

(x) Graduação () Pós-Graduação

ANÁLISE DE MODELO DE AVALIAÇÃO DE MATURIDADE EM GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Otávio Luiz de Castro Romano Jr.
Universidade Federal do Pará
otavio.junior@icsa.ufpa.br

Ketleen Mayana da Silva Rocha,
Universidade Federal do Pará
ketleen.may@gmail.com

Fibia Brito Guimarães,
Universidade Federal do Pará
fibia@ufpa.br

Bruno Rafael Dias de Lucena
Universidade Federal do Pará
brunolucena@ufpa.br

RESUMO

O objetivo da pesquisa é verificar a viabilidade da aplicação do modelo de maturidade proposto por Tondolo et al. (2016) em organizações do terceiro setor de Belém, por meio de uma análise de correlação com os indicadores propostos. O trabalho foi dividido em duas etapas: A primeira envolveu a avaliação da maturidade e na segunda foi feita análise de correlação para verificar a viabilidade do modelo de maturidade. Identificou-se a média geral de maturidade das organizações: 52% (nível 0), 39% (nível 1), 9% (nível 2) e 0% (nível 3), e uma correlação positiva de 0,33 entre as variáveis. Conclui-se que o modelo de maturidade pode ser aplicado nas organizações sem fins lucrativos.

Palavras-chave: Gestão Social; Maturidade em Gestão; Modelo de Maturidade; Terceiro Setor.

1 INTRODUÇÃO

Devido às transformações societárias de um estado pautado no neoliberalismo que afetam o estado brasileiro e suas políticas públicas (Scheunemann & Rheinheimer, 2013), atender todas as demandas da sociedade brasileira é um desafio que vem sendo travado há anos. Saúde, educação, segurança são algumas dessas demandas fundamentais para garantir o bem-estar social.

Paes (2018) afirma que foram por meio dos movimentos sociais que as Organizações do Terceiro Setor (OTS) ganharam força, pois seu objetivo era lutar contra as mazelas do Estado e a crise econômica, política e social no período da redemocratização brasileira. As organizações do terceiro setor no Brasil tiveram um expressivo aumento nos últimos anos representando uma grande parcela de pessoas com empregos formais e de formação do PIB brasileiro (Marmentini & Sell, 2019). Porém, esse crescimento representa uma preocupação para o terceiro setor, pois, assim como uma organização do primeiro ou segundo setor, as entidades sem fins lucrativos precisam utilizar boas práticas de gestão para assegurar a eficiência da aplicação dos recursos e garantir bons resultados.

Para Tondolo, Tondolo, Agostini, Sarquis e de Mello (2016) essa preocupação está relacionada ao aperfeiçoamento da gestão organizacional. Isso ocorre devido ao aumento das exigências legais e fiscalizações por parte do Governo. Por isso, as organizações sem fins lucrativos têm tratado com prioridade o amadurecimento de sua gestão.

Em relação a maturidade em organizações sem fins lucrativos Munik et al. (2021) apotam que este campo de estudo ainda é bastante inexplorado e o tópico carece de maior discussão para compreensão do desempenho dessas organizações. Os sistemas de medidas de desempenho de organizações sociais evoluíram em seus contextos de uso com a adoção de indicadores sociais e ambientais para avaliação de desempenho.

Pesquisas recentes têm se dedicado ao estudo de modelos e teorias para medir o desempenho e maturidade em gestão nas organizações sociais, no entanto ainda existem lacunas na literatura quanto a consolidação desses modelos inclusive de modelos que melhor aderem às práticas de gestão dessas organizações em diferentes contextos (Munik et al., 2021).

Ademais, as organizações sociais não enfatizam o lucro como resultado de desempenho, por isso precisam de instrumentos de medição capazes de avaliar sua real performance (Ortega-Rodríguez, Licerán-Gutiérrez & Moreno-Albarracín, 2020). Por outro lado, a maioria das ferramentas e modelos propostos na literatura foram desenvolvidos para organizações com fins

lucrativos, com isso existem poucos modelos e indicadores que enfoquem o aspecto não financeiro da gestão (Munik et al., 2021).

Em sua pesquisa sobre maturidade Marmentini e Sell (2019) recomendam o uso de instrumentos de coleta alternativos para avaliação de maturidade em OTS agregando elementos de suma importância para o terceiro setor. Em vista disso, torna-se necessário a inclusão de novos indicadores capazes de avaliar o desempenho dessas organizações. Portanto, a motivação desse estudo é contribuir para o preenchimento dessa lacuna do conhecimento com a aplicação do modelo de maturidade de Tondolo et al. (2016) e verificar a inclusão de indicadores úteis para medir a maturidade.

A partir dos pressupostos delineados, o presente estudo tem como problemática a seguinte questão: Em quais níveis de maturidade em gestão as organizações sem fins lucrativos estão inseridas e qual a sua correlação com os indicadores de desempenho propostos pela revisão de literatura?

Para responder essa questão, o objetivo geral desta pesquisa tem a finalidade de verificar a viabilidade da aplicação do modelo de maturidade proposto por Tondolo et al. (2016), em organizações do terceiro setor do município de Belém do Estado do Pará, por meio de uma análise de correlação linear com os indicadores de desempenho propostos com a revisão de literatura. Como objetivo específico, avaliaram-se os níveis de maturidade das OTS do caso do Município de Belém do Pará, utilizando o modelo de maturidade e instrumento de mensuração proposto por Tondolo et al. (2016).

2 REVISÃO DA LITERATURA

Esta revisão inicia com a apresentação de conceitos fundamentais sobre o terceiro setor e maturidade em gestão. Após isso, é feita a revisão de cada dimensão proposta por Tondolo et al. (2016). Em seguida será apresentado o modelo de maturidade desses autores e finalmente se insere a proposta de indicadores com base na revisão teórica.

2.1 ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

As Organizações do Terceiro Setor possuem várias denominações, dentre elas são conhecidas como organizações da sociedade civil, organizações sem fins lucrativos, organizações não governamentais, organizações voluntárias, e outras (Scheunemann & Rheinheimer, 2013).

Paes (2018) conceitua as organizações não governamentais como um conjunto de

instituições sem fins lucrativos dotadas de autonomia e administração própria a fim de atuar voluntariamente junto à sociedade civil visando seu aperfeiçoamento. Além disso, sua existência é identificada por mobilizar um grande volume de recursos humanos e materiais que impulsionam iniciativas voltadas para o desenvolvimento social.

Oliveira e Godói-de-Sousa (2015) apontam alguns desafios enfrentados por essas organizações, que são: A instabilidade financeira que tornam as organizações dependentes do apoio governamental ou de outros financiadores; a precária estrutura organizacional e vulnerabilidade em relação a sua estrutura interna e sua articulação externa. As receitas dessas organizações são, por meio de doações, financiamentos, alianças e parcerias advindas da sociedade de forma geral. Porém, as agências financiadoras, governo e empresas privadas exigem prestação de contas dos recursos que são investidos nas ações promovidas pelas organizações de interesse social (Oliveira & Godói-de-Souza, 2015).

Portanto, isso se torna um desafio para essas organizações tendo em vista que as exigências por parte dos *stakeholders* demandam dos gestores um conhecimento técnico mais profundo, obrigando-os a buscar qualificação técnica especializada (Santoro & Barbosa, 2017).

