

**FUCAPE FUNDAÇÃO DE PESQUISA E ENSINO**

**THAYARA PEREIRA DOS SANTOS SILVA BELINASSI NUNES**

**PRÁTICAS DE GESTÃO E DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES DO  
TERCEIRO SETOR – UMA PESQUISA EXPLORATÓRIA**

**VITÓRIA  
2019**

**THAYARA PEREIRA DOS SANTOS SILVA BELINASSI NUNES**

**PRÁTICAS DE GESTÃO E DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES DO  
TERCEIRO SETOR – UMA PESQUISA EXPLORATÓRIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração

Orientadora: Prof. Dra. Marcia Juliana d'Angelo

**VITÓRIA  
2019**

**THAYARA PEREIRA DOS SANTOS SILVA BELINASSI NUNES**

**PRÁTICAS DE GESTÃO E DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES DO  
TERCEIRO SETOR – UMA PESQUISA EXPLORATÓRIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em 27 de setembro de 2019.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

**Profa Dra: MARCIA JULIANA D'ANGELO**  
**Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino**

---

**Profa Dra: ARILDA MAGNA CAMPAGNARO TEIXEIRA**  
**Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino**

---

**Prof. Dr.: SÉRGIO AUGUSTO PEREIRA BASTOS**  
**Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino**

## RESUMO

As organizações do terceiro setor (OTS) atuam para gerar valor social em um ambiente de enfrentamento de pressões financeiras e competitivas. Este contexto indica a necessidade de uma mudança do modelo mental dos gestores das OTS e a adoção de práticas gerenciais. Assim, este estudo quantitativo identifica a influência de quatro práticas de gestão – gestão e planejamento, financiamento da missão social, governança, responsabilização pelos resultados e comunicação – no desempenho das OTS. Foi conduzida uma pesquisa quantitativa exploratória, pois ainda há pouco conhecimento sobre esta temática com as OTS. Os dados foram coletados por meio de um questionário padronizado para todas as OTS, bem como por meio da análise de documentos, como o Balanço Patrimonial e a Demonstração dos Resultados do Exercício, no período de 2014 a 2018. Para entender os dados, foram utilizadas as técnicas de correlação, regressão logística e regressão linear múltipla. As evidências mostram que as OTS estão mais preocupadas com as práticas de governança e de gestão e planejamento e menos com a responsabilização pelos resultados e comunicação e o financiamento da missão social. Ao estarem menos preocupadas com as práticas de financiamento da missão social pode ser um sinal de alerta para estas OTS, pois trata-se da prática de gestão que impacta o desempenho. Desta forma, esta pesquisa contribui principalmente com uma abordagem quantitativa para a literatura do empreendedorismo social, em particular, para as OTS de pequeno porte, maioria na amostra, uma vez que a maioria dos estudos nacionais e internacionais é qualitativa.

**Palavras-chave:** Práticas de gestão. Modelo de gestão. Organizações do Terceiro Setor. Desempenho.

## **ABSTRACT**

Third sector organizations (OTS) act to generate social value in an environment that faces financial and competitive pressures. This context indicates the need for a change in the mental model of OTS managers and the adoption of management practices. Thus, this quantitative study identifies the influence of four management practices - management and planning, social mission financing, governance, accountability for results, and communication - on OTS performance. Exploratory quantitative research was conducted, as there is still little knowledge on this subject with the OTS. Data were collected from a standardized questionnaire and from the analysis of documents such as, the Balance Sheet and the Income Statement, from 2014 to 2018. To understand the data, we used correlation techniques, logistic regression and multiple linear regression. Evidence shows that OTS is more concerned with governance and management and planning practices and less concerned with accountability for results and communication, and social mission financing. Being less concerned with social mission financing practices may be a warning sign for these OTS, as it is management practice that impacts performance. Thus, this research contributes mainly with a quantitative approach to the social entrepreneurship literature, in particular, to small OTS, the majority in the sample, since most of the national and international studies are qualitative.

**Keywords:** Management Practices. Management model. Third Sector Organizations. Performance.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>07</b>
<b>2. REFERÊNCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>11</b>
2.1 DESEMPENHO E EFETIVIDADE DAS OTS.....	11
2.2 ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO.....	13
2.3 FINANCIAMENTO DA MISSÃO SOCIAL.....	14
2.4 GOVERNANÇA NAS OTS E A RESPONSABILIZAÇÃO PELOS RESULTADOS.....	15
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>19</b>
<b>4. ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>22</b>
4.1 PERFIL DA AMOSTRA E ESTATÍSTICA DESCRITIVA.....	22
4.1.1 Estatística Descritiva - Planejamento.....	23
4.1.2 Estatística Descritiva - Governança.....	24
4.1.3 Estatística Descritiva - Responsabilização pelos resultados e comunicação.....	25
4.1.4 Estatística Descritiva - Financiamento da missão social.....	27
4.2 ANÁLISE DE CORRELAÇÃO.....	28
4.3 ANÁLISE DE REGRESSÃO.....	29
<b>5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>31</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>33</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>38</b>

## Capítulo 1

### 1.INTRODUÇÃO

As organizações do terceiro setor (OTS) atuam para aliviar os problemas sociais (Kroeger & Weber, 2015), principalmente nas áreas de saúde (Windrum, 2014; Njelesani, 2011), educação (Schmidt, 2014; Berkovich & Foldes, 2012) e assistência social (Borzaga & Fazzi, 2014; North, 2011; Wallace & Cornelius, 2010). O objetivo é gerar valor social, que se refere aos benefícios sociais, a partir de produtos e serviços oriundos de programas e projetos sociais criados para atender necessidades e reduzir vulnerabilidades sociais (Kroeger & Weber, 2015; Felício, Gonçalves, & Gonçalves, 2013). Para tanto, as OTS têm um negócio social a ser explorado, executado e gerenciado (Arena, Azzone, & Bengo, 2015), pois fazem parte de um ecossistema de negócios sociais (Kabbaj et al., 2016; Irene, Marika, Giovanni, & Mario, 2015). Isto é, de um sistema com múltiplas relações de cooperação, interdependência e competição entre diversos atores sociais (Kapoor & Lee, 2013; Zahra & Nambisan, 2012).

Trata-se, pois, de um ambiente de muita competição e de enfrentamento de pressões financeiras e competitivas (Grizzle & Sloan, 2016; Grieco, Michelini, & Iasevoli, 2015; Lee & Nowell, 2015; Liket, Garcia, & Maas, 2014; Ebrahim & Rangan, 2010) e de pressões por desempenho, aprimoramento das decisões estratégicas e da responsabilização pelos resultados finais (accountability) (Leroux & Wright, 2010). Esta ambiência indica a necessidade de uma mudança de modelo mental dos gestores das OTS e a adoção de práticas e ferramentas gerenciais (Irene, Marika, Giovanni, & Mario, 2015). Taysir e Taysir (2012) entendem que as OTS estão em um estágio de possuir estruturas organizacionais mais profissionais.

Dentre as práticas de gestão, destacam-se o pensamento estratégico e a inovação (Grizzle & Sloan, 2016). Tanto o dinamismo do ambiente externo quanto do ambiente interno (p. ex. a orientação estratégica) pode impactar o desempenho de uma organização sem fins lucrativos (Wadongo & Abdel-Kader, 2014). Outra prática de gestão é a avaliação, mensuração, controle e melhoria do desempenho e da efetividade das OTS (Grieco, Michelini, & Iasevoli, 2015; Lee & Nowell, 2015; Liket, Garcia, & Maas, 2014; Ebrahim & Rangan, 2010). Diversos estudos abordam proposições de modelos de mensuração do desempenho de OTS (Boateng, Akamavi, & Ndor, 2016; Grieco, Michelini, & Iasevoli, 2015; Kroeger & Weber, 2015; Irene, Marika, Giovanni, & Mario, 2015; Lee & Nowell, 2015; Liket, Garcia, & Maas, 2014 e Righi & Andreoni, 2014), revelando que se trata de uma prática de gestão em crescimento no segmento das organizações sem fins lucrativos.

Esta prática de gestão contribui para facilitar o acesso das OTS aos recursos financeiros (Nicholls, 2009). O financiamento da missão social é um dos principais desafios das OTS (Kabbaj et al., 2016). São dependentes de doações públicas e privadas, tanto de pessoas físicas quanto jurídicas (Clifford, Geyne-Rahme, & Mohan, 2013). Em particular, no Brasil, a posição em doação, segundo o World Giving Index (2018) ainda é desafiante. Ocupa a 122ª posição na classificação geral, a 105ª posição na ajuda a estranho, a 112ª na doação de dinheiro e a 109ª posição em trabalho voluntário. Ou seja, demanda mais esforços das OTS para assegurar principalmente recursos financeiros e humanos para cumprir suas missões sociais, principalmente para as organizações de pequeno porte (Thompson, Williams & Kwong, 2017). Além disso, uma pesquisa sobre a confiança nas instituições brasileiras mostra que 50% dos entrevistados desconfiam das organizações não governamentais

(ONGs), sem contar a parcela que é neutra quanto a este assunto (TrustBarometer, 2017).

