

SUSTENTABILIDADE NO TERCEIRO SETOR: Uma Análise Pós-Colonial sob a Perspectiva *Triple Bottom Line* em Organizações da Sociedade Civil

1 Introdução

O Terceiro Setor, por sua orientação social, atua em áreas relacionadas à gestão de políticas sociais, com pautas que vão do combate à pobreza até a proteção ambiental. Para Cançado, Tenório e Pereira (2011), o debate empreendido no âmbito das Organizações do Terceiro Setor [OTSs], abrange a possibilidade de uma gestão democrática, participativa, quer na formulação de políticas públicas, quer naquelas relações de caráter produtivo. Nesse sentido, França Filho (2008) aponta que em organizações sociais, ou seja, em organizações que buscam o desenvolvimento socialmente justo e ecologicamente equilibrado, o modelo de gestão deve refletir uma forma social de gerir seus recursos, considerando que a orientação da gestão adere estreitamente ao seu processo. Trata-se, portanto, de uma forma alternativa ao modo convencional de gerir.

Considerando a preocupação com a utilização dos recursos e do desenvolvimento sustentável, e um modo de gerir que alcance essa perspectiva, Magalhães, Milani, Siqueira e Aguiar (2006) informam que a sustentabilidade é necessariamente multidimensional, pois apresenta não apenas os aspectos ecológico e ambiental, mas envolve também as dimensões econômica, política, cultural, social, temporal e espacial. Armani (2002) contribui ao afirmar um fato: a sustentabilidade não diz respeito apenas à dimensão da sustentação financeira, mas a um amplo conjunto de fatores de desenvolvimento institucional que determinam as chances de êxito duradouro da organização. Segundo Binda e Gehlen (2012), o avanço do desenvolvimento econômico promoveu um sistema, de caráter concentrador e excludente, em que uma camada da população mundial sofre com a pobreza e exclusão social, desequilibrando profundamente suas relações com as dimensões social e ambiental, tão necessárias para a promoção do real desenvolvimento (Giese e Büttendebender, 2015; Nabeshima & Kruglianskas, 2016).

Em 1998, Elkington, em seu livro “*Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*”, apresentou um conceito de sustentabilidade no qual apresenta um novo modelo de negócios – o chamado *Triple Bottom Line* [TBL]. A abordagem propõe uma nova forma de gerir considerando os resultados das organizações a partir de três dimensões: ambiental, social e econômico (Claro e Claro, 2014; Elkington, 1998). O *Triple Bottom Line* é considerado uma importante ferramenta para apoiar gestores em suas decisões estratégicas em busca de alinhar a sustentabilidade econômica, a equidade social e a proteção ao meio ambiente. Tendo por base o conceito de organização sustentável, as organizações passam a ser desafiadas a desenvolver modelos de negócios mais comprometidos com a sustentabilidade (Claro e Claro, 2011; Endo e Lago, 2016; Fonseca, Madruga, Mazza e Streck, 2014; Maia e Pires, 2011).

No âmbito do Terceiro Setor, pressupõe-se que tal abordagem já é performada em termos principiológicos e valorativos, em vista a orientação social de tais organizações, que buscam aliar vida e trabalho, economia e meio ambiente (Fonseca *et al*, 2014; Maia e Pires, 2011). Segundo Barbieri *et al* (2010), a adoção da cultura para o desenvolvimento sustentável e responsabilidade social como fatores que pode agregar valor à organização já se concebe, *a priori*, no contexto dos movimentos sociais, onde o terceiro setor atua. A atividade associativa e cooperativa consiste um importante canal pelo qual se pode obter uma compreensão da relação homem-ambiente, na perspectiva da construção da sustentabilidade (Binda & Gehlen, 2012). Contudo, trata-se de uma compreensão em desenvolvimento, que busca responder questões relacionadas ao papel das organizações no alcance do desenvolvimento sustentável e novas formas de gerir (Giese e Büttendebender, 2015; França Filho, 2008). Segundo Claro e

Claro (2014), a observação da configuração dos três pilares na perspectiva *TBL*, permite ainda que as organizações encontrem as oportunidades derivadas dos problemas ambientais e sociais. Os autores apontam a necessidade de integrar as três dimensões de sustentabilidade, especialmente importante em épocas de crises.

