desenvolvidos e os custos por beneficiários.

Tendo por referência os relatórios institucionais, o ano de 2007 e o de 2009 foram anos críticos para a instituição por causa da perda de convênios que contribuíam para o custeio das atividades. Nos anos seguintes houve investimentos em captação de recursos e no estabelecimento de parcerias. O gráfico a seguir demonstra as receitas e despesas do Movimento Pró-Criança nos últimos dez anos.

Gráfico 3 – Captação e aplicação dos recursos do Movimento Pró-Criança



Fonte: Pesquisa Documental

No ano de 2014, a instituição sofreu com um incêndio que destruiu totalmente um dos prédios da Unidade Coelhos. Neste ano, houve expressiva mobilização da sociedade civil em favor do Movimento Pró-Criança, com a realização das atividades artísticas e rendas revertidas para a ONG, além do apoio da imprensa que divulgou a causa da instituição. Assim, no exercício de 2014, as receitas superaram as despesas. Isso reflete a relevância dos trabalhos da instituição e o reconhecimento da sociedade civil, uma vez que se mobilizaram em prol da causa da ONG.

### 6.3 Quantitativo dos Beneficiários Atendidos

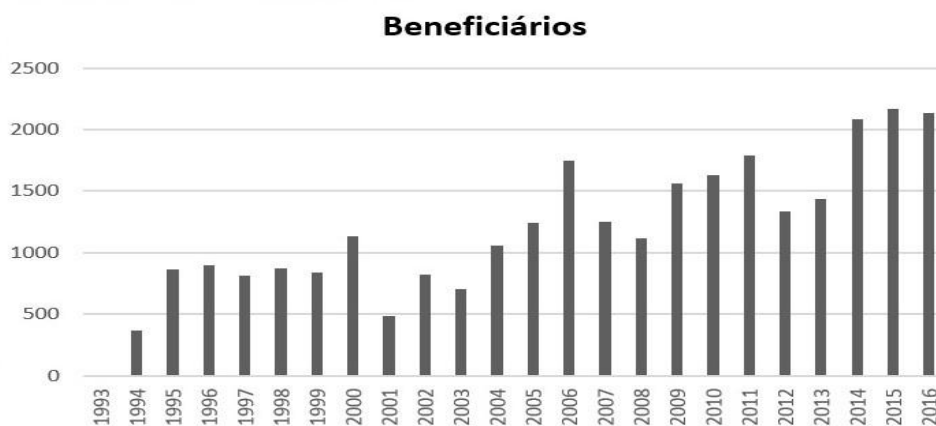
A prestação de serviços do Movimento Pró-Criança aos seus beneficiários se deu através da área artístico-cultural suporte pedagógico, formação de cidadania, preparação profissional e evangelização. De acordo com a suas áreas temáticas (Infanto-juvenil, psicossocial e preparação profissional), as ações de educação complementar são desenvolvidas por meio de cursos, oficinas, seminários, palestras, participação no grupo de canto, grupos de danças populares e judô, bem como os projetos desenvolvidos em parcerias com outras instituições, sejam da esfera pública ou da esfera privada.

Ao longo da trajetória da instituição foram quantificados 28.337 beneficiários diretos. Contudo, pela caracterização da instituição como uma ONG, com o conhecimento da sua missão institucional e pelo seu histórico cabe retratar a extensão do atendimento às famílias e à comunidade local, ressaltando o que Oliveira Junior e Ferraz (2007) apontaram como a interligação entre a comunidade, outros setores da economia e fornecedores de serviços especializados.

No ano da sua fundação (1993), o MPC atuou visitando associações ligadas, direta e indiretamente, à Igreja Católica – o início dos trabalhos se deu dois meses antes do fechamento do relatório e os dados estão incompletos – e por esse motivo, nos relatórios da ONG não constam o número exato dos seus beneficiários. Nos anos seguintes houve aumento significativo do número de beneficiários. O aumento geralmente está ligado à criação de novos projetos, à ampliação do número de atendidos, às novas parcerias e à adequação da estrutura física da instituição.

O gráfico a seguir mostra a disposição do quantitativo de beneficiários do MPC ao longo da sua trajetória organizacional.

Gráfico 4 – Quantitativo de Beneficiários do Movimento Pró-Criança



Fonte: Pesquisa Documental

No gráfico também pode ser observada a diminuição no número de beneficiários da ONG, com causa associada à interrupção de convênios e parcerias, evento comum à realidade das ONGs. Outra particularidade da ONG estudada é o aumento significativo do número de beneficiários no ano de 2014, mesmo com as deficiências estruturais causadas pelo incêndio, o número de beneficiários atendidos foi da ordem de 2.081 (no ano de 2013 foram atendidos 1.436 beneficiários) e poderá ser verificado com as finanças da instituição, o que mostra a mobilização de recursos por parte da instituição e a percepção dos parceiros das necessidades da ONG e da contribuição já prestada por esta, o que evidencia as relações de troca no terceiro setor, já abordadas por Heckert e Silva (2008).