Finalmente, o gerenciamento de diferentes stakeholders e, por conseguinte, diferentes expectativas e interesses, conflitos de interesses e diversas relações de poder (Costa & Peci, 2016; Irene, Marika, Giovanni, & Mario, 2015; Manetti & Toccafondi, 2014; Barraket & Yousefpour, 2013). Comunidades atendidas, beneficiários diretos, famílias, governo, doadores individuais, voluntários (Williams & Taylor, 2013), financiadores sociais, como as fundações (Bugg-Levine & Emerson, 2011), e, mais recentemente, os filantropos de risco (Grizzle & Sloan, 2016), são algumas dessas partes interessadas. Por isso, a governança em OTS também é desafiante, pois o foco está em equilibrar tanto os interesses econômicos quanto os sociais (Schöning et al., 2012; Mason, Kirkbride, & Bryde (2007). Seus conselhos são formados por voluntários que se dispõem a aplicar as competências desenvolvidas ao longo de suas trajetórias profissionais nas OTS (Mason, 2010).

Em particular, *accountability*, um dos princípios da governança corporativa (IBGC, 2015) vai além da prestação de contas, abrangendo também a responsabilização pelos resultados finais, pelos impactos, isto é, prestar contas do cumprimento ou não dos objetivos e metas, avaliar e entender os motivos (Poole, et al., 2000). Aliás, para Barraket e Yousefpour (2013, p. 447), em particular, a prática de gestão de ‘comunicar os impactos organizacionais a uma variedade de partes interessadas tem ganhado importância crescente em todos os setores’. Neste estudo, uma vez que não há uma palavra em português que reflita exatamente o significado deste termo, *accountability* também será referenciada como responsabilização pelos resultados. Diversos estudos abrangem a responsabilização pelos resultados (*accountability*) e desempenho das OTS (Greiling & Stötzer, 2016; Grizzle & Sloan,

2016; Portulhak et al., 2016; Acar, Guo, & Yang, 2012; Ebrahim; 2009; Gugerty, 2009; Benjamin, 2008; Poole, et al., 2000), mostrando as pressões para a adoção deste comportamento pelas OTS.

Diante do exposto, o objetivo deste estudo é identificar a influência de quatro práticas de gestão – planejamento, financiamento da missão social, governança, responsabilização pelos resultados e comunicação – no desempenho das OTS.

Além dos argumentos acima, no Brasil, em particular, há poucas pesquisas bem publicadas sobre OTS (Dall’Agnol et al., 2017; Portulhak et al., 2017; Tondolo et al., 2017; Mota & Nassif, 2016; Carvalho & Fadul, 2012; Cruz et al., 2010; Silva, 2010), revelando a necessidade de compreender os modelos de gestão das OTS. Contudo, são, na sua maioria, qualitativos e, de acordo com Short, Moss e Lumpkin (2009), ainda faltam estudos que utilizem métodos multivariados de análise de dados.

## Capítulo 2

### 2 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 2.1. DESEMPENHO E EFETIVIDADE DAS OTS

Nas OTS, 'o objetivo final é a maximização da criação de valor social e ambiental, e a história de sucesso é contada pela combinação de desempenho social e financeiro' (Arena, Azzone, & Bengo, 2015, p. 651). A efetividade, por sua vez, refere-se ao 'grau de redução da necessidade social de um grupo de tratamento a partir de uma intervenção social', ou seja, de projetos e programas sociais (Kroeger & Weber, 2015, p. 44).

Para auxiliar as OTS, há uma diversidade de modelos de mensuração de desempenho e da efetividade propostos tanto pelos pesquisadores acadêmicos como pelos praticantes nesta área. Como denominador comum entre esses modelos e abordagens, há uma estrutura ancorada em quatro elementos-chave (i) nos recursos adquiridos e utilizados (inputs); (ii) nos processos e estruturas desenvolvidos para cumprir a missão da organização (capacity); (iii) nos produtos e serviços gerados (outputs); e (iv) nos resultados, isto é, no valor social gerado (*outcomes*) (Boateng, Akamavi, & Ndoro, 2016; Arena, Azzone, & Bengo, 2015; Kroeger & Weber, 2015; Lee & Nowell, 2015; Liket, Garcia, & Maas, 2014; Manetti, 2014; Wadongo; Abdel-Kader, 2014; Righi & Andreoni, 2014; Taysir & Taysir, 2012; Waal, Goedegebuure, & Geradts, 2011; Bagnoli & Megali, 2009).

Contudo, muitas metodologias são repetitivas e poucas são holísticas (O'Boyle & Hassan, 2014), com foco financeiro, não atendendo às necessidades específicas do terceiro setor (Lee & Nowell, 2015). Sem contar que não há um consenso acerca

das melhores medidas de desempenho (Boateng, Akamavi, & Ndoro, 2016). Por exemplo, Taysir e Taysir (2012), elencaram 26 dimensões para medir efetividade, enquanto Arena, Azzone e Bengo (2015) relacionaram 38 indicadores de desempenho nas OTS. Já Moody, Little e Paydar (2015) propuseram um modelo baseado no Retorno sobre Investimento Social.

Tal diversidade parece indicar a complexidade (Kroeger & Weber, 2015; Macedo & Pinho, 2006), as dificuldades, as barreiras e os desafios para medir e compreender o sucesso dessas organizações (Boateng, Akamavi, & Ndoro, 2016; Lee & Nowell, 2015; O'Boyle & Hassan, 2014). Também revela que cada uma dessas abordagens tem pontos fortes e fracos, vantagens e desvantagens, dadas as particularidades de um negócio social, em termos de contextos institucionais e socioeconômicos (Kroeger & Weber, 2015; Lee & Nowell, 2015; Irene, Marika, Giovanni, & Mario, 2015).

Diversidade de modelos de mensuração de desempenho e da efetividade das OTS à parte, o gerenciamento do desempenho demanda um acompanhamento contínuo dos gestores para intervir em casos de resultados divergentes do sucesso organizacional (Wall, Goedegebuure, & Geradts, 2011). Além disso, a prática de medir o desempenho pode apoiar tanto o processo decisório, pois, a princípio, oferece mais e melhores informações (Arena & Azzone, 2005), quanto o aumento do nível de transparência junto aos stakeholders das OTS (Arena & Azzone, 2010). Leroux & Wright (2010) também mostraram que a mensuração do desempenho, além da governança, da diversidade das fontes de recursos e do nível de educação do principal gestor de organizações sem fins lucrativos têm uma relação positiva com a tomada de decisões estratégicas.

## 2.2. ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO

Segundo Tucker, Thorne, e Gurd (2013), a situação das OTS é similar às organizações com fins lucrativos no tocante à relação entre processos estratégicos e sistemas de controle gerencial. Nos anos noventa, a literatura já mostrava que as organizações sem fins lucrativos de todos os tamanhos estavam elaborando seus planejamentos estratégicos (Mara, 2000; Mulhare, 1999; Bryson, 1995). E continua em crescimento a adoção desta prática de gestão pelas OTS (Tucker & Parker, 2013). Assim, o desafio envolve atuar de forma estratégica em um ambiente competitivo, atender a sua missão social e obter sucesso financeiro (Green & Dalton, 2016).

Uma missão social significativa pode ser considerada um princípio norteador estratégico eficaz desde que os funcionários estejam alinhados com os valores da organização e haja impactos positivos no desempenho organizacional (Macedo, Pinho, & Silva, 2016). O desempenho, por sua vez, também está conectado ao sucesso da missão social (Ebrahim, 2005), que Kaplan (2001) já entendia como o grau de atendimento efetivo e eficiente das necessidades dos constituintes das OTS. Leroux & Wright (2010) também mostraram que a mensuração do desempenho, além da governança, da diversidade das fontes de recursos e do nível de educação do principal gestor de organizações sem fins lucrativos têm uma relação positiva com a tomada de decisões estratégicas. Assim, nas OTS, estratégias competitivas baseadas na inovação com foco na diferenciação de produtos e processos contribuem para gerar valor social (Weerawardena & Mort, 2012).