Nesse sentido, o objetivo desse estudo é identificar os aspectos sociais, econômicos e ambientais na perspectiva *Triple Bottom Line* empregados no meio associativo e cooperativo, procura-se demonstrar como o tripé da sustentabilidade está sendo compreendido no contexto do terceiro setor. A pesquisa tem natureza exploratória, utilizando-se uma abordagem qualitativa nas etapas de coleta e análise dos dados. A coleta de dados foi realizada a partir de entrevistas semiestruturadas junto a colaboradoras de três Organizações do Terceiro Setor [OTSs], do Estado do Ceará: uma associação local (comunitária) de artesãos, uma organização não governamental de médio porte e uma cooperativa de saúde de grande porte. O instrumento de coleta foi baseado em um roteiro de entrevista a partir das três categorias analíticas da abordagem *TBL*: (i) Dimensão ambiental; (ii) Dimensão social; (iii) Dimensão econômica. Os dados foram analisados a partir da perspectiva da história oral temática, considerando-se que tal metodologia é a que mais se aproxima dos atores das organizações sociais e alinha-se com a abordagem pós-colonialista da Administração (Ramos, 1989). A opção por uma abordagem pós-colonialista se dá a partir da própria experiência de pesquisa de campo que sugere a necessidade de um olhar específico do pesquisador, adequando as metodologias ao contexto (Godoi, Bandeira de Mello e Silva, 2006; Meihy, 2002).

2 Suporte Teórico

2.1 O desafio da sustentabilidade para as organizações brasileiras

Os reflexos da interação homem-ambiente permaneceram escondidos até meados do século XX, quando passou a ter amplo debate ao nível global (Binda e Gehlen, 2012; Giese e Büttendender, 2015; Fonseca *et al*, 2014). Os avanços tecnológicos e o crescente aumento da população, a atividade humana no planeta se intensificou, o que tem gerado impactos negativos ao meio ambiente natural, visto durante muito tempo como fonte inesgotável de recursos. O ciclo produtivo da sociedade capitalista, consiste em retirar da natureza os insumos necessários para a produção e retornar a mesma, resíduos sólidos e efluentes líquidos em grandes quantidades, causando poluição ambiental e esgotamento dos recursos naturais (Maia e Pires, 2011).

Tendo em vista que organizações, cada vez mais, estão buscando o exercício de um desenvolvimento vinculado à resolução de conflitos latentes na sociedade (Fonseca *et al*. 2014). Segundo Giese e Büttendender (2015) o sistema associativo e cooperativo é considerado como um importante instrumento para a dinamização da economia. Por sua definição, valores e princípios, o modelo associativo/cooperativista, prima pelo desenvolvimento do capital humano, base da constituição de força de trabalho necessária para o pleno desenvolvimento das atividades econômicas.

Em razão disso, pesquisas foram desenvolvidas e seus resultados foram divulgados em vários debates sobre o clima e meio ambiente (Binda e Gehlen, 2012) do surgimento de uma sucessão de crises, principalmente de caráter ambiental, surgem às primeiras grandes plenárias mundiais voltadas para discutir o modelo de desenvolvimento econômico vigente e a sua relação com os recursos naturais disponíveis (Giese & Büttendender). A definição mais significativa e politicamente aceita para desenvolvimento sustentável surge em 1987, publicado nas Nações Unidas. Nele o conceito de desenvolvimento sustentável foi definido como sendo o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações poderem satisfazer suas próprias necessidades. Neste

relatório foram efetuadas diversas reflexões no contexto social, econômico e ecológico em escala global, valorizando a relação de interdependência entre estes elementos. Durante os estudos foram propostas diversas medidas para a busca do desenvolvimento em condições de equilíbrio (Giese e Büttendebender, 2015; Endo e Lago, 2016).