Diante dessas exigências e necessidades, Tondolo et al. (2016) criaram um modelo que permitem avaliar os níveis de maturidade em gestão dessas organizações propondo 5 (cinco) dimensões focadas em aspectos essenciais de gestão.

2.2 DIMENSÕES DE MATURIDADE EM GESTÃO

Maximiano (2012) conceitua a gestão como um processo de tomada de decisão que abrange o planejamento, organização, a liderança, a execução e o controle da organização, sendo fatores importantes para a realização de objetivos organizacionais. Para Tenório (2015) uma atividade para ser bem-sucedida precisa utilizar de forma correta os recursos disponíveis e direcioná-las para o atingimento da finalidade proposta.

Para Koshgoftar e Gosman (2009) todo modelo de maturidade deve apresentar métricas de avaliação e níveis que possam identificar e mensurar a classificação de maturidade. Para isso, o desenvolvimento de uma OTS deve ser descrito por meio de um número limitado de níveis de maturidade e cada nível deve discriminar as características dos requisitos que essas organizações devem atingir, sendo ordenado sequencialmente a partir do nível de estágio inicial até o nível máximo que representa o maior grau de maturidade.

Alcançar os objetivos organizacionais requer ferramentas, práticas e conhecimento na área e para isso sua gestão deve amadurecer. Costa e Rosa (2017) mostram que há modelos de

maturidade que trabalham com etapas evolutivas, onde há um momento inicial com pouca experiência podendo evoluir a cada estágio até chegar a um nível avançado.

Tondolo et al. (2016) propuseram um modelo de maturidade em gestão nas organizações do terceiro setor composto por 5 dimensões: Comunicação, beneficiários, estratégias e planos, sociedades e redes colaborativas, e liderança.

2.2.1 Dimensão da Comunicação

A comunicação é uma dimensão que deve ser avaliada como aspecto de maturidade em uma organização. Para Cooley (2020) as OTS estão liderando o caminho de práticas de prestação de contas online, se comparadas às organizações públicas e privadas.

Já, para Ortega-Rodríguez, Licerán-Gutiérrez e Moreno-Albarracín (2020), as organizações sem fins lucrativos enfrentam diversos desafios relacionados à comunicação como convencer a sociedade de que administram os fundos de doações de forma eficiente e que se dedicam para cumprir a missão para a qual a organização foi criada.

A comunicação organizacional, tem um papel estratégico para as OTS, pois com o cumprimento de seus objetivos é possível alcançar ainda objetivos profissionais e pessoais do seu público interno resultando na satisfação de seus stakeholders (Pessoni & Costa, 2018).

Ademais, é importante que a organização interaja com o público, disponibilize documentos atuais e tenha contato permanente com ele, sempre renovando os conteúdos e desenvolvendo novas interações para aumentar sua transparência e visibilidade perante os *stakeholders* (Ortega-Rodríguez et al., 2020).

Trussel e Parsons (2007) relatam que os doadores são impulsionados a contribuir com as organizações sem fins lucrativos quando ela divulga sua missão e os desafios enfrentados como uma forma de convencer o doador a ajudar na causa. É, ainda, fundamental divulgar as informações da entidade que deseja captar recursos, pois é por meio da prestação de contas que os financiadores são informados sobre a eficiência e eficácia na utilização dos recursos (Cunha & Pereira, 2012).

Em relação à prestação de contas Ortega-Rodríguez et al. (2020), apontam que as organizações sem fins lucrativos devem usar Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) para divulgar informações significativas sobre o trabalho realizado e os resultados alcançados. Para isso as OTS devem estruturar uma estratégia de difusão da informação que proporcione um alcance maior da visibilidade organizacional na internet por meio do marketing social.

De acordo com Parveen, Jaafar e Ainin (2015) as organizações estão construindo e

mantendo páginas públicas de mídia social para melhorar sua relevância nas redes sociais, e com isso aumentar o interesse em suas organizações e criar relacionamentos com o público online. (Cooley, 2020; Ortega-Rodríguez et al., 2020; Parveen, Jaafar & Ainin, 2015).

Tondolo et al. (2016) analisam essa dimensão com base na prática em prestar contas por meio de demonstrações contábeis e entrega de relatórios contendo as práticas da organização. Dessa forma, para eles, melhorar a comunicação nessas organizações aumentará as relações com os stakeholders e intensificará não só a gestão transparente como a ética.

2.2.2 Dimensão Beneficiários

A dimensão de beneficiários é elementar na avaliação de maturidade de uma organização, pois ela retrata além do aspecto contábil e financeiro. Yasmin, Ghafran e Haslam (2020) enfatizam que as OTS não podem se preocupar apenas em satisfazer as demandas dos financiadores e doadores, mas principalmente assegurar a satisfação dos beneficiários à medida que o projeto alcança a justiça social.

Para Uddin e Belal (2019), a participação dos beneficiários do projeto é um requisito para que doadores continuem apoiando a entidade, com isso é necessário que a OTS demonstre que os objetivos e necessidades do projeto são avaliados com base em consulta aos beneficiários, pois ter o conhecimento do público-alvo e de suas demandas é essencial para atingir os objetivos organizacionais.

De acordo com Tondolo et al. (2016), a maioria das organizações sociais que eles pesquisaram não estimulam a participação ativa de seus beneficiários na elaboração conjunta de seus projetos e processos organizacionais. Dessa forma, a maneira encontrada para mensurar essa dimensão foi analisar os canais de comunicação utilizados por essas organizações para que seus beneficiários possam participar e submeter opiniões, sugestões e críticas em relação às atividades exercidas.

2.2.3 Dimensão Planos e Estratégia

O planejamento estratégico é um recurso muito utilizado como suporte para a tomada de decisão a fim de antecipar-se às mudanças ou até mesmo enfrentá-las. Sua principal característica é a flexibilidade com o intuito de permitir realizar ajustes necessários frente às incertezas e pressões externas que ocasionalmente as organizações sem fins lucrativos precisam lidar (Brunt & Akingbola, 2018).

Para Brunt e Akingbola (2018) as entidades devem estar com seus esforços focados para

alcançar os objetivos estratégicos estabelecidos enquanto a OTS desenvolve sua missão através do compartilhamento e/ou comunicação de seus valores entre as partes interessadas internas que são os funcionários, membros do conselho e voluntários.

De acordo com Lauret e Ferreira (2018), as organizações sem fins lucrativos devem alcançar a eficiência e eficácia por meio de suas ações estratégicas incluindo adotar mecanismos de comunicação interna entre as lideranças para assegurar a execução da estratégia implementada.

Para Mitchell e Berlan (2016) é fundamental que os gestores proporcionem treinamentos aos colaboradores e voluntários sobre o uso de ferramentas e técnicas de medição e avaliação dos resultados para que esses atores possam compreender a estratégia.

Para Tondolo et al. (2016), as organizações sem fins lucrativos carecem de planejamento estratégico e o uso de ferramentas de gestão que auxiliem na tomada de decisão e o alcance dos objetivos. Isso pode ser um reflexo da não profissionalização dos cargos de gestão que muitas vezes são exercidos por voluntários ou profissionais não qualificados.

2.2.4 Dimensão Sociedades e Redes Colaborativas

A atuação em redes colaborativas é uma das dimensões propostas por Tondolo et al. (2016), que procuraram buscar elementos que demonstrassem como as organizações sociais monitoram seus projetos e como se dá a interação desses projetos com seus atores.