De forma análoga às organizações com fins lucrativos, nas quais o consenso estratégico, a visão compartilhada e o envolvimento com a estratégia podem impactar positivamente o desempenho organizacional, o comprometimento organizacional e a

satisfação no trabalho (Dawley & Munyon, 2013), é relevante compreender como os membros das OTS entendem estratégia. Ou seja, a posição atual e desejada dessas organizações; o papel da gestão em direção ao futuro pretendido; se há uma missão e visão claras; se compreendem os objetivos da organização (Dawley & Munyon, 2013). Cada indivíduo tem suas próprias cognições de atenção, percepção, raciocínio, linguagem e comunicação. (Helfat & Martin, 2015). Caso ocorra uma falta de consenso, é relevante entender melhor esta situação, pois 'os funcionários podem superestimar ou subestimar a importância das prioridades estratégicas' (Desmidt & George, 2015, p. 84).

### 2.3. FINANCIAMENTO DA MISSÃO SOCIAL

Para cumprir seus objetivos de criar, capturar e compartilhar valor social (Hlady-Rispal & Servantie, 2016), uma das tarefas mais desafiadoras das OTS é como financiar e sustentar suas missões sociais, considerando que o acesso a financiamentos públicos e privados é uma das diversas barreiras enfrentadas por este setor (Kabbaj et al., 2016). Embora as OTS apresentem uma diversificação nas suas estratégias de receitas – contribuições privadas, financiamento do governo e atividades comerciais (Froelich, 1999) –, ainda são muito dependentes do governo (Clifford, Geyne-Rahme, & Mohan, 2013) e das reações dos doadores privados aos tipos de empreendimentos sociais e ao papel da consistência da missão (Smith, Cronley, & Barr, 2012). Inclusive de doadores de outros países (Kieng, 2014). Além disso, as OTS também precisam levar em conta que os recursos financeiros são limitados, especialmente em situações de crise e austeridade (Clayton, Donovan & Merchant, 2016; Thompson et al., 2015; Clifford, Geyne-Rahme, & Mohan, 2013). Esta situação pode ser mais crítica para OTS de pequeno porte. Thompson, Williams e

Kwong (2017) mostraram que essas organizações, no Reino Unido, têm mais dificuldades em atender aos requisitos do financiamento público.

Para lidar com essas questões, o crowdfunding, uma agenda moderna, é uma promessa de ajuda, mas também é um desafio (Lehner, 2013), assim, como a abordagem baseada em financiamentos ex-post, cujas doações são levantadas com base nos resultados do projeto (Devalkar, Sohoni, & Arora, 2017). Ainda assim, ambas são iniciativas que dependem de doadores individuais e corporativos. Segundo Stecker (2014), este setor precisa adotar um modelo de financiamento disruptivo para alcançar sustentabilidade financeira e perenidade na missão social. É desafiador buscar uma fonte estável e independente de financiamento (Powell, 2016), mesmo considerando que a diversificação na estrutura de receitas contribui para maior estabilidade financeira das OTS (Carroll & Stater, 2009).

#### 2.4. GOVERNANÇA NAS OTS E A RESPONSABILIZAÇÃO PELOS RESULTADOS

De maneira geral, os princípios de governança não são padronizados nas OTS, sendo utilizados, na maioria das vezes, como elementos para prestação de contas, quando exigidos para receber contribuições (Onyx, Coventry, Kenny, & Fanany, 2018). Quando utilizados apenas para cumprir um protocolo para incentivos financeiros podem contribuir pouco ou nada para a efetividade da causa.

Para o gerenciamento com respostas efetivas, é necessário um posicionamento pautado nas demandas internas e externas da OTS (Provan & Kenis, 2008), além do entendimento da governança, principalmente por seus atores internos, pois esta gestão está diretamente ligada aos beneficiários sociais (Mason, 2010). Contudo, os atores internos enfrentam dificuldades de se envolverem na gestão do

processo de governança, devido às divergências de visões entre conselheiros e não conselheiros (Mason, 2010). Ainda assim, a prática da governança, por meio do conselho de administração, pode contribuir para mensurar e reparar ações que são contrárias ao objetivo da organização, verificando quando há diferentes interesses por parte da administração (Ávila & Bertero, 2016). Carver (2010) desenvolveu uma teoria global da governança, não decorrente da prática atual da mesma, e sim do conselho, das responsabilidades da governança e da base conceitual para otimizar seus resultados.

Em outras palavras, quanto maior o uso da governança em uma OTS maior será seu grau de profissionalização, acarretando em aumento do cumprimento de sua causa (Espadas, Aboussi, & Lozano, 2013). De fato, Ávila e Bertero (2016) argumentam que tem havido uma propensão ao aperfeiçoamento de técnicas de gestão pelos padrões de governança para a o aperfeiçoamento na gestão das OTS

No tocante à accountability, na literatura, há uma complexidade e dificuldade conceitual quanto ao termo accountability considerado multidimensional (Greiling & Stötzer, 2016; Acar, Guo, & Yang, 2012; Geer, Maher, & Cole, 2008) e ambíguo (Williams & Taylor, 2013). Por exemplo, para Kearns (1994), há quatro dimensões de responsabilização pelos resultados em organizações sem fins lucrativos, que abrangem estratégias reativas e proativas. As reativas englobam: (i) a responsabilização pelos resultados em conformidade com alguma legislação e/ou acordo (compliance accountability), na qual as OTS são obrigadas por força de lei ou contratual a adotar a accountability; (ii) responsabilização negociada pelos resultados (negotiated accountability), ou seja, os termos desta responsabilização não estão claros, e sim, implícitos nos acordos. Já as estratégias proativas abrangem: (i) a responsabilização discricionária pelos resultados (professional accountability), na

qual os gestores agem de maneira voluntária para atender os padrões esperados de accountability; e (ii) a responsabilização antecipada/ posicionada pelos resultados (anticipated/positioning accountability), na qual as OTS se antecipam aos padrões de desempenho explícitos.

Já para Benjamin (2008), accountability abrange dois conjuntos de ações. O primeiro refere-se às ações das OTS quanto ao atendimento às expectativas acordadas com os stakeholders, ou seja, declaração, exposição ou descrição de verificação de motivos e causas (verification accountability). O segundo abarca as ações de explicação das razões pelo não atendimento às expectativas, isto é, declaração, exposição ou descrição explicativa de motivos e causas (explanatory accountability).

Apesar desta diversidade de entendimento, accountability abrange duas perguntas-chave: para quem ou quem são as partes interessadas que merecem saber e monitorar o desempenho das OTS? E para quê? Isto é, quais são as questões, os assuntos, os interesses das partes interessadas? (Acar, Guo, & Yang, 2012).

Por um lado, algumas abordagens de responsabilização pelos resultados estão priorizando os doadores e seus conselhos em detrimento dos beneficiários e das comunidades atendidas (Murtaza, 2012). Por outro lado, no contexto atual, de crise e austeridade (Clayton, Donovan & Merchant, 2016; Thompson et al., 2015) e competição pelos recursos financeiros (Grizzle & Sloan, 2016; Grieco, Michelini, & Iasevoli, 2015), têm levado as OTS a buscarem fontes mais inovadoras de recursos. Dentre elas, financiamentos ex-post (Devalkar, Sohoni, & Arora, 2017), filantropos de riscos (Grizzle & Sloan, 2016) e crowdfunding (Lehner, 2013). Daí também as pressões por maior responsabilização pelos resultados por parte das OTS.

Embora os gestores possam achar que se responsabilizar pelos resultados seja considerado mais uma carga administrativa nas OTS (Grizzle & Sloan, 2016), uma maior transparência do desempenho dessas organizações pode acarretar uma maior confiabilidade das partes envolvidas (Righi & Andreoni, 2014).

## Capítulo 3

### 3. METODOLOGIA

Foi conduzida uma pesquisa quantitativa a partir de dados primários e secundários. A população alvo são as OTS brasileiras que atuam com assistência social e a amostra é constituída pelas OTS do estado do Espírito Santo. Segundo o último diagnóstico conduzido pela Federação das Fundações e Associações do Espírito Santo (Fundaes), em 2004, as principais deficiências de gestão das OTS são a ausência de uma cultura de planejamento, inexistência de gestão profissionalizada, escassez de recursos financeiros e inadequação da prestação de contas. Embora, não haja um diagnóstico recente, aparentemente, não houve mudanças significativas nesta situação (Fundaes, 2019).

Para obter dados sobre as práticas de gestão (dados primários) foi utilizado um questionário (Apêndice A), elaborado a partir de indicadores de gestão e transparência para obtenção de certificações para OTS no mercado brasileiro, por exemplo, para obtenção do Selo Doar (Instituto Doar, 2019) e da Rede Gife (Gife, 2019). São 44 perguntas agrupadas em quatro práticas de gestão: planejamento (10 itens), financiamento da missão social (oito itens), governança (13 itens), responsabilização pelos resultados e comunicação (12 itens), cujas respostas são binárias, sim ou não, quanto ao atendimento dos critérios (Vide Figura 1). Importante ressaltar que o Instituto Doar (2019) aprovou o uso do questionário na pesquisa, em 25 de abril de 2019.