No Brasil, a partir da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (Rio 92), foi intensificada a divulgação do ecodesenvolvimento, que havia sido proposto ainda em 1972 na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, e a necessidade de desenvolvimento da Agenda 21, com o intuito de alargar a consciência ecológica associada ao desenvolvimento sustentável. Contudo, somente na Conferência Rio+20 houve o debate amplo em torno da economia verde, onde foi divulgado um documento, intitulado “O futuro que queremos” (Fonseca *et al*, 2014). Desde esses eventos segundo Viola (2002) aumentou-se o fluxo de informações sobre o assunto, fato que contribuiu na ampliação da conscientização econômica, social e ambiental da sociedade brasileira. Segundo Barbieri *et al* (2010) em princípio, as organizações passaram a inserir o desenvolvimento sustentável em suas estratégias em razão das pressões externas e como respostas às cobranças de grupos ambientalistas e da sociedade como um todo. Para os autores, organizações perceberam que as questões de âmbito econômico e financeiro sozinhas não garantem a continuidade dos negócios. As organizações passaram então, a adotar o desenvolvimento sustentável como fator que pode agregar valor à organização, torná-la mais competitiva (Barbieri *et al.*, 2010).

Em decorrência deste movimento para a sustentabilidade, organizam-se pautas sobre marketing ambiental e formas de gestão que remontam à necessidade de implementação de um sistema de gestão ambiental nas organizações, é neste contexto que surge a perspectiva *Triple Bottom Line* (Dal Forno, 2017). A pauta da sustentabilidade é inserida inclusive nos normativos, leis e jurisprudências nacionais, abrangendo o escopo da gestão pública e, com o tempo, o contexto das organizações da sociedade civil, considerando suas atividades voltadas à proteção ambiental, social e econômica com vistas ao desenvolvimento sustentável (Dal Forno, 2017; Giese e Büttendebender, 2015; Silva, 2010).

2.2 Sustentabilidade no contexto do Terceiro Setor

Segunda Viola (2002) o desenvolvimento sustentável é um projeto social e político que aponta para o ordenamento e descentralização da produção, oferece novos princípios aos processos de democratização da sociedade. A diversificação dos tipos de desenvolvimento que induzem à participação direta das comunidades na apropriação e transformação de seus recursos ambientais (Giese e Büttendebender, 2015). Desenvolvimento sustentável e sustentabilidade exigem um alto grau de envolvimento das organizações e necessitam ser constantemente perseguidos em prol da melhoria do meio ambiente e das questões sociais. Dessa forma, é possível conceituar sustentabilidade como a busca do equilíbrio entre as dimensões ambiental, econômica e social (Nabeshima e Kruglianskas, 2016; Yunus, 2010).

No âmbito das Organizações do Terceiro Setor, Armani (2002) observa que a sustentabilidade não relaciona-se unicamente à dimensão da sustentação financeira, mas a um amplo conjunto de fatores de desenvolvimento institucional que determinam a longevidade e capacidade de impacto das organizações. Desse modo, o caráter mais ou menos duradouro de uma entidade depende do projeto institucional da organização, o que envolve questões para além do econômico. Portanto, o desenvolvimento institucional permanente é condição essencial da sustentabilidade, que segundo Magalhães *et al* (2006), pode ser definida como a capacidade da OTS em se relacionar com a sociedade e agentes financiadores de um modo geral. Para Giese e Büttendebender (2015) e Silva (2010), os conceitos de associativismo/cooperativismo, meio ambiente, recursos naturais, desenvolvimento

sustentável, sustentabilidade possuem diversas características comuns em termos de objetivos e interações. Ainda segundo os autores, podem ser identificados elementos que demonstram uma preocupação com o estabelecimento de relações de equilíbrio entre agentes que interagem economicamente e socialmente em um mesmo ambiente.

Organizações do Terceiro Setor são formadas por agentes que apresentam necessidades e interesses comuns, formando uma rede de relações sociais constituídas e mantidas na constante busca de geração de valor e que permitam um crescimento conjunto justo, sustentável e equilibrado (Binda e Gehlen, 2012; Yunus, 2010). No contexto social, as organizações associativas e cooperativas se caracterizam como importantes mecanismos para distribuição equitativa de renda, essas organizações possuem grande potencial para garantir a mudança social e econômica do ambiente onde estão inseridas (Fonseca *et al*, 2014). Os valores do desenvolvimento sustentável, alicerçados nas dimensões ambiental, social e econômico, não raro são vistos como conflitantes dentro dos modelos de formulação de estratégias nas organizações, contudo, no âmbito das OTSs, tais relações se estabelecem de forma sistêmica, em vista das características formadoras de tais entidades (Maia e Pires, 2011; França Filho, 2008; Tenório, 1998).