Para Gazley e Guo (2020) as organizações sem fins lucrativos são chamadas para unir esforços e colaborar com o governo, empresas e outras organizações sociais com a finalidade de resolver problemas sociais. Por isso, essas organizações precisam trabalhar em conjunto para reunir conhecimento e recursos das partes interessadas para gerar os resultados esperados.

As redes colaborativas constituem as parcerias estratégicas entre as organizações para troca de experiência ou ajuda mútua e é fator de sucesso nas ações das entidades, por isso, é fundamental manter uma relação positiva com outras organizações (Lee & Nowell, 2014).

Além disso, deve-se manter o hábito de gerenciar as relações com *stakeholders* para construir novos relacionamentos que beneficiem a organização. É tão importante quanto fazer novas parcerias é manter aquelas já estabelecidas (Gazley & Guo, 2020).

Para reforçar essa ideia, os achados de MacDonald, Clarke e Huang (2018) sugerem que a tomada de decisão colaborativa impacta positivamente a capacidade de construir parcerias, por meio de mecanismos de coordenação que facilitem a interação com os parceiros contribuindo para implementação dos planos de forma eficaz para atingir os objetivos.

Tondolo et al. (2016) também destacam outras duas variáveis para essa dimensão: A criação de projetos sociais e a avaliação dos resultados dos projetos e/ou ações realizadas. Berenguer e Shen (2019) mostram que é importante dar prioridade para instalação de projetos sociais em áreas de baixo alcance de políticas públicas como territórios geográficos de difícil acesso ou ambientes muito voláteis. Outro aspecto importante, é assegurar que os projetos desenvolvidos tenham impacto positivo sobre a comunidade.

2.2.5 Dimensão Liderança

Para Tondolo et al. (2016), essa dimensão trata-se do envolvimento dos colaboradores e voluntários na tomada de decisão, pois é fundamental ter conhecimento das necessidades dos beneficiários para que haja um impacto social positivo na execução dos projetos e/ou atividades. Por conseguinte, os resultados do aperfeiçoamento de pessoal e incentivo a liderança refletem no crescimento e aprendizado dos colaboradores que paulatinamente devem assumir responsabilidades de liderança nos projetos (Rodrigues Quesado, Fernandes Branco & Rodrigues, 2017).

Nesse aspecto, Norris-Tirrell, Rinella e Pham (2017) citam sobre a necessidade de as organizações sem fins lucrativos criarem planos de carreira para profissionais que ocupem cargos dentro da organização. Com isso, a entidade permite que voluntários e colaboradores se sintam motivados a permanecerem na instituição podendo chegar a ocupar cargos de direção.

Marberg, Korzilius e Van Kranenburg (2019) identificaram que existe uma necessidade urgente em desenvolver a capacidade de liderança das organizações sem fins lucrativos, portanto não basta apenas possuir força de trabalho, mas sim desenvolver líderes comprometidos com a missão da organização. Em seu estudo recente sobre maturidade, utilizando outro modelo, Marmantini e Sell (2019) encontraram uma pontuação mais baixa na dimensão liderança para a amostra observada.

Em suma, o desenvolvimento de lideranças nas organizações do terceiro setor é de vital importância para que as organizações consigam descentralizar as tomadas de decisões e assegurar colaboradores mais responsáveis na execução das ações. Logo, a participação de trabalhadores e/ou beneficiários no processo de tomada de decisão é fundamental. Assim como o desenvolvimento de ambientes de trabalho que proporcionem bons relacionamentos na organização social (Marberg et al., 2019; Rodrigues Quesado et al., 2017).

2.3 MODELO DE MATURIDADE EM GESTÃO

O quadro 1, abaixo, apresenta o modelo de avaliação da maturidade em gestão de organizações sem fins lucrativos proposto por Tondolo et al. (2016). Esse modelo contém 5 (cinco) dimensões e 16 (dezesesseis) variáveis que são: comunicação (2 variáveis), beneficiários (3 variáveis), estratégia e planos (4 variáveis), sociedade e redes colaborativas (3 variáveis), e liderança (4 variáveis).

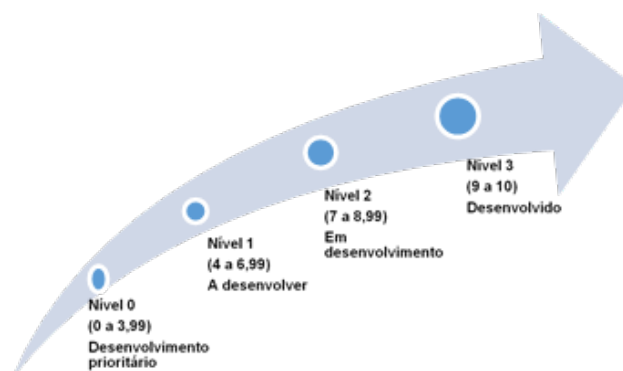
Quadro 1: Modelo de maturidade em gestão nas organizações sem fins lucrativos.

Dimensão	Variáveis
Comunicação	1 Possui demonstrativos e práticas contábeis. 2 Divulgação das práticas de constituição e legislação da organização.
Beneficiários	3 Tem canais de relacionamento com a comunidade. 4 Aplica a política nacional de assistência social. 5 Possibilita a participação de beneficiários na gestão de projetos sociais.
Planos e Estratégias	6 Utiliza ferramentas adequadas na gestão da organização. 7 Tem estruturado o processo de gestão da organização. 8 Atende aos requisitos legais (documentos constitutivos, títulos e certificações). 9 Tem planejamento estratégico formalizado.
Sociedades e Redes Colaborativas	10 Avalia e divulga os resultados de projetos e ações desenvolvidos. 11 Coordena projetos sociais com atuação em redes colaborativas. 12 Cria projetos sociais e atua ativamente na captação de recursos.
Liderança	13 Tem planos de capacitação e aperfeiçoamento do pessoal. 14 Investe em ferramentas e melhoria contínua do modelo de gestão. 15 Tem estruturado o processo de gestão de projetos sociais. 16 Dispõe de modelo de gestão descentralizado e de liderança compartilhada.

Fonte: Adaptado de Tondolo et al. (2016).

O modelo de maturidade é dividido em quatro níveis que são: Desenvolvimento prioritário, a desenvolver, em desenvolvimento, e desenvolvido. Cada nível possui uma pontuação específica conforme a figura 1, abaixo.

Figura 1: Níveis de maturidade em gestão.



Fonte: Tondolo et al. (2016).

Para determinar o nível de maturidade as respostas das alternativas são apresentadas em uma escala numérica de pontuação de 0 a 10, de acordo com o quadro 2, abaixo.

Quadro 2: Pontuações para mensurar o nível de maturidade em gestão.

Respostas das Alternativas	Pontos obtidos	Descrição para identificar o nível de maturidade
A	0	Para avaliar a maturidade, deve-se primeiro definir o nível de cada dimensão. Para isso, deve-se calcular a pontuação obtida por cada questão de determinada dimensão, depois multiplicar por 10, e em seguida, dividir o resultado pelo número de questões de determinada dimensão vezes 10. Com o resultado obtido pode-se identificar o nível de maturidade de cada dimensão.
B	2	
C	6	
D	10	

Fonte: Adaptado de Tondolo et al. (2016).