Financiamento da missão social	Sim	Não
1. A organização conta com um funcionário próprio (ou uma equipe própria) dedicado exclusivamente às atividades de captação de recursos?		
2. A organização possui um Plano de Captação de Recursos para, pelo menos, o ano corrente?		

<p>3. O plano de captação estabelece as metas de arrecadação para cada uma das fontes de recursos?</p> <p>4. A organização capta recursos com indivíduos?</p> <p>5. A organização gerencia informações sobre seus doadores (tais como dados cadastrais, contatos realizados, participações em eventos, doações realizadas) através de alguma plataforma específica para gestão de doadores de organizações sem fins lucrativos?</p> <p>6. A organização aceita doações pela internet (via cartão de crédito, transferência bancária online e boleto bancário), seja através de seu próprio website ou através de redirecionamento para outros websites?</p> <p>7. A organização possui uma base diversificada de recursos (nenhuma das fontes tem representatividade superior a 50% dos recursos anuais da organização)?</p> <p>8. A organização monitora as atividades e as despesas com captação de recursos?</p>		
---	--	--

Quadro 1 –Exemplo do questionário

Fonte: Instituto Doar (2019)

O questionário foi complementado com perguntas como quantidade de funcionários fixos e voluntários para se conhecer o tamanho das organizações, uma vez que as OTS abrangem pequenas e médias organizações, principalmente em áreas urbanas (Felicio et al., 2013); tempo de atuação da OTS, e o tempo de experiência do respondente com a gestão do terceiro setor. A coleta de dados foi feita presencialmente e por meio de e-mail ou telefone.

Para obter dados sobre o desempenho financeiro das OTS foram utilizados dados secundários a partir do Balanço Patrimonial e da Demonstração dos Resultados do Exercício, no período de 2014 a 2018. Também foi inserida uma pergunta no questionário referente à frequência que a instituição social tem resultados financeiros positivos, medida por uma escala Likert de cinco pontos: 1 [Nunca], 2 [Raramente], 3 [Às vezes], 4 [Frequentemente], 5 [Sempre]. Trata-se de uma pergunta subjetiva baseada na percepção dos gestores das OTS, consistentes com os estudos de Torugsa, O'Donohue e Hecker (2013), Engelen, Gupta, Strenge e Brettel (2012), Ar e Baki (2011), Wiklund e Shepherd (2005), que utilizam dados subjetivos para medir o desempenho das organizações.

Os respondentes foram selecionados por meio da rede de contatos da Federação das Fundações e Associações do Espírito Santo (Fundaes) e das redes

sociais da pesquisadora. Assim, trata-se de uma amostra não probabilística, por conveniência, que utilizou o efeito bola de neve (os respondentes foram indicando outras OTS) (Hair Jr. et al., 2005). Foram contatadas 249 OTS. Contudo, somente 32 apresentaram os resultados financeiros no período de 2014 a 2018 e responderam o questionário. Ou seja, a taxa de retorno foi de 13%.

Para conhecer a influência das práticas de gestão no desempenho das OTS, foram utilizadas as técnicas de regressão logística (para a variável dicotômica de superávit ou déficit), regressão linear múltipla (para as variáveis de desempenho financeiro e frequência de superávit percebido) e análise de correlação. Foram utilizados o Stata/SE 15.1 e o Excel para estruturação da planilha de dados.

## Capítulo 4

### 4. ANÁLISE DE DADOS

#### 4.1. PERFIL DA AMOSTRA E ESTATÍSTICA DESCRITIVA

As OTS estão situadas no estado do Espírito Santo, principalmente nas áreas de saúde, esportes, educação, sendo que 60% tem entre 5 e 20 anos de atuação e 34% atua há mais de 20 anos. A maioria, 91%, é de pequeno porte, com até 50 funcionários fixos e 75% tem até 20 voluntários.

Segundo a Tabela 1, a governança e o planejamento são as práticas de gestão mais atendidas pelas OTS, tendo cerca de 70% e 60% dos itens atendidos, respectivamente, enquanto a menos atendida é a prática de financiamento da missão social – 38% dos itens são cumpridos. O desvio padrão é baixo mostrando que houve pouca variabilidade entre as respostas dos gestores das OTS.

**TABELA 1: ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO E DESEMPENHO FINANCEIRO**

Variáveis	Média	Desvio padrão
Governança	0,714	0,208
Planejamento	0,612	0,289
Responsabilização pelos resultados e comunicação	0,446	0,348
Financiamento da missão social	0,379	0,253
Resultado financeiro*	0,487	0,501
Desempenho financeiro percebido	3,343	1,293

Notas: Número de observações: 160

\* Obtido da análise das demonstrações financeiras no período de 2014 a 2018

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto às variáveis de desempenho, o resultado financeiro mostrou que cerca de 50% das OTS têm superávit e quanto à percepção deste desempenho pelos gestores, as evidências mostram que estão neutros. Ou seja, aparentemente, não conseguem informar assertivamente a frequência de resultados positivos das OTS.

### 4.1.1 Estatística Descritiva – Planejamento

Segundo a Tabela 2, as práticas de planejamento mais utilizadas são o registro e a classificação dos recursos e despesas para avaliação interna, não abordado avaliação externa, a realização de reuniões anuais para planejamento e acompanhamento do desempenho da organização e o compartilhamento das causas e objetivos das OTS entre os seus funcionários. Contudo, vale lembrar que, segundo os estatutos sociais, é obrigatória a realização de pelo menos uma reunião anual para acompanhamento do desempenho das OTS.

Aparentemente, estas práticas refletem mais o cumprimento das práticas de governança discutidas acima. Já as práticas de planejamento menos atendidas envolvem a não elaboração de planos estratégicos com o detalhamento dos programas ou projetos sociais e os respectivos recursos financeiros necessários à implementação. Um dos respondentes argumenta que a gestão é a maior dificuldade das OTS e acrescenta: ‘a boa vontade é inversamente proporcional ao profissionalismo. Ou seja, quanto maior a boa vontade das pessoas, menor o grau de profissionalismo; mais amadora é a gestão’. Outro respondente também reconhece o amadorismo da gestão, com poucos profissionais qualificados para entender requisitos mínimos de captação de recursos’.

**TABELA 2: ESTATÍSTICA DESCRITIVA - PLANEJAMENTO**

	Média	Desvio padrão
<b>Planejamento</b>	<b>0,612</b>	<b>0,289</b>
Os funcionários da organização conhecem e concordam com suas causas e objetivos.	0,969	0,175
Os recursos e as despesas da organização são devidamente registrados e classificados para avaliação interna.	0,875	0,332
Os gestores realizam reuniões com periodicidade mínima anual para planejamento e acompanhamento de seu desempenho da organização.	0,813	0,392
A organização dispõe de plano(s) estratégico e/ou operacional que contemple(m) o planejamento, ao menos, para o ano corrente.	0,563	0,498

Há para cada cargo ou função da organização (seja ele ocupado por um funcionário ou por voluntários) uma descrição de suas atividades.	0,563	0,498
Há uma estratégia de atuação da organização para os próximos anos.	0,563	0,498
O(s) plano(s) estratégico e/ou operacional explicita(m) as ações a serem tomadas pela organização dentro do período e os resultados esperados.	0,531	0,501
A organização possui uma previsão de orçamento e/ou do fluxo de caixa para, ao menos, o ano corrente.	0,500	0,502
O(s) plano(s) estratégico e/ou operacional identifica(m) e dimensiona(m), para cada programa e/ou projeto, os recursos financeiros e o financeiros necessários para sua execução.	0,406	0,493
A organização conta com um processo formal para a seleção e o treinamento de seus voluntários.	0,344	0,476

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.1.2 Estatística Descritiva – Governança

Conforme mostrado na Tabela 3, as práticas de governança mais atendidas são a constituição dos conselhos, eleições dos dirigentes, prazos dos mandatos, quantidade de reuniões anuais, dinâmica das reuniões (pautas, deliberação sobre assuntos relevantes, atas) que, aparentemente, estão em conformidade com os estatutos das OTS, bem como seguem as melhores práticas de governança recomendadas, por exemplo, pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015).

A prática de governança menos atendida é a de submissão das demonstrações contábeis e financeiras anuais a uma auditoria independente, podendo ser em função dos custos envolvidos com a contratação destes serviços, principalmente pelas OTS de pequeno porte, que são a maioria (91%) desta pesquisa. Murtaza (2012) chama a atenção para algumas abordagens que estão priorizando os doadores e seus conselhos em detrimento dos beneficiários e das comunidades atendidas.