No modelo organizacional tradicional o capital financeiro exerce fortes influências em relação à forma de funcionamento das empresas, no entanto, em um modelo organizacional baseado em princípios associativos e cooperativos o foco principal é o capital social. A preocupação com as dimensões econômica, social e ambiental, já estão inseridas no contexto organizacional da atividade associativa através da aplicação de seus princípios e valores (Giese e Büttendebender, 2015). No cooperativismo e associativismo as empresas trabalham, primeiramente, pelo desenvolvimento do capital humano, para o pleno desenvolvimento das atividades econômicas, são aptas a criar valor econômico, social ou ambiental através de seus negócios, concentrando esforços para conseguir seu desenvolvimento sustentável no desenvolvimento de suas atividades (Claro e Claro, 2014; Giese e Büttendebender, 2015; Fonseca *et al*, 2014).

Ao compreender a importância da sustentabilidade e adotar as práticas relacionadas à esta demanda, as organizações passam por um processo de aprendizagem, em que um fator determinante para a promoção de mudanças significativas de forma a avançar ao longo desses estágios é a capacidade da empresa em desenvolver inovações (Barbieri *et al*, 2010; Nabeshima e Kruglianskas, 2016). Assim, uma vez que a questão do crescimento econômico está presente na competitividade, pode-se concluir que a sustentabilidade de uma empresa dependerá de sua competitividade, da sua relação com o meio ambiente e da sua responsabilidade social (Maia e Pires, 2011). Segundo Marra (2009), a organização de pessoas em cooperativas e associações tem muito a contribuir para o aumento e a geração de um desenvolvimento humano e sustentável da sociedade, visto que os associados exercem efetivamente a participação social ao decidirem de forma coletiva sobre os rumos e os destinos dessas entidades, podendo também, nesse caso, decidir sobre o investimento das sobras financeiras na comunidade em que ela está inserida. Segundo Yunus (2010), os empreendimentos sociais tendem a preocupar-se mais com o meio ambiente visto ser uma questão que está inserida nas dinâmicas destas organizações, que se desenvolvem em prol de uma comunidade, dessa forma, a atuação das associações e cooperativas privilegia a sustentabilidade desenvolvimento de suas atividades. Tais organizações reconhecem que não são sistemas fechados, isolados do ambiente em que estão inseridas, e que outras gerações dependerão dos mesmos recursos, assim, a ideia de sustentabilidade ambiental se aproxima dos empreendimentos do terceiro setor (França Filho, 2008; Magalhães *et al*, 2006; Cançado, Tenório e Pereira, 2011).