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No que diz respeito aos recursos humanos do Movimento Pró-Criança, foi verificado que a organização oferece benefícios aos seus colaboradores (auxílio saúde e incentivo à formação). Conforme o referencial apresentado constatou-se que a ONG estudada pode ser um espaço de investimento profissional, no qual os profissionais dedicam os seus recursos (tempo, energia e conhecimentos) em busca de auto realização, reconhecimento e da construção de uma carreira estruturada. Tais benefícios podem contribuir com o desempenho eficiente das atribuições. No contexto das ONGs, a presença de voluntários é essencial para o desempenho das atividades e a criação da Rede Pernambuco Voluntário oportunizou o aumento da oferta trabalho voluntário da instituição e das outras ONGs associadas.

Acerca das estratégias adotadas para o alcance da sustentabilidade, a criação de campanhas de captação de recursos e a mobilização da sociedade civil foram as principais ações desenvolvidas pelo Movimento Pró-Criança. Entretanto, sugere-se atenção às práticas gerenciais, especialmente aos princípios da governança corporativa. Isso fará com que a instituição atraia novos parceiros.

No que diz respeito à captação e aos empregos dos recursos, verificou-se que o Movimento Pró-Criança passou por momentos críticos devido ao cancelamento de convênios de parcerias e ao incêndio na sede do MPC. Entretanto, a mobilização de artistas e de outros atores da sociedade civil contribuiu com a causa da ONG. Isso reflete a representatividade dos serviços prestados pelo Movimento Pró-Criança e o protagonismo dos apoiadores da causa da ONG.

Quanto aos beneficiários, o quantitativo apresentou-se crescente na trajetória da instituição, com a exceção de alguns momentos críticos vividos pelo Movimento Pró-Criança. Tais momentos, apesar de críticos, foram fortalecidos pelo apoio da sociedade civil, na mobilização de recursos.

Ao observar o Movimento Pró-Criança, constatou-se que, mesmo com as interferências do ambiente externo, principalmente no que diz respeito aos aspectos financeiros, o caminho trilhado é contrário aos das demais instituições dos demais setores, pois apesar das adequações do quadro de pessoal, a instituição continuou oferecendo benefícios aos seus colaboradores, assim como se notou a linearidade no quantitativo de projetos ofertados e foi verificada a evolução no quantitativo de beneficiários atendidos. É provável que este posicionamento nesse contexto seja em razão do referencial que a instituição possui e pelo estabelecimento de redes e parcerias, não podendo desconsiderar o enfoque na gestão de projetos e o desejo expresso pela sustentabilidade institucional, que faz com que os seus membros adotem posturas proativas diante dos momentos críticos.

A pesquisa revelou a importância da abordagem da sustentabilidade organizacional para estudos no terceiro setor, de modo a revelar que, no Movimento Pró-Criança, o enfoque sobre os recursos humanos, nas estratégias de captação de recursos e a ênfase na prestação de serviços são percebidos como objetos de análise da trajetória para identificar aspectos sustentáveis em Organizações Não-Governamentais.

Desta maneira, a categoria de recursos humanos compreendeu a profissionalização, oferta de benefícios, valorização das competências e atuação junto ao voluntariado. Já em relação às estratégias de captação de recursos notou-se a ligação com as práticas gerenciais adequadas à manutenção institucional. No que trata da prestação de serviços aos beneficiários, a busca pela qualidade e a prestação de contas aos mantenedores suscitam debates acerca do perfil dos



*stakeholders* da ONG, uma vez que o principal cliente, muitas vezes, é o mantenedor, que oferta recursos financeiros em troca de melhorias sociais e satisfação das necessidades de terceiros. Tais aspectos podem ser vistos como essenciais para a análise da sustentabilidade institucional, em caso de organizações do terceiro setor com perfil semelhante ao do Movimento Pró-Criança.

Em termos metodológicos, a adoção da análise de conteúdo para o tratamento dos dados auferidos mostrou-se relevante para a pesquisa e para a sistematização das informações, possibilitou a visualização das potencialidades da instituição estudada frente aos aspectos pesquisados.

Por fim, como contribuição acadêmica da temática do terceiro setor, são sugeridos outros estudos que adotem parâmetros quantitativos e desenvolvam modelos que quantifiquem a sustentabilidade das instituições do terceiro setor e, dado o contexto das interferências do ambiente externo e apontem os seus principais impactos.