**TABELA 3: ESTATÍSTICA DESCRITIVA - GOVERNANÇA**

	Média	Desvio padrão
<b>Governança</b>	<b>0,714</b>	<b>0,208</b>

A assembleia geral cumpre suas obrigações, incluindo a eleição dos dirigentes (como conselheiros, conselheiros fiscais e diretores) e deliberação sobre assuntos relevantes	1,000	0,000
As atas das assembleias gerais, incluindo lista de presença, deliberações e quóruns de aprovação, estão devidamente registradas.	0,969	0,175
O prazo do mandato do(s) conselho(s) e da diretoria 0 é inferior a 2 anos nem superior a 4 anos, e os atuais mandatos estão dentro do prazo estipulado.	0,938	0,243
Os membros do(s) conselho(s) 0 recebem qualquer remuneração da organização ou de entidades a ela vinculada.	0,906	0,292
O(s) conselho(s) e a diretoria são constituídos, cada um, por não menos do que três pessoas.	0,875	0,332
O conselho fiscal cumpre suas obrigações, incluindo a fiscalização das ações dos administradores e a emissão de parecer sobre as demonstrações financeiras e transações patrimoniais relevantes.	0,844	0,364
A pauta das assembleias gerais e a documentação pertinente são disponibilizadas aos seus membros em tempo hábil	0,813	0,392
A assembleia geral, o conselho administrativo e conselho fiscal se reúnem, cada um, 0 menos do que uma vez ao ano.	0,813	0,392
A organização possui um código interno de conduta.	0,594	0,493
A organização participa de fóruns e/ou grupos (formais ou informais, nacionais ou internacionais) sobre o tema/causa.	0,563	0,498
A organização participa de fóruns e/ou grupos (formais ou informais, nacionais ou internacionais) que tem a área geográfica de atuação em comum.	0,500	0,502
Os nomes e cargos dos membros do(s) conselho(s) e da diretoria da organização estão registrados em seu website.	0,469	0,501
A organização publica o Estatuto Social em seu website	0,406	0,493
A organização submete suas demonstrações contábeis e financeiras anuais a uma auditoria independente	0,313	0,465

Fonte: Dados da pesquisa

### 4.1.3 Estatística Descritiva – Responsabilização pelos resultados e comunicação

As práticas de responsabilização pelos resultados e comunicação mais atendidas envolve a publicação dos programas/projetos sociais nos websites e a divulgação de um relatório anual com as principais realizações. A prática menos atendida é a ausência de um banco de dados com os e-mails das partes interessadas, principalmente doadores, atuais e potenciais, para contatos periódicos por meio, por

exemplo, de boletins informativos. Contudo, os provedores de recursos oriundos de fontes consideradas inovadoras como financiamentos *ex-post* (Devalkar, Sohoni, & Arora, 2017), filantropos de riscos (Grizzle & Sloan, 2016) e *crowdfunding* (Lehner, 2013) tendem a pressionar as OTS por maior responsabilização pelos resultados.

**TABELA 4: ESTATÍSTICA DESCRITIVA – RESPONSABILIZAÇÃO PELOS RESULTADOS E COMUNICAÇÃO**

	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
<b>Responsabilização pelos resultados e comunicação</b>	<b>0,446</b>	<b>0,348</b>
Os programas, projetos, atividades e/ou ações da organização estão descritos em seu website.	0,563	0,498
A organização descreve em seu relatório anual as principais realizações do período e apresenta fotos reais ilustrativas das atividades desenvolvidas.	0,531	0,501
A organização publica em seu website os diferentes canais de comunicação, incluindo telefone(s), endereço(s), e-mail(s) e “fale conosco”.	0,500	0,502
A organização publica as demonstrações contábeis e financeiras anuais.	0,500	0,502
As áreas geográficas de atuação da organização estão explicitadas em seu website.	0,500	0,502
A missão da organização está registrada em seu website.	0,500	0,502
A organização possui um blog online e/ou contas nas redes sociais (Facebook e/ou Twitter), onde posta informações regularmente, no mínimo uma vez por semana.	0,469	0,501
Os materiais de comunicação utilizados informam com precisão os fins e as atividades da organização.	0,438	0,498
A organização apresenta em seu relatório anual o(s) principal(is) indicador(es) de desempenho das atividades desenvolvidas (tais como número de pessoas atendidas).	0,438	0,498
A organização publica relatórios anuais de atividades atualizados em seu website.	0,375	0,486
A organização apresenta em seu relatório anual os recursos classificados por origem e as despesas classificadas por tipo.	0,344	0,476
A organização possui uma lista de e-mails para os quais envia um boletim informativo no mínimo uma vez a cada dois meses.	0,250	0,434

Fonte: Dados da pesquisa

#### **4.1.4 Estatística Descritiva – Financiamento da missão social**

Dentre as práticas de financiamento da missão social mais atendidas está a captação de recursos com indivíduos e o monitoramento das atividades e das despesas vis a vis aos recursos captados. Dentre as menos atendidas está a ausência

de um plano de captação com metas de arrecadação, falta de uma equipe com foco nestas atividades e de um banco de dados sobre os doadores. Vide Tabela 5.

**TABELA 5: ESTATÍSTICA DESCRITIVA – FINANCIAMENTO DA MISSÃO SOCIAL**

	Média	Desvio padrão
<b>Financiamento da missão social</b>	<b>0,379</b>	<b>0,254</b>
A organização capta recursos com indivíduos.	0,750	0,434
A organização monitora as atividades e as despesas com captação de recursos.	0,531	0,501
A organização possui uma base diversificada de recursos (nenhuma das fontes tem representatividade superior a 50% dos recursos anuais da organização).	0,406	0,493
A organização possui um Plano de Captação de Recursos para, pelo menos, o ano corrente.	0,344	0,476
A organização aceita doações pela internet (via cartão de crédito, transferência bancária online e boleto bancário), seja através de seu próprio website ou através de redirecionamento para outros websites.	0,281	0,451
A organização gerencia informações sobre seus doadores (tais como dados cadastrais, contatos realizados, participações em eventos, doações realizadas) através de alguma plataforma específica para gestão de doadores de organizações sem fins lucrativos.	0,250	0,434
A organização conta com um funcionário próprio (ou uma equipe própria) dedicado exclusivamente às atividades de captação de recursos.	0,250	0,434
O plano de captação estabelece as metas de arrecadação para cada uma das fontes de recursos.	0,219	0,415

Fonte: Dados da pesquisa

## 4.2 ANÁLISE DE CORRELAÇÃO

A correlação entre as práticas de gestão e o desempenho financeiro percebido pelos gestores, conforme a Tabela 6, é positiva, embora para as práticas de governança e planejamento sejam pequenas, mas definidas (intervalo de +/- 0,21 a +/- 0,40) (Hair Jr. et al., 2005). Já para as práticas de gestão de financiamento da missão social e responsabilização pelos resultados e comunicação, as correlações são consideradas moderadas, pois estão no intervalo entre +/- 0,41 a +/- 0,70 (Hair Jr. et al., 2005).

A correlação entre as práticas de gestão é positiva e varia de moderada a alta, pois estão no intervalo de +/- 0,41 a +/-0,90 (Hair Jr. et al., 2005).

**TABELA 6: CORRELAÇÃO ENTRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO E DESEMPENHO FINANCEIRO**

	Desempenho financeiro percebido	Governança	Planejamento	Financiamento da missão social	Responsabilização pelos resultados e comunicação
Desempenho financeiro percebido	1,0000				
Governança	0,3337	1,0000			
Planejamento	0,2997	0,7881	1,0000		
Financiamento da missão social	0,4990	0,5265	0,6000	1,0000	
Responsabilização pelos resultados e comunicação	0,4741	0,7546	0,7252	0,7737	1,0000

Número de observações: 160; p-valor <0,05.

Fonte: Dados da pesquisa

No tocante à correlação entre as variáveis das práticas de gestão e o resultado financeiro das OTS (superávit ou déficit), mostrada na Tabela 7, governança e planejamento têm relações negativas com o resultado das OTS, apesar de ser muito pequena (Hair Jr. et al., 2005).

**TABELA 7: CORRELAÇÃO ENTRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO E O RESULTADO FINANCEIRO**

	Resultado financeiro	Governança	Planejamento	Financiamento da missão social	Responsabilização pelos resultados e comunicação
Resultado financeiro	1,0000				
Governança	-0,0430	1,0000			
Planejamento	-0,0553	0,7881	1,0000		
Financiamento da missão social	0,0715	0,5265	0,6000	1,0000	
Responsabilização pelos resultados e comunicação	0,0825	0,7546	0,7252	0,7737	1,0000

Número de observações: 160; p-valor <0,05.

Fonte: Dados da pesquisa

Ou seja, por um lado, quanto menor o atendimento aos critérios destas práticas de gestão pelas OTS, pior para o resultado financeiro aferido. Por outro lado, quanto mais critérios de financiamento da missão social (captação de recursos) e da responsabilização pelos resultados e comunicação são atendidos, melhor para o

resultado financeiro aferido, embora a correlação continue muito pequena, mas definidas (intervalo de +/- 0,21 a +/- 0,40) (Hair Jr. et al., 2005). Já a correlação entre as práticas de gestão permanece de moderada a alta (Hair Jr. et al., 2005).