2.4 INDICADORES DE DESEMPENHO

Nesta seção serão apresentados os indicadores de desempenho construídos a partir da revisão teórica do trabalho. Para Munaretto e Corrêa (2016), indicadores são métricas para avaliar o desempenho de uma organização e seu objetivo é indicar a posição do desempenho da organização. A prática de analisar o desempenho de organizações sem fins lucrativos fornece subsídios para a melhoria em alguns aspectos da gestão, como a redução de custos operacionais, a potencialização em captar recursos, e o aumento da eficácia de programas e projetos, já que os resultados obtidos pela mensuração dos indicadores de desempenho são exigidos pelos financiadores (Ortega-Rodríguez et al., 2020).

No entanto, segundo Ortega-Rodríguez et al. (2020), os indicadores financeiros não são representativos do desempenho de uma OTS por não terem como foco o lucro. Por esse motivo os indicadores propostos para mensurar a maturidade das organizações participantes da pesquisa, serão de cunho não financeiros.

No quadro 3, são propostos indicadores que possam ser úteis para gerar a correlação com as notas resultantes do modelo de maturidade em gestão criado por Tondolo et al. (2016). Os resultados desses indicadores visam verificar a viabilidade do modelo de mensuração criado por esses autores. Dessa forma, os indicadores foram elaborados com base na literatura pesquisada e de acordo com as dimensões: comunicação, beneficiários, planos e estratégias, sociedades e redes colaborativas, e liderança.

Quadro 3: Modelo de indicadores de desempenho para organizações sem fins lucrativos.

Dimensão	Descrição	Indicadores	Referências
Comunicação	Essa dimensão está relacionada com a transparência da organização perante os stakeholders. Essa transparência é feita pela prestação de contas e sua divulgação.	Nº de prestação de contas realizadas por projetos / Nº total de projetos financiados.	Cooley (2020) Cunha e Pereira (2012) Ortega-Rodríguez et al. (2020) Pessoni e Costa (2018) Trussel e Parsons (2007)
Beneficiários	Ter conhecimento do impacto social de suas atividades perante a comunidade é essencial para a visibilidade das organizações.	Nº de beneficiários que abandonaram projeto / Nº total de beneficiários	Parveen et al. (2015) Uddin e Belal (2019) Yasmin et al. (2020)
Planos e Estratégias	É necessário que tenham gestores qualificados e capacitados para promover uma gestão estratégica eficiente através da capacitação e treinamento para executar os planos e estratégia.	Nº de colaboradores que foram capacitados / Nº total de colaboradores	Brunt e Akingbola (2018) Laurett e Ferreira (2018) Lee e Nowell (2014) Mitchell e Berlan (2016)
Sociedades e Redes Colaborativas	Essa dimensão demonstra a importância da interação dos projetos com os stakeholders podendo colaborar com as atividades realizadas, além de garantir um alto grau de satisfação para eles.	Nº de parcerias realizadas em 2018 / Nº total de parcerias realizadas desde 2017	Berenguer e Shen (2019) Coutinho (2011) Gazley e Guo (2020) MacDonald et al. (2018)
Liderança	Para avaliar a capacitação de pessoal e liderança compartilhada, propõem-se que um projeto seja executado com o menor número possível de colaboradores.	Nº de colaboradores que lideram projetos / Total de colaboradores nos projetos	Marberg et al., 2019 Mitchell e Berlan (2016) Norris-Tirrell et al. (2017) Rodrigues Quesado et al. (2017)

Fonte: Elaboração própria.

Na dimensão comunicação Tondolo et al. (2016) tratam a respeito da transparência e da divulgação de informações dos gestores perante os stakeholders, sendo essa prática de vital importância para a visibilidade da organização e para futuras captações de recursos. Dessa forma, o indicador proposto é a relação entre a quantidade de prestação de contas realizadas pela quantidade total de projetos financiados (Cooley, 2020; Ortega-Rodríguez et al., 2020; Parveen et al., 2015).

Já na dimensão beneficiários, os autores abordam sobre a visibilidade e interação entre a organização e seus beneficiários e o impacto que os projetos têm sobre eles. Com enfoque na permanência e participação dos beneficiários na organização, o indicador proposto mensura a relação entre a quantidade de beneficiários que saem do projeto (evasão) pela quantidade total de beneficiários que participam do começo ao fim dos projetos da OTS (Uddin & Belal, 2019; Yasmin, Ghafran & Haslam, 2020).

Na dimensão planos e estratégia, os autores destacam o uso de ferramentas na gestão e formalização do planejamento estratégico. Por outro lado, Coutinho (2011), destaca a importância de os colaboradores compreenderem a estratégia por meio de capacitações realizadas. Por isso, o indicador proposto para esta dimensão foi a relação entre a quantidade de colaboradores que receberam capacitações sobre a quantidade total de colaboradores na

organização.

A dimensão sociedades e redes colaborativas destacam aspectos relacionados a coordenação de projetos em parceria com redes colaborativas, e a criação de projetos sociais para a captação de recursos. Diante disso, a proposta de indicador para esta dimensão foi a quantidade de projetos aprovados na captação de recursos sobre o total de projetos submetidos à avaliação (Berenguer & Shen, 2019; Lee & Nowell, 2014).

Na dimensão liderança a capacitação de pessoal e a liderança compartilhada deve refletir como resultado positivo quando colaboradores passam a assumir responsabilidades de liderança em projetos, e propõe também que um projeto com pessoal bem treinado deve ser executado com o menor número possível de colaboradores. Por isso a proposta de indicador para esta dimensão é dada pela quantidade de colaboradores que lideram projetos sobre o número total de colaboradores que participam de projetos (Rodrigues Quesado et al., 2017).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo foi realizado em novembro de 2019 se classifica como descritivo-exploratório que segundo Gil (2018) é descritivo porque tem o objetivo de estudar as características de um grupo e associá-las com determinadas variáveis, e exploratório porque visa esclarecer ideias amplas e delimitando-as por meio de uma revisão de literatura. Como procedimento técnico foi feito um levantamento para análise quantitativa dos dados.

3.1 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Com a finalidade de estabelecer critérios de confiabilidade, a pesquisa contou com a participação de representantes que ocupavam cargos de direção dentro das organizações, portanto o trabalho obteve consistência nos resultados. Os participantes da presente pesquisa foram gestores, diretores e presidentes das organizações do terceiro setor que responderam ao questionário eletrônico via e-mail e/ou aplicativo de mensagens online. O levantamento foi realizado no município de Belém/PA, Brasil, utilizando a base de dados extraída do site do Núcleo de Articulação e Cidadania (NAC) que contém 158 organizações cadastradas. O questionário buscou extrair dados quantitativos e a amostra foi composta por critério de conveniência, na qual, todas as organizações foram provocadas e apenas 23 organizações responderam o formulário. Obtendo-se assim uma taxa de resposta de 14,55%.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Participaram da pesquisa 23 organizações, sendo todas legalmente formalizadas possuindo CNPJ. Quanto a natureza das entidades, cerca de 91,7 % são associações, 4,2% são fundações e 4,1 % são cooperativas sociais. Quanto as atividades desenvolvidas, aproximadamente 69,62% são de defesa de direitos sociais, 8,7% da área da saúde, 17,34% desenvolvem atividades culturais e 4,34% são da área da educação e meio ambiente. Além disso, todas as organizações participantes estavam ativas com funcionamento regular de suas atividades na cidade de Belém.

3.3 PROCEDIMENTO GERAL

O procedimento da pesquisa foi dividido em duas etapas. A primeira etapa foi para mensurar o nível de maturidade, e o instrumento de pesquisa utilizado foi o modelo proposto por Tondolo et al. (2016) (quadro 1) constituído de 17 questões que abrangem 5 dimensões e 16 variáveis, sendo de caráter quantitativo, no formato de múltipla escolha, contendo 4 alternativas de respostas, como mostrado no quadro 2.