## REFERÊNCIAS

- ALVES JUNIOR, M. D. A.; FONTENELE, R. E. S. Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão para Organizações do Terceiro Setor – Um Estudo dos Empreendimentos Sociais Apoiados pela Ashoka. In: **Anais do IV Encontro de Estudos em Estratégia**, Recife, 2009. Disponível em: < <https://goo.gl/PddCXg> > Acesso em: 19 jun. 2017.
- 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, 2001. Disponível em: <<https://goo.gl/Cd8SP6pdf>> Acesso em: 14 set. 2017.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- CARVALHO, A. O.; FADUL, E. M. C. Os Fatores Críticos de Sucesso na Gestão das Organizações Não governamentais. *Administração Pública e Gestão Social*, 4, p.148-171, 2012. Disponível em:< <https://goo.gl/mtzVx4>> Acesso em: 13 mar. 2018
- CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, Vozes, 2008.
- FALCONER, A. P. **A Promessa do Terceiro Setor. Centro de Estudos em Administração do Terceiro setor**. Universidade de São Paulo, 1999. Disponível em: < <https://goo.gl/5gDLRU> > Acesso em: 14 jul. 2017.
- FIFKA, M. S., KÜHN, A.-L., LOŽA ADAUI, C. R., STIGLBAUER, M. Promoting Development in Weak Institutional Environments: The Understanding and Transmission of Sustainability by NGOs in Latin America. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, vol. 27, p. 1091-1122, jun, 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/EX1Xgs>> Acesso em 13 nov 2017.
- HECKERT, C. R.; SILVA, M. T. Qualidade de Serviços nas Organizações do Terceiro Setor. **Produção**, v. 18, n. 2, maio/ago. 2008, p. 319-330. Disponível em: < <https://goo.gl/qj7zxR> > Acesso em: 03 jul. 2017.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Princípios Básicos**. Disponível em: <<https://goo.gl/bborsZ>> Acesso em: 14 jul. 2017.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **As Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil (2010)**. Estudos e Pesquisas Informação Econômica, nº 20, Rio de Janeiro, IBGE, 2012. Disponível em: < <https://goo.gl/S4MVwc>> Acesso em 21 jun. 2017.

- MATSIMBI, A.; MTAPURI, O. *Business Sustainability Challenge Experience by Philanthropic Non- Governmental Organisations: The case of Capricorn District Municipality, South Africa*. **MCSER Publishing: Mediterranean Journal of Sciences**, vol. 5, n. 23, nov. 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/oUeWD5>> Acesso em: 24 nov. 17.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- MOTA, A. L. C.; NASSIF, V. M. J. Como sobreviver em um ambiente de financiamento instável? Gestão de recursos em organizações empreendedoras do terceiro setor que atuam com o esporte. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.5, n.1, 2016. Disponível em < <https://goo.gl/iMaBB6> > Acesso em 19 jun, 2017.
- MOVIMENTO PRÓ-CRIANÇA. **Relatórios Anuais**. 1993-2016.
- NAVES, R. CANINEU, M. L. **O impacto da crise financeira no terceiro setor**. Disponível em: <<https://goo.gl/kVVBG>> Acesso em: 08 jun 2017.
- OLIVEIRA JUNIOR, C. A.; FERRAZ, S. F. S. ONGS Como Espaço de Investimento Profissional. **XXXI Encontro da Associação da ANPAD – XXXI ENANPAD**. Rio de Janeiro, set. 2007. Disponível em: < <https://goo.gl/E3mAHJ> > Acesso em: 09 jul. 2017.
- OLIVEIRA, R. R. Enfoques Multitemáticos para a Gestão de Organizações Não Governamentais. **Estratégia e Negócios, Florianópolis**, v. 3, n. 1, jan./jun. 2010. Disponível em: < <https://goo.gl/LQo4i5> > Acesso em: 11 jul 2017.
- \_\_\_\_\_. Investigação Apreciativa em Organizações Não Governamentais e Planejamento Estratégico: Discussão Teórico-Empírica de um Estudo. **In Anais do VI Encontro Nacional dos Pesquisadores em Gestão Social – VI ENAPEGS**, São Paulo, 2012. Disponível em: <<https://goo.gl/5x73i5>> Acesso em 21 jun 2017.
- RUGGERI, R. G. **Gerenciamento de projetos no terceiro setor**. Rio de Janeiro: Brasport, 2011. Disponível em: < <https://goo.gl/tmEXYu> > Acesso em 27 jun 2017.
- SÁ-SILVA, Jackson Ronie; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de.; GUINDANI, Joel Felipe. Pesquisa Documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v. 1, n. 1, p. 01-15, jul./2009. Disponível em: < <https://goo.gl/z67tLv> > Acesso em: 02 out. 2017.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. *Metodologia de Pesquisa*. (5ª. Ed). São Paulo: McGraw-Hill, 2011.
- SILVA, M. E.; COSTA, A. C. V.; GÓMEZ, C. P. Sustentabilidade no Terceiro Setor: o desafio de harmonizar as dimensões da sustentabilidade em uma ONG. In: **REUNA**, Belo Horizonte, v.16, n.3, p. 75- 92, Jul-Set, 2011. Disponível em: <<https://goo.gl/uz3VwU>> Acesso em 13 set 2017.
- SOARES, A. C. A. A.; MELO, M. C. O. L. Gestão do Terceiro Setor: uma prática social? **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 1-11, janeiro-março 2010. Disponível em: < <https://goo.gl/naV8eC> > Acesso em: 10 jul. 2017.
- SOBRAL, K. B. S. Utilização da Investigação Apreciativa como estratégia de análise da gestão participativa no caso do Movimento Pró-Criança, 2013. 152 p. (dissertação) Universidade Federal Pernambuco, Recife.
- TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 9. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. Disponível em: < <https://goo.gl/qjj8tx>> Acesso em 20 jun. 2017.