### 4.3 ANÁLISE DE REGRESSÃO

De acordo com a Tabela 8, somente a relação entre a prática de financiamento da missão social e o desempenho financeiro ( $\beta = 1,822$  e p-valor = 0,002) é estatisticamente significativo ao intervalo de confiança de 99%. O modelo de regressão apresenta um poder de explicação de 26%. Ainda há um residual em torno de 74% não explicado por esta pesquisa. Ou seja, outros fatores podem impactar o desempenho das OTS. As demais relações não são estatisticamente significativas.

**TABELA 8: ANÁLISE DE REGRESSÃO ENTRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO E O DESEMPENHO FINANCEIRO**

	Desempenho financeiro	
	Coefficiente $\beta$	Desvio padrão
Governança	0,523 (0,67)	0,784
Gestão e planejamento	-0,739 (-1,38)	0,535
Financiamento da missão social	1,822* (3,22)	0,566
Responsabilização pelos resultados e comunicação	0,939 (1,79)	0,525
R <sup>2</sup> ajustado	0,2586	

Nota: \* p-valor <0,01; Número de observações: 160  
Fonte: Dados da pesquisa.

## Capítulo 5

### 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Retomando o objetivo desta pesquisa, que é identificar a influência de quatro práticas de gestão – planejamento, financiamento da missão social, governança, responsabilização pelos resultados e comunicação – no desempenho das OTS, algumas reflexões emergem.

As OTS estão mais preocupadas com as práticas de governança e de planejamento e menos com o financiamento da missão social e a responsabilização pelos resultados e comunicação. Apesar das atividades voltadas ao planejamento estratégico serem atendidas por cerca de 50% das OTS. Estes achados corroboram os estudos de Rangan (2004) que entende que a criação de valor social é oriunda de uma missão social e não de uma estratégia intencional, previamente elaborada. Por exemplo, em um cenário competitivo, o valor social pode ser criado por estratégias competitivas de diferenciação baseadas em inovação em serviços, o que exige capital (Weerawardena & Mort, 2012). Outra prática diz respeito à ausência de um processo formal para a seleção e capacitação de seus voluntários. Este resultado pode ser em função de que cerca de 50% das OTS desta amostra possuem até 10 voluntários para auxiliá-las no cotidiano, sem contar que várias OTS relataram não possuir voluntários em seus quadros.

Estas evidências parecem refletir no desempenho das OTS, uma vez que o resultado financeiro da maioria das OTS oscilou entre superávit e déficit no período de 2014 a 2018, cinco OTS não tiveram superávit neste período e nenhuma teve somente superávit. Aparentemente, estas OTS estão ancorando a mensuração dos

seus desempenhos em três elementos: nos recursos adquiridos e utilizados; nos processos e estruturas desenvolvidos para cumprir a missão da organização; e nos produtos e serviços gerados. Já os resultados, que abrangem o valor social gerado não são contemplados nesta equação (Boateng, Akamavi, & Ndoro, 2016; Arena, Azzone, & Bengo, 2015; Kroeger & Weber, 2015; Lee & Nowell, 2015). De fato, uma das maiores fragilidades no modelo de gestão destas OTS está na mensuração dos impactos, isto é, na efetividade dos seus programas e projetos sociais na vida dos beneficiários e comunidades atendidos.

Ao estarem menos preocupadas com as práticas de financiamento da missão social pode ser um sinal de alerta para estas OTS. Embora as práticas de governança e de planejamento sejam as mais atendidas pelas OTS, é a prática de financiamento da missão social que impacta o desempenho financeiro. Contudo, esta prática é dependente de um contexto que abrange escassez de recursos (Azmat et al., 2015), relações entre as OTS e os decisores locais (Clayton, Donovan, & Merchant, 2016), cultura de tabus e tradições locais (O'Neil & Ucbasaran, 2016); as pressões externas e internas de múltiplos atores sociais (Grizzle & Sloan, 2016; Grieco, Michelini, & Iasevoli, 2015; Lee & Nowell, 2015). Sem contar a dependência do comportamento dos doadores em um país, como o Brasil, que ocupa a 122<sup>a</sup> posição na classificação geral do *World Giving Index* (2018), que inclui ajuda a estranhos, doação de dinheiro e doação de tempo para trabalhos voluntários.

## Capítulo 6

### 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao identificar a influência de quatro práticas de gestão – planejamento, financiamento da missão social, governança, responsabilização pelos resultados e comunicação – no desempenho das OTS, esta pesquisa exploratória contribui principalmente para a literatura do empreendedorismo social. Em particular, para as OTS de pequeno porte, maioria nesta amostra, ao mostrar que quatro práticas de gestão têm correlação com o desempenho destas organizações.

Desta forma, contribui para mostrar que, embora uma das práticas chame a atenção, o financiamento da missão social, como a prática que impacta o desempenho financeiro, há um rito de gestão a ser seguido por estas OTS para evitar que entrem em um círculo vicioso – a ausência de cultura de planejamento pode gerar uma ausência de estrutura profissionalizada, gerando inadequação da responsabilização pelos resultados, resultando em escassez de recursos financeiros para o cumprimento da missão social. Como regra geral, o objetivo deveria ser o fortalecimento e a profissionalização da gestão, para evitar a suspensão das atividades de um trabalho que, para alguns beneficiados, lhes é caro.

Como implicações práticas, esta pesquisa oferece aos gestores de OTS parâmetros para tomada de decisões, bem como para a adequação dos seus modelos de gestão, como ampliar o cumprimento da prática de financiamento da missão social.

Esta pesquisa tem limitações quanto ao tamanho da amostra, de 160 observações, obtidas de dados de 32 OTS, no período de 2014 a 2018, podendo ter enviesado alguns resultados. Também não foi possível conduzir entrevistas

presenciais com todas as OTS. A princípio, alegaram falta de agenda e até mesmo um certo receio em fornecer informações, mostrando que a prática por responsabilização por resultados e comunicação precisa ser ainda mais trabalhada nestas OTS.

Como sugestão de estudos futuros, o desenvolvimento de uma escala para abarcar uma amostra maior de OTS e mais estudos qualitativos para aprofundar a compreensão das dificuldades de gestão das OTS.

## REFERÊNCIAS

- Acar, M., Guo, C., & Yang, K. (2012). Accountability in voluntary partnerships: To whom and for what? *Public Organization Review*, 12(2), 157-174.
- Arena, M., & Azzone, G. (2005). ABC, Balanced Scorecard, EVATM: An empirical study on the adoption of innovative management accounting techniques. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 2(3), 206–225.
- Arena, M., & Azzone, G. (2010). Process based approach to select key sustainability indicators for steel companies. *Ironmaking and Steelmaking*, 37(6), 437–444.
- Arena, M., Azzone, G., & Bengo, I. (2015). Performance measurement for social enterprises. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(2), 649-672.
- Bagnoli, L., & Megali, C. (2011). Measuring performance in social enterprises. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(1), 149-165.
- Barraket, J., & Yousefpour, N. (2013). Evaluation and social impact measurement amongst small to medium social enterprises: Process, purpose and value. *Australian Journal of Public Administration*, 72(4), 447-458.
- Benjamin, L. M. (2008). Account space: How accountability requirements shape nonprofit practice. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37(2), 201-223.
- Benjamin, L. M., & Campbell, D. C. (2015). Nonprofit performance: Accounting for the agency of clients. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(5), 988-1006.
- Berkovich, I., & Jonathan Foldes, V. (2012). Third sector involvement in public education: The Israeli case. *Journal of Educational Administration*, 50(2), 173-187.
- Borzaga, C., & Fazzi, L. (2014). Civil society, third sector, and healthcare: the case of social cooperatives in Italy. *Social Science & Medicine*, 123, 234-241.
- Bryson, J. M. 1995. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. Revised ed. San Francisco: Jossey-Bass, 12(3), 265-293.
- Boateng, A., Akamavi, R. K., & Ndoro, G. (2016). Measuring performance of non-profit organisations: evidence from large charities. *Business Ethics: A European Review*, 25(1), 59-74.
- Bugg-Levine, A., & J. Emerson (2011). Impact Investing, Transforming How We Make Money While Making a Difference. *Innovations* 6(3), 31-40.