Tondolo et al. (2016) explicaram que a mensuração é acumulativa, ou seja, para que as organizações atinjam um nível de maturidade mais elevado é necessário que ela tenha superado o patamar anterior. Dessa forma, para avaliar o nível de maturidade de cada organização, deve-se somar a pontuação obtida nas dimensões e dividir por 5 (quantidade de dimensões). Os mesmos autores classificaram os níveis de maturidade como: Desenvolvimento prioritário (nível 0), a desenvolver (nível 1), em desenvolvimento (nível 2), e desenvolvido (nível 3), onde cada nível corresponde a uma nota na escala de 0 a 10, de acordo com a figura 1.

Em conjunto com esse modelo foram incluídas as perguntas referentes aos indicadores propostos, de acordo com a revisão teórica do trabalho (quadro 3), para mensurar a maturidade em cada dimensão e fazer a correlação com o resultado obtido através do modelo de maturidade de Tondolo et al. (2016).

Seguindo, na segunda etapa foi realizada a análise de correlação. Para isso, foram aceitos os critérios de Dancey e Reidy (2013), que consideram valores de “r” abaixo de 0,10 como nulos, de 0,10 a 0,39 como fracos, de 0,40 a 0,69 como moderados, de 0,70 a 0,90 como fortes e valores acima de 0,90 como correlações perfeitas. Para análise das correlações é recomendável que os resultados estejam próximos do extremo – 1,00 ou próximos de + 1,00 (Dancey & Reidy, 2013; Seward & Doane, 2014). A fim de fazer a análise de correlação e demais procedimentos estatísticos foi utilizado o software R-Studio.

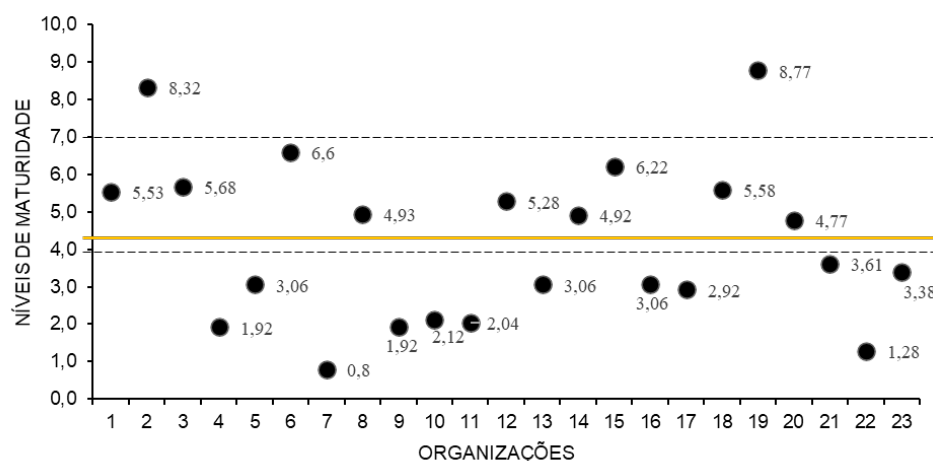
4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção será dividida em duas partes. A primeira parte analisa e identifica os níveis de maturidade das organizações do terceiro setor de acordo com o modelo proposto por Tondolo et al. (2016), e na segunda parte será analisada a correlação linear dos níveis de maturidade com os indicadores de desempenho propostos.

4.1 ANÁLISE DOS NÍVEIS DE MATURIDADE EM GESTÃO

A média geral do nível de maturidade das organizações ficou em 4,16, que compreende o nível a desenvolver. Cerca de 47,82% das organizações ficaram acima da média e 52,18% ficaram abaixo da média geral. Conforme o Gráfico 1 abaixo.

Gráfico 1: Média geral dos níveis de maturidade das organizações do terceiro setor.



Fonte: Elaboração própria.

Legenda: – Média Geral: 4,16. Nível 0: 0 a 3,99. Nível 1: 4 a 6,99. Nível 2: 7 a 8,99. Nível 3: 9 a 10.

De acordo com o Gráfico 1, a 52% das organizações estão no nível de desenvolvimento prioritário, 39% estão no nível a desenvolver, 9% estão no nível em desenvolvimento e nenhuma se encontra no nível desenvolvido. Percebe-se que nenhuma organização alcançou o nível mais alto de maturidade (nível 3) por não atingirem todos os patamares superiores das variáveis de cada dimensão proposta.

O gráfico abaixo mostra o nível de maturidade em cada dimensão das 23 organizações que participaram da pesquisa.

Quadro 4: Nível de Maturidade das Organizações por Dimensão.

Dimensões	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3
Comunicação	26%	26%	17%	30%
Beneficiários	43%	30%	26%	0%
Estratégia e Planos	57%	30%	9%	4%

Sociedade e Redes	61%	30%	4%	4%
Liderança	70%	22%	4%	4%

Fonte: Elaboração própria.

O quadro 4, acima, possibilita a análise de cada dimensão de acordo com os níveis de maturidade. Percebe-se que na dimensão de comunicação 26% das organizações enquadram-se no nível de desenvolvimento prioritário e a desenvolver, 17% enquadram-se no nível em desenvolvimento e 30% no nível desenvolvido. Na dimensão beneficiários 43% estão no nível em desenvolvimento prioritário, 30% no nível a desenvolver, 26% no nível em desenvolvimento e nenhuma se encontra no nível desenvolvido.

Na dimensão de estratégias e planos 57% estão no nível em desenvolvimento prioritário, 30% no nível a desenvolver, 9% no nível em desenvolvimento e apenas 4% no nível desenvolvido. Na dimensão sociedade e redes colaborativas 61% estão no nível em desenvolvimento prioritário, 30% a desenvolver, e 4% no nível em desenvolvimento e desenvolvido. E na última dimensão que é liderança 70% encontram-se no nível desenvolvimento prioritário, 22% a desenvolver e 4% em desenvolvimento e desenvolvido.

Na dimensão comunicação nota-se que as organizações que se encontram no nível 3 têm hábitos de contabilizar regularmente os recursos obtidos divulgando suas demonstrações contábeis entre outros documentos a partes interessadas. Já as que estão no nível 0 e 1 não têm hábitos de prestar contas e/ou divulgar seus demonstrativos financeiros. Dessa maneira, as organizações que estão no nível 0 e 1 têm de se desenvolver e praticar a divulgação da organização e das operações realizadas perante os stakeholders (Cunha & Pereira, 2012; Trussel & Parsons, 2007) e, realizar rotineiramente as suas prestações de contas de forma eficiente como abordado por Tondolo et al. (2016) para que essas OTS possam continuar sendo referência na iniciativa de prestação de contas (Cooley, 2020).

Na dimensão beneficiários, as organizações se enquadram, na maior parte, no nível 0, porque não dispõem de canais digitais, não estimulam a participação de seus beneficiários e/ou não possuem controle dos resultados de suas atividades, como por exemplo, estimar o impacto social sobre os beneficiários. Para isso, é fundamental que as organizações criem estratégias de difusão da informação através de TIC para proporcionar um alcance maior da visibilidade organizacional perante os beneficiários (Ortega-Rodríguez et al., 2020).