- Carnochan, S., Samples, M., Myers, M., & Austin, M. J. (2014). Performance measurement challenges in nonprofit human service organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(6), 1014-1032.
- Carvalho, A. O., & Fadul, E. M. C. (2012). Os Fatores Críticos de Sucesso na Gestão de Organizações Não Governamentais. *Administração Pública e Gestão Social*, 4(2), 148-171.
- Clayton, J., Donovan, C., & Merchant, J. (2016). Distancing and limited resourcefulness: Third sector service provision under austerity localism in the North East of England. *Urban Studies*, 53(4), 723-740.
- Clifford, D., Geyne-Rahme, F., & Mohan, J. (2013). Variations between organisations and localities in government funding of third-sector activity: evidence from the national survey of third-sector organisations in England. *Urban Studies*, 50(5), 959-976.
- Cornforth, C. (2004). The governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 11-32.
- Cornforth, C. (2014). Understanding and combating mission drift in social enterprises. *Social Enterprise Journal*, 10(1), 3-20.
- Costa, E., & Pesci, C. (2016). Social impact measurement: why do stakeholders matter? *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(1), 99-124.
- Dawley, D., & Munyon, T. P. (2013). Does Strategy Matter to Non-managers: An Examination of Strategic Understanding. *Academy of Management Proceedings*, 1, p. 10257.
- Desmidt, S.; George, B. Do We See Eye to Eye? The Relationship Between Internal Communication and Between-Group Strategic Consensus: A Case Analysis. *Management Communication Quarterly*, 30, p. 84–102, 2015.
- Devalkar, S. K., Sohoni, M. G., & Arora, P. (2017). Ex-Post Funding: How Should a Resource-Constrained Non-Profit Organization Allocate Its Funds? *Production and Operations Management*, 26(6), 1035-1055.
- Ebrahim, A. (2003). Making sense of accountability: Conceptual perspectives for northern and southern nonprofits. *Nonprofit management and leadership*, 14(2), 191-212.
- Ebrahim, A. (2009). Placing the normative logics of accountability in “thick” perspective. *American Behavioral Scientist*, 52(6), 885-904.
- Kaplan, R. S. (2001). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit management and Leadership*, 11(3), 353-370.

- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2010). Putting the brakes on impact: A contingency framework for measuring social performance. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings* (August), 1, 1-6.
- Felício, J. A., Gonçalves, H. M., & Gonçalves, V. C. (2013). Social value and organizational performance in non-profit social organizations: Social entrepreneurship, leadership, and socioeconomic context effects. *Journal of Business Research*, 66(10), 2139-2146.
- Geer, B. W., Maher, J. K., & Cole, M. T. (2008). Managing nonprofit organizations: The importance of transformational leadership and commitment to operating standards for nonprofit accountability. *Public Performance & Management Review*, 32(1), 51-75.
- Green, J., & Dalton, B. (2016). Out of the shadows: Using value pluralism to make explicit economic values in not-for-profit business strategies. *Journal of business ethics*, 139(2), 299-312.
- Greiling, D., Stötzer, S., & STOETZER, S. (2016). Accountability Reporting in Austrian Non-Profit Organizations-More Than a Compliance Instrument? *Public Administration Quarterly*, 256-287.
- Grieco, C., Michelini, L., & Lasevoli, G. (2015). Measuring value creation in social enterprises: A cluster analysis of social impact assessment models. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 44(6), 1173-1193.
- Grizzle, C., & Sloan, M. F. (2016). Assessing changing accountability structures created by emerging equity markets in the nonprofit sector. *Public Administration Quarterly*, 387-408.
- Gugerty, M. K. (2009). Signaling virtue: Voluntary accountability programs among nonprofit organizations. *Policy Sciences*, 42(3), 243-273.
- Hair Jr., J. F.; Babin, B.; Money, A. H; Samouel P. *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Bookman, 2005.
- Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of Management*, 41(5), 1281-1312.
- Irene, B., Marika, A., Giovanni, A., & Mario, C. (2016). Indicators and metrics for social business: a review of current approaches. *Journal of Social Entrepreneurship*, 7(1), 1-24.
- IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2015). Código das melhores práticas de governança corporativa. 5a Edição.
- Instituto Doar. (2019). Procedimentos para o Selo Doar. Disponível em: <https://www.institutodoar.org/selo-doar/procedimentos/>. Acesso em Março 2019.

- Kabbaj, M., Hadi, K. L. O. E., Elamrani, J., & Lemtaoui, M. (2016). A Study of The Social Entrepreneurship Ecosystem: The Case Of Morocco. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 21(04),
- Kapoor, R., & Lee, J. M. (2013). Coordinating and competing in ecosystems: How organizational forms shape new technology investments. *Strategic Management Journal*, 34(3), 274-296.
- Kearns, K. P. (1994). The strategic management of accountability in nonprofit organizations: An analytical framework. *Public administration review*, 185-192.
- Kroeger, A., & Weber, C. (2014). Developing a conceptual framework for comparing social value creation. *Academy of Management Review*, 39(4), 513-540.
- Langer, j. & Leroux, K. (2017). Developmental Culture and Effectiveness in Nonprofit Organizations. *Public Performance & Management Review*, 40(3):457-479.
- Lee, C., & Nowell, B. (2015). A framework for assessing the performance of nonprofit organizations. *American Journal of Evaluation*, 36(3), 299-319.
- Lehner, O. M. (2013). Crowdfunding social ventures: a model and research agenda. *Venture Capital*, 15(4), 289-311.
- Leroux, K., & Wright, N. S. (2010). Does performance measurement improve strategic decision making? Findings from a national survey of nonprofit social service agencies. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(4), 571-587.
- Liket, K. C., Rey-Garcia, M., & Maas, K. E. (2014). Why aren't evaluations working and what to do about it: A framework for negotiating meaningful evaluation in nonprofits. *American Journal of Evaluation*, 35(2), 171-188.
- Macedo, I. M., Pinho, J. C., & Silva, A. S. (2016). Revisiting the link between mission statements and organizational performance in the non-profit sector: The mediating effect of organizational commitment. *European Management Journal*, 34(1), 36-46.
- Malhotra, N. K. *Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada*. 4ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- Manetti, G. (2014). The role of blended value accounting in the evaluation of socio-economic impact of social enterprises. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(2), 443-464.
- Manetti, G., & Toccafondi, S. (2014). Defining the content of sustainability reports in nonprofit organizations: do stakeholders really matter? *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 26(1), 35-61.
- Mara, C.M. 2000. "A Strategic Planning Process for a Small Nonprofit Organization: A Hospice Example." *Nonprofit Management and Leadership* 11(2): 211-22.

- Mason, C., Kirkbridge, J., & Bryde, D. (2007). From stakeholders to institutions: the changing face of social enterprise governance theory. *Management Decision*, 45(2), 284-301.
- Mason, C. Choosing sides: contrasting attitudes to governance in social firms in the United Kingdom. *Social Enterprise Journal*. v. 6, pp. 6–22, 2010.
- Moody, M., Littlepage, L., & Paydar, N. (2015). Measuring social return on investment: Lessons from organizational implementation of SROI in the Netherlands and the United States. *Nonprofit Management and Leadership*, 26(1), 19-37.
- Mulhare, E. M. 1999. "Mindful of the Future: Strategic Planning Ideology and the Culture of Nonprofit Management." *Human Organization* 58(3): 323–30.
- Murtaza, N. (2012). Putting the lasts first: The case for community-focused and peer-managed NGO accountability mechanisms. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(1), 109-125.
- Nicholls, A. (2009). We do good things, don't we? Blended Value Accounting in social entrepreneurship. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6–7): 755–769.
- Njelesani, D. (2011). Preventive HIV/AIDS education through physical education: Reflections from Zambia. *Third world quarterly*, 32(3), 435-452.
- North, P. (2011). Geographies and utopias of Cameron's Big Society. *Social & Cultural Geography*, 12(8), 817-827.
- O'Boyle, I., & Hassan, D. (2014). Performance management and measurement in national-level non-profit sport organisations. *European Sport Management Quarterly*, 14(3), 299-314.
- Poole, D. L., Nelson, J., Carnahan, S., Chepenik, N. G., & Tubiak, C. (2000). Evaluating performance measurement systems in nonprofit agencies: The program accountability quality scale (PAQS). *American Journal of Evaluation*, 21(1), 15-26.
- Portulhak, H., Vaz, P. V. C., Delay, A. J., & Pacheco, V. (2017). A qualidade da prestação de contas das entidades do terceiro setor: Uma análise a partir de sua relação com o comportamento dos doadores individuais. *Enfoque Reflexão Contábil*, 36(1), 45-63.
- Rangan, V. K. (2004). Lofty missions, down-to-earth plans. *Harvard Business Review*, 82(3), 112-119.
- Righi, A., & Andreoni, V. (2014). Towards a comparable and harmonised set of performance indicators for third sector organisations: The Italian experience. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(6), 766-778.
- Schmidt, P. (2014). NGOs as a framework for an education in and through music: Is the third sector viable? *International Journal of Music Education*, 32(1), 31-52.

- Silva, C. E. G. (2010). Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. *Revista de Administração Pública*, 44(6), 1-25.
- Smith, B. R., Cronley, M. L., & Barr, T. F. (2012). Funding implications of social enterprise: The role of mission consistency, entrepreneurial competence, and attitude toward social enterprise on donor behavior. *Journal of Public Policy & Marketing*, 31(1), 142-157.
- Spear, R., Cornforth, C. & Aiken, M. (2009). The governance challenges of social enterprises: evidence from a UK empirical study. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 80(2), 247-273.
- Stecker, M. J. (2014). Revolutionizing the nonprofit sector through social entrepreneurship. *Journal of Economic Issues*, 48(2), 349-358.
- Tayşir, E. A., & Tayşir, N. K. (2012). Measuring effectiveness in nonprofit organizations: an integration effort. *Journal of Transnational Management*, 17(3), 220-235.
- Thompson, P., Williams, R., Kwong, C., & Thomas, B. (2015). The potential of trading activity income to fund Third Sector organisations operating in deprived areas. *Local Economy*, 30(6), 627-649.
- Thompson, P., Williams, R., & Kwong, C. (2017). Factors holding back small third sector organizations' engagement with the local public sector. *Nonprofit Management and Leadership*, 27(4), 513-531.
- Tondolo, R. R. P., Tondolo, V. A. G., Longaray, A. A., & Mello, S. P. T. (2017). Implementação da Transparência em Organizações Sociais: Um Estudo Multicasos. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 10(2), 81-99.
- Torugsa, N. A., O'Donohue, W., & Hecker, R. (2013). Proactive CSR: An empirical analysis of the role of its economic, social and environmental dimensions on the association between capabilities and performance. *Journal of Business Ethics*, 115(2), 383-402.
- Tucker, B. P., & Parker, L. D. (2013). Managerial Control and Strategy in Nonprofit Organizations: Doing the Right Things for the Wrong Reasons? Doing the Right Things for the Wrong Reasons? *Nonprofit Management and Leadership*, 24(1), 87-107.
- Tucker, B. P., Thorne, H., & Gurd, B. W. (2013). Uncharted waters: Exploring the relationship between strategy processes and management control systems in the nonprofit sector. *Nonprofit Management and Leadership*, 24(1), 109-133.
- Wadongo, B., & Abdel-Kader, M. (2014). Contingency theory, performance management and organisational effectiveness in the third sector: A theoretical framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(6), 680-703.

- Wallace, J., & Cornelius, N. (2010). Community development and social regeneration: How the third sector addresses the needs of BME communities in post-industrial cities. *Journal of business ethics*, 97(1), 43-54.
- Waal, A., De, Goedegebuure, R., & Geradts, P. (2011). The impact of performance management on the results of non-profit organization. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(8), 778-796.
- Weerawardena, J., & Mort, G. S. (2012). Competitive strategy in socially entrepreneurial nonprofit organizations: Innovation and differentiation. *Journal of Public Policy & Marketing*, 31(1), 91-101.
- Williams, A. P., & Taylor, J. A. (2013). Resolving accountability ambiguity in nonprofit organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(3), 559-580.
- Windrum, P. (2014). Third sector organizations and the co-production of health innovations. *Management Decision*, 52(6), 1046-1056.
- Zahra, S. A., & Nambisan, S. (2012). Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems. *Business Horizons*, 55(3), 219-229.
- Zhu, H., Wang, P., & Bart, C. (2016). Board Processes, Board Strategic Involvement, and Organizational Performance in For-profit and Non-profit Organizations. *Journal of Business Ethics*, 136(2), 311-328.

## **APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA PARA LEVANTAMENTO DOS DADOS PRIMÁRIOS**

Nota: Os critérios abaixo foram reescritos na forma interrogativa com respostas: Sim ou Não.

## **Governança**

---

- A organização publica o Estatuto Social em seu website
- A assembleia geral cumpre suas obrigações, incluindo a eleição dos dirigentes (como conselheiros, conselheiros fiscais e diretores) e deliberação sobre assuntos relevantes.
- A pauta das assembleias gerais e a documentação pertinente são disponibilizadas aos seus membros em tempo hábil.
- As atas das assembleias gerais, incluindo lista de presença, deliberações e quóruns de aprovação, estão devidamente registradas.
- Os nomes e cargos dos membros do(s) conselho(s) e da diretoria da organização estão registrados em seu website.
- O(s) conselho(s) e a diretoria são constituídos, cada um, por não menos do que 3 pessoas.
- Os membros do(s) conselho(s) não recebem qualquer remuneração da organização ou de entidades a ela vinculada.
- O prazo do mandato do(s) conselho(s) e da diretoria não é inferior a 2 anos nem superior a 4 anos, e os atuais mandatos estão dentro do prazo estipulado.
- O conselho fiscal cumpre suas obrigações, incluindo a fiscalização das ações dos administradores e a emissão de parecer sobre as demonstrações financeiras e transações patrimoniais relevantes.
- A organização submete suas demonstrações contábeis e financeiras anuais a uma auditoria independente?
- A assembleia geral, o conselho administrativo e conselho fiscal se reúnem, cada um, não menos do que uma vez ao ano.
- A organização possui um código interno de conduta.
- A organização participa de fóruns e/ou grupos (formais ou informais, nacionais ou internacionais) que tem a área geográfica de atuação em comum.

## **Gestão e Planejamento**

---

- Os recursos e as despesas da organização são devidamente registrados e classificados para avaliação interna.
- A organização possui uma previsão de orçamento e/ou do fluxo de caixa para, ao menos, o ano corrente.
- Há para cada cargo ou função da organização (seja ele ocupado por um funcionário ou por voluntários) uma descrição de suas atividades.
- A organização conta com um processo formal para a seleção e o treinamento de seus voluntários.
- A organização dispõe de plano(s) estratégico e/ou operacional que contemple(m) o planejamento, ao menos, para o ano corrente.
- O(s) plano(s) estratégico e/ou operacional explicita(m) as ações a serem tomadas pela organização dentro do período e os resultados esperados.
- O(s) plano(s) estratégico e/ou operacional identifica(m) e dimensiona(m), para cada programa e/ou projeto, os recursos financeiros e não financeiros necessários para sua execução.
- Os gestores realizam reuniões com periodicidade mínima anual para planejamento e acompanhamento de seu desempenho da organização
- Os funcionários da organização conhecem e concordam com suas causas e objetivos.
- Há uma estratégia de atuação da organização para os próximos anos.

## **Estratégia de financiamento**

---

- A organização conta com um funcionário próprio (ou uma equipe própria) dedicado exclusivamente às atividades de captação de recursos.
- A organização possui um Plano de Captação de Recursos para, pelo menos, o ano corrente.
- O plano de captação estabelece as metas de arrecadação para cada uma das fontes de recursos.
- A organização capta recursos com indivíduos.
- A organização gerencia informações sobre seus doadores (tais como dados cadastrais, contatos realizados, participações em eventos, doações realizadas) através de alguma plataforma específica para gestão de doadores de organizações sem fins lucrativos.
- A organização aceita doações pela internet (via cartão de crédito, transferência bancária online e boleto bancário), seja através de seu próprio website ou através de redirecionamento para outros websites.
- A organização possui uma base diversificada de recursos (nenhuma das fontes tem representatividade superior a 50% dos recursos anuais da organização).
- A organização monitora as atividades e as despesas com captação de recursos.

### **Prestação de contas e Comunicação**

---

- A organização publica relatórios anuais de atividades atualizados em seu website.
- A organização descreve em seu relatório anual as principais realizações do período e apresenta fotos reais ilustrativas das atividades desenvolvidas.
- A organização apresenta em seu relatório anual o(s) principal(is) indicador(es) de desempenho das atividades desenvolvidas (tais como número de pessoas atendidas).
- A organização apresenta em seu relatório anual os recursos classificados por origem e as despesas classificadas por tipo.
- A organização publica as demonstrações contábeis e financeiras anuais.
- A organização possui uma lista de e-mails para os quais envia um boletim informativo no mínimo uma vez a cada dois meses.
- A organização possui um blog online e/ou contas nas redes sociais (Facebook e/ou Twitter), onde posta informações regularmente, no mínimo uma vez por semana.
- A organização publica em seu website os diferentes canais de comunicação, incluindo telefone(s), endereço(s), e-mail(s) e "fale conosco".
- Os materiais de comunicação utilizados informam com precisão os fins e as atividades da organização.
- A missão da organização está registrada em seu website. Revisar missão, visão. Excluir objetivo e incluir valores.
- Os programas, projetos, atividades e/ou ações da organização estão descritos em seu website.
- As áreas geográficas de atuação da organização estão explicitadas em seu website.

Fonte: Instituto Doar (2019)