É necessário investir em plataformas de comunicação para assegurar a participação dos beneficiários tanto na formulação e criação de novos projetos que satisfaçam as necessidades da comunidade quanto para assegurar que os próprios beneficiários façam a avaliação do projeto realizado pela entidade garantindo informações consistentes sobre os resultados

alcançados (Uddin & Belal, 2019; Yasmin et al., 2020).

Na dimensão de estratégias e planos a maior porcentagem encontra-se no nível 0 e 1, pois não possuem diretrizes estratégicas, não dispõem de práticas e de ferramentas de gestão e gerenciamento de projetos. Diante disso, é fundamental que os gestores dessas organizações proporcionem treinamentos aos colaboradores e voluntários sobre o uso de ferramentas e técnicas de medição e avaliação dos resultados conforme apontado pelos autores Mitchell e Berlan (2016), pois é ideal para a tomada de decisão a fim de antecipar-se às mudanças.

Na dimensão de sociedade e redes colaborativas as organizações também se encontram em maior porcentagem no nível 0, devido às organizações não possuírem hábitos de avaliar e divulgar os resultados das ações que ocorrem na comunidade, não coordenam projetos, e não possuem projetos aprovados pelos financiadores.

E na dimensão de liderança, os dados se assemelham com os resultados encontrados por Marmentini e Sell (2019), onde é possível notar que as organizações demonstram deficiências e baixos níveis de maturidade em liderança. A maior parte das organizações encontram-se no nível 0 por não apresentarem capacitação e aperfeiçoamento para todas as funções e cargos, além de não possuírem cultura de melhorar e/ou utilizar ferramentas de gestão, bem como manter boas práticas de gestão de projetos e não dispõem de um modelo de gestão descentralizada entre os colaboradores.

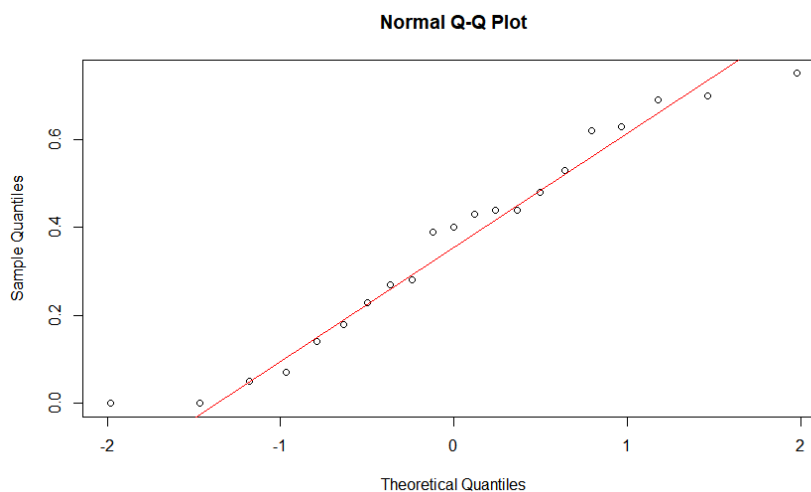
É fundamental descentralizar as tomadas de decisões para que os colaboradores se tornem responsáveis pela execução e monitoramento das ações. Para isso, é preciso proporcionar o aperfeiçoamento de pessoal e desenvolvimento de liderança, pois reflete no crescimento e aprendizado dos colaboradores para assumirem paulatinamente cargos de gestão e gerenciamento de projetos (Rodrigues Quesado et al., 2017).

4.2 ANÁLISE DOS INDICADORES E CORRELAÇÃO LINEAR DE PEARSON

Na segunda parte foi realizada a correlação linear de Pearson entre os níveis de maturidade de cada dimensão com o resultado dos indicadores de desempenho para verificar a correlação das variáveis propostas em cada dimensão abordada por Tondolo et al. (2016).

A normalidade e distribuição dos dados é demonstrada através do Gráfico 2, abaixo, onde o Q-Q plot mostra poucas distorções entre os dados e a curva normal. Quanto a distribuição dos dados, foram identificados dois outliers (valores atípicos ou extremos) que foram eliminados da análise para evitar interferências nos coeficientes de correlação, conforme orientado por Dancey e Reidy (2013).

Gráfico 2: Distribuição e normalidade dos dados no Q-Q plot.



Fonte: Elaboração própria.

Após a análise da distribuição dos dados, foi feita a correlação linear de Pearson entre as médias do nível de maturidade do modelo de gestão de Tondolo et al. (2016) (Quadro 1) e as médias dos indicadores propostos (Quadro 3). Conforme é mostrado na tabela abaixo.

O coeficiente geral de correlação entre as duas variáveis, médias finais do modelo de maturidade em gestão e dos indicadores, revelou uma correlação linear positiva de 0,33. Apesar da fraca correlação (Dancey & Reidy, 2013), o coeficiente geral apresenta um resultado satisfatório para compreender que os indicadores possuem certa tendência para a correlação linear positiva com o modelo de maturidade proposto por Tondolo et al. (2016).

Tabela 3: Correlação linear entre os indicadores e as dimensões

	Liderança	Sociedades e Redes	Estratégias e Planos	Beneficiários	Comunicação
Indicador de Liderança	-0,08				
Indicador de Sociedades e Redes	0,18	0,28			
Indicador de Estratégias e Planos	0,08	0,28	0,35		
Indicador de Beneficiários	0,00	-0,34	-0,25	-0,45	
Indicador de Comunicação	0,32	0,48	0,65	0,51	0,48

Fonte: Elaboração própria.

Legenda: Coeficiente geral de correlação 0,33.

A liderança apresentou correlação negativa de -0,08 entre as variáveis propostas pelos autores e o indicador. A correlação obtida expressa um valor nulo (Dancey & Reidy, 2013) que pode ter sido produto da ausência das práticas de gestão de liderança esperadas para uma

organização madura por parte das OTS de Belém. Para esse indicador foi possível observar que o número de pessoas que lideram projetos pelo total de membros dos projetos é muito baixo. Por isso, as organizações obtiveram baixas pontuações nessa dimensão (Rodrigues Quesado et al., 2017). A importância de desenvolver líderes é essencial para que essas organizações consigam descentralizar a tomada de decisão e tenham pessoas mais responsáveis nas execuções das ações.

A correlação, positiva e fraca, entre o indicador sociedades e redes e as variáveis da dimensão foi de 0,28. Para essa dimensão, o indicador tinha como objetivo avaliar o número de parcerias firmadas no ano de 2018 em relação ao ano de 2017. Nesse sentido, pode-se notar que não houve aumento significativo na rede das organizações observadas, por isso a correlação pode ter se apresentado mais fraca.

Diante desse cenário, as OTS devem fortalecer seus laços de parcerias e aprimorar instrumentos de comunicação entre os membros de sua rede para que as entidades possam experimentar um crescimento linear da sua rede e evitar redução de suas parcerias ao longo do tempo (Gazley & Guo, 2020; Lee & Nowell, 2014).

O indicador de estratégias e planos apresentou correlação de 0,35, caracterizando correlação positiva fraca com a dimensão proposta por Tondolo et al. (2016). O indicador mediu o percentual de colaboradores capacitados para promover a gestão estratégica dentro da organização. Essa dimensão é de suma importância para que as OTS consigam alcançar seus objetivos de forma eficiente.

Já a correlação entre o indicador e a dimensão beneficiários apresentaram moderada correlação negativa de -0,45. Algumas possíveis razões podem explicar isso como a variável evasão, não considerada por Tondolo et al. (2016), que foi proposta no indicador.

Esses indicadores reúnem os principais conceitos da dimensão beneficiários que tratam sobre a participação efetiva da comunidade antes da execução do projeto ajudando a elaborar a proposta que mais satisfaz a necessidade da comunidade, durante e após a finalização do projeto através da avaliação para saber se realmente a proposta beneficiou as pessoas atendidas (Pereira, 2013; Uddin & Belal, 2019; Yasmin, Ghafran & Haslam, 2020). Para medir a dimensão de beneficiários e classificar uma organização como madura neste critério é imprescindível analisar a evasão de beneficiários e o diagnóstico da comunidade (Parveen et al., 2015).

Por outro lado, o indicador de comunicação apresentou correlação positiva moderada de 0,48. O indicador tinha como objetivo mensurar o número de prestações de contas realizadas pelo total de projetos financiados. Nesse aspecto, as organizações demonstram transparência

perante os stakeholders por prestarem contas de seus projetos com a divulgação dessas informações.

Outra análise importante é que o indicador comunicação apresentou correlações positivas moderadas com as demais dimensões sociedades e redes (0,48), estratégias e planos (0,65) e beneficiários (0,51). Os indicadores considerados para a dimensão comunicação podem ser de grande relevância para compreender a maturidade em relação as redes e estratégias das organizações e beneficiários.

Portanto, pode-se notar a importância estratégica do indicador de comunicação para que através da adequada prestação de contas as organizações sem fins lucrativos consigam estabelecer relações de confiança e demonstrar para a sociedade que fazem bom uso dos recursos de são confiados à entidade, para que dessa forma a sociedade e rede da qual a OTS faz parte possa crescer (Cunha & Pereira, 2012; Ortega-Rodríguez et al., 2020; Pessoni & Costa, 2018).

Nesse mesmo sentido, o indicador de comunicação se apresenta como benéfico a disseminação das estratégias e planos da OTS, pois os projetos executados envolvem parte dos planos da entidade, além disso, o indicador também serve com prestação de contas aos próprios beneficiários que também fazem parte do grupo de stakeholders.

No entanto, ao comparar a correlação entre a dimensão liderança e os indicadores estratégias e planos (0,08) e beneficiários (0,00), percebe-se que os indicadores podem não ser recomendados para compreender a dimensão liderança por apresentar correlação nula com essa dimensão (Dancey & Reidy, 2013). Por outro lado, a literatura exprime que a liderança é fundamental para se alcançar os planos e estratégias, e é determinante no relacionamento com os beneficiários (Marberg et al., 2019; Rodrigues Quesado et al., 2017).

5 CONCLUSÕES

O objetivo geral desta pesquisa tem a finalidade de verificar a viabilidade da aplicação do modelo de maturidade proposto por Tondolo et al. (2016), em organizações do terceiro setor, examinando-se o caso do município de Belém do Estado do Pará, por meio de uma análise de correlação linear com os indicadores de desempenho propostos.

De acordo com os dados coletados infere-se que os questionamentos desta pesquisa, como o objetivo específico e geral, foram alcançados. Além disso, esta pesquisa respondeu satisfatoriamente a problemática deste trabalho, que foi avaliar os níveis de maturidade em gestão, onde as organizações sem fins lucrativos encontram-se em sua maioria no nível de

desenvolvimento prioritário (nível 0) e por segundo, no nível a desenvolver (nível 1) como pode ser visto no gráfico 1. Assim como verificou-se a viabilidade da aplicação do modelo de maturidade por meio de uma análise de correlação linear, na qual foi identificada uma correlação positiva fraca de 0,33 entre as dimensões de maturidade e os indicadores de desempenho.

A limitação da pesquisa gira em torno do tamanho pequeno da amostra não sendo possível identificar correlações negativas fortes próximas de $-1,00$ ou correlações positivas fortes próximas de $+1,00$ para as variáveis, conforme o recomendado (Dancey & Reidy, 2013; Seward & Doane, 2014).

Para futuras pesquisas é aconselhável fazer uma análise qualitativa para proporcionar maior profundidade na compreensão da maturidade dessas organizações, pois é preciso analisar o comportamento de cada variável em ambientes e contextos diferentes. Além disso, devido a natureza e área de atuação específica de cada OTS é provável que algumas organizações sejam mais maduras em algumas dimensões do que em outras.

A pesquisa possibilitou melhor compreensão sobre a maturidade das organizações da sociedade civil de Belém do Pará, e identifica fatores que devem ser analisados para que seja possível uma investigação mais densa e completa sobre a maturidade das organizações em contexto amazônico. O trabalho contribui teoricamente com o tema de pesquisa sobre maturidade em gestão em organizações não governamentais com a demonstração de indicadores que possam servir como métricas para avaliar a maturidade em gestão dessas organizações. Além disso, a contribuição empírica mostra os níveis atuais de maturidade em que as OTS amazônicas se encontram proporcionando base para futuras pesquisas que se dediquem a compreender a maturidade e/ou desempenho dessas organizações.

Como contribuição prática, a pesquisa mostra que essas organizações precisam se desenvolver, pois demonstram vulnerabilidade nas dimensões de estratégias e planos, sociedades e redes colaborativas e na liderança, como mostra no quadro 4. Para isso, é necessário que melhorem seu planejamento estratégico, capacitem seus colaboradores, utilizem ferramentas de gestão para auxiliar na gestão e desenvolvimento de projetos, para assim, divulgar suas ações perante os stakeholders que concomitantemente ajudará na construção de redes e parcerias e na captação de recursos tanto materiais como financeiros.

Os indicadores propostos serviram para confrontar as dimensões do modelo de maturidade em gestão, de acordo com o objetivo de cada dimensão. Portanto, as correlações observadas servem como base para compreender as concordâncias e discordâncias teóricas em

cada dimensão analisada.

O modelo de maturidade proposto por Tondolo et al. (2016) é viável para avaliação da maturidade de organizações sem fins lucrativos em contexto amazônico, no entanto é necessário que seja adaptado com a inclusão de outras variáveis relacionadas as dimensões para que a avaliação proporcione maior compreensão das fragilidades na maturidade das organizações.

Após a análise e discussão dos dados, pôde-se perceber que as organizações sem fins lucrativos de Belém do Pará precisam melhorar o nível de maturidade em gestão em diversos aspectos, pois por diversas vezes essas organizações precisam administrar com máxima eficiência seus recursos devido à escassez. Diante disso, é de suma importância que a maturidade em gestão das organizações sem fins lucrativos seja avaliada para que se possa identificar pontos frágeis e melhorá-los para que atinjam seu potencial máximo de impacto social.

REFERÊNCIAS

- Berenguer, G., & Shen, Z.-J. (Max). (2019). Challenges and Strategies in Managing Nonprofit Operations: An Operations Management Perspective. *Manufacturing & Service Operations Management*, 22 (5), 888-905. <https://doi.org/10.1287/msom.2018.0758>
- Brunt, C., & Akingbola, K. (2018). How Strategic are Resource-Dependent Organisations? Experience of an International NGO in Kenya. *The European Journal of Development Research*, 31 (2), 235-252. <https://doi.org/10.1057/s41287-018-0144-5>
- Cooley, A. (2020). Análise comparativa das práticas de responsabilidade online em três setores: privado, público e sem fins lucrativos, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 33 (6), 1423-1445. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-03-2019-3919>
- Costa, B. A. F. & Rosa, F. de. (2017). Maturidade em Gestão Ambiental: revisitando as melhores práticas. *Revista Eletrônica de Administração – UFRS*, 23 (2), 110-134. <https://doi.org/10.1590/1413.2311.030.59633>
- Coutinho, N. A. (2010). O balanced scorecard aplicado às organizações não governamentais: um modelo aplicável a uma organização do terceiro setor (Dissertação de Mestrado). Universidade do Porto: Faculdade de Economia, Porto, Portugal. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/56160/2/O%20BSC%20APLICADO%20S%20ONG.pdf>
- Cunha, J. H. da C. & Pereira, J. M. (2012). Captação de Recursos no Terceiro Setor: Fatores Estratégicos para Divulgação de Informações. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 9 (18), 83-102. <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8069.2012v9n18p83>
- Dancey, C. P., Reidy, J. (2013). *Estatística sem Matemática para Psicologia* (5 ed.). Porto Alegre: Editora Penso.
- Gazley, B., & Guo, C. (2020). What do we know about nonprofit collaboration? A systematic review of the literature. *Nonprofit Management and Leadership*, 31 (2), 211-232. <https://doi.org/10.1002/nml.21433>
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6 ed.), São Paulo: Atlas.
- Khoshgoftar, M., & Osman, O. (2009, August). Comparison of maturity models. In 2009 2nd IEEE International Conference on Computer Science and Information Technology, 31 (2), 211-232. <https://doi.org/10.1002/nml.21433>
- Laurett, R., & Ferreira, J. J. (2018). Strategy in Nonprofit Organisations: A Systematic Literature Review and Agenda for Future Research. *VOLUNTAS: International Journal of*

- Voluntary and Nonprofit Organizations, 29 (5), 881-897. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9933-2>
- Lee, C., & Nowell, B. (2014). A Framework for Assessing the Performance of Nonprofit Organizations. *American Journal of Evaluation*, 36(3), 299–319. <https://doi.org/10.1177/1098214014545828>
- MacDonald, A., Clarke, A., & Huang, L. (2018). Multi-stakeholder Partnerships for Sustainability: Designing Decision-Making Processes for Partnership Capacity. *Journal of Business Ethics*, 160 (2), 409-426. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3885-3>
- Marberg, A., Korzilius, H., & van Kranenburg, H. (2019). What is in a theme? Professionalization in nonprofit and nongovernmental organizations research. *Nonprofit Management and Leadership*, 30 (1), 113-131. <https://doi.org/10.1002/nml.21355>
- Marmentini, G., & Sell, D. (2019). Gestão do conhecimento no terceiro setor: um diagnóstico de três organizações da sociedade civil. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, 9 (3), 20-40. <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2019.v9n3.p20-40.789>
- Maximiano, A. C. A. (2012). *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução industrial* (7 ed.) São Paulo: Editora Atlas.
- Mitchell, G. E., & Berlan, D. (2016). Evaluation and Evaluative Rigor in the Nonprofit Sector. *Nonprofit Management and Leadership*, 27 (2), 237–250. <https://doi.org/10.1002/nml.21236>
- Munaretto, L. F. & Corrêa, H. L. (2016). Indicadores de Desempenho Organizacional: uso e finalidade, nas cooperativas de eletrificação do Brasil. *Revista Contabilidade Vista & Revista*, 27 (1), 25-41. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=197045799003>
- Munik, J., Pinheiro de Lima, E., Deschamps, F., Gouvea Da Costa, S.E., Van Aken, E.M., Almeida Prado Cestari, J.M., Moura, L.F. and Treinta, F. (2021). Performance measurement systems in nonprofit organizations: an authorship-based literature review, *Measuring Business Excellence*. <https://doi-org.ez3.periodicos.capes.gov.br/10.1108/MBE-05-2020-0069>
- Norris-Tirrell, D., Rinella, J., & Pham, X. (2017). Examining the Career Trajectories of Nonprofit Executive Leaders. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47 (1), 146–164. <https://doi.org/10.1177/0899764017722023>
- Oliveira, E. A. & Godói-De-Souza, E. (2015). O Terceiro Setor no Brasil: Avanços, Retrocessos e Desafios para as Organizações Sociais. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 4 (3). <https://periodicos.ufba.br/index.php/rigs/article/view/10976>
- Ortega-Rodríguez, C., Licerán-Gutiérrez, A., & Moreno-Albarracín, A. L. (2020). Transparency as a key element in accountability in non-profit organizations: A systematic literature review. *Sustainability*, 12 (14), 5834. <https://doi.org/10.3390/su12145834>
- Paes, J. E. S. (2018). *Fundações, associações e entidades de interesse social: Aspectos jurídicos, administrativos, contábeis, trabalhistas e tributários*. 9. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Forense.
- Parveen, F., Jaafar, N. I., & Ainin, S. (2015). Social media usage and organizational performance: Reflections of Malaysian social media managers. *Telematics and informatics*, 32 (1), 67-78. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2014.03.001>
- Pereira, M. (2013). *Gestão para Organizações Não Governamentais*. Florianópolis: Editora Tribo da Ilha.
- Pessoni, A. & Costa, A. R. (2018). Ações Inovadoras Organizacional no Terceiro Setor. *Revista Educação, Cultura e Comunicação*, 9 (18), 33-48. <http://unifatea.com.br/seer3/index.php/ECCOM/article/view/839>
- Rodrigues Quesado, P., Fernandes Branco, J. C., & Rodrigues, F. J. (2017). Proposal to Implement the Balanced Scorecard in a Non-Profit Organization. *European Accounting and Management Review*, 4 (1), 49-74. 10.26595/eamr.2014.4.1.3
- Santoro, L. de P. & Barbosa, M. V. (2017). Desafio da Gestão de Instituições do Terceiro Setor. *Revista Valore*, 2 (2), 293-300. <https://doi.org/10.22408/revva22201780293-300>
- Scheunemann, A. V. & Rheinheimer, I. (2013). *Administração do Terceiro Setor*. Curitiba:

InterSaberes.

Seward, L. E., & Doane, D. P. (2014). Estatística Aplicada à Administração e Economia-4 (4 ed.) AMGH editora.

Tenório, F. G. (2015). Gestão de ONGs: principais funções gerenciais (11 ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV.

Tondolo, R. D. R. P., Tondolo, V. A. G., Agostini, M. R., Sarquis, A. B., & de Mello, S. P. T. (2016). Modelo de madurez en gestión para organizaciones del tercer sector. Revista del CLAD Reforma y Democracia, (66), 195-224. <https://www.redalyc.org/pdf/3575/357550050007.pdf>

Trussel, J. M., & Parsons, L. M. (2007). Financial reporting factors affecting donations to charitable organizations. *Advances in Accounting*, 23, 263-285. [https://doi.org/10.1016/S0882-6110\(07\)23010-X](https://doi.org/10.1016/S0882-6110(07)23010-X)

Uddin, M. M., & Belal, A. R. (2019). Donors' influence strategies and beneficiary accountability: an NGO case study. *Accounting Forum*, 43 (1), 113–134. <https://doi.org/10.1080/01559982.2019.1589905>

Yasmin, S., Ghafran, C., & Haslam, J. (2020). Centre-staging beneficiaries in charity accountability: Insights from an Islamic post-secular perspective. *Critical Perspectives on Accounting*, 75, 102167. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2020.102167>