2.3 A perspectiva da sustentabilidade sob a abordagem *Triple Bottom Line*

Segundo Viola (2002), a intensificação do debate sobre questões ambientais, o conceito do tripé da sustentabilidade tornou-se amplamente conhecido entre as empresas e pesquisadores do assunto, sendo uma ferramenta útil para interpretar as interações extra empresariais e especialmente ilustrar a importância de uma visão da sustentabilidade que ultrapassa as demandas da sustentabilidade econômica (Norman e MacDonald, 2003). A base para entender a sustentabilidade foi formulada por Elkington (1998). Seguindo o raciocínio do desenvolvimento sustentável, em meados dos anos de 1990 foi desenvolvido o conceito do *Triple Bottom Line* (tripé da sustentabilidade ou os três pilares da sustentabilidade) pelo inglês John Elkington, um dos homens mais influentes do mundo, autoridade mundial em responsabilidade corporativa e desenvolvimento sustentável e consultor ambiental (Fonseca, *et al*, 2014). Elkington (1998) construiu o termo *TBL*, que considera os aspectos econômicos, sociais e ambientais, os pilares que sustentam o conceito de sustentabilidade. O conceito de *TBL* definido como a busca pela prosperidade econômica, na qualidade ambiental, aliando-se à justiça social (Endo e Lago, 2016). O conceito definido pelo triplo resultado expressa que as empresas devam ser avaliadas com base em seu desempenho financeiro, tendo como principal indicador o lucro, em seu “desempenho” ambiental, cujos indicadores variam em função do ramo de atividade, mas que geralmente perpassa a questão da proteção ambiental, e também em seu “desempenho” social, cujos indicadores utilizados são aqueles relacionados à forma de atuação da empresa enquanto agente de melhoria da vida de algum grupo de pessoas. Este modelo difere do modelo tradicional de negócio, que considera predominantemente fatores econômicos na avaliação de uma organização, passando a considerar a performance ambiental e social, além da financeira (Elkington, 1998; Norman e MacDonald, 2003). Maia e Pires (2011) observam que a perspectiva TBL foi pensada de forma a alcançar o equilíbrio quando a organização considerar a integração dos três pilares da sustentabilidade, ao observar o que ele chama de 3 “Ps”. Os 3 “Ps” são compõem os três pilares: “pessoa” (*people*), que aborda o capital humano de uma sociedade ou organização; “planeta” (*planet*), relacionado com o capital natural da sociedade ou da organização; e “lucro” (*profit*), que trata dos resultados econômicos positivos da organização, estado o ambiente no topo da pirâmide da abordagem *TBL*.

A Dimensão Ambiental, segundo Elkington (1998) refere-se ao capital natural de um empreendimento ou sociedade. O autor considera que, invariavelmente, as atividades econômicas resultam em impactos ambientais negativos, dessa forma, a empresa deve pensar nas formas de amenizar esses impactos. A utilização dos recursos deve se planejada de forma a pensar a logística de reposição, e mesmo, logística reversa. Abrangem a dimensão ambiental questões como: o uso de tecnologias limpas; produção ecologicamente correta a partir da utilização de recursos que não causem danos ao meio ambiente, animais e pessoas; planejamento de estratégias para amenizar os impactos da produção na natureza ou compensar o que não pode ser amenizado; realização de ações de educação ambiental, entre outras (Giese e Büttenbender, 2015; Marra, 2009; Silva, 2010).

Com base no conceito de Elkington (1998), a Dimensão Social é caracterizada como o aspecto que trata do setor humano de um empreendimento, refere-se também à comunidade a sociedade como um todo. O pilar social contempla o impacto que a organização gera nos sistemas sociais por meio de suas atividades operacionais (Munck, Souza e Zagui, 2012). Nessa dimensão enfatiza que é preciso pensar em outros aspectos nas organizações além do bem-estar dos funcionários. As organizações devem considerar o modo como elas afetam o clima social, ético e político das comunidades em que elas operam (Norman e MacDonald, 2003). Neste aspecto as organizações devem considerar o ambiente dos colaboradores, da comunidade, dos clientes, dos investidores das organizações, todos os atores envolvidos na

organização (Endo e Lago, 2016). A perspectiva social da *TBL* abrange questões como: o suporte ao desenvolvimento da comunidade; o compromisso com o desenvolvimento das pessoas; a promoção e participação em projetos sociais; ganhos justos; adequação à legislação; promoção de ambiente de trabalho seguro, entre outras.

A Dimensão Econômica Elkington (1998) é abrangente temas relacionados à produção, distribuição e consumo de bens e serviços e considera os outros aspectos que envolvem o setor em que a organização atua. Nesta perspectiva, considera-se que a sustentabilidade deve ser buscada também nos aspectos financeiros, visto que a longevidade do empreendimento depende da organização de recursos. No entanto, a sustentabilidade econômica é entendida como aquela que gera valor adicionado, e não meramente como uma simples modalidade de contabilidade econômica (Munck, Souza e Zagui, 2012). As questões que envolvem a sustentabilidade econômica dependem de questões como: a organização realiza a captação de recursos; como ocorre a administração do patrimônio da organização e o cuidado com o orçamento; a existência da preocupação com redução de custos aliados às outras perspectivas da *TBL*; se há investimento em ferramentas sustentáveis; se considera a gestão de projetos; se existe a preocupação com o planejamento estratégico, tático e/ou operacional; se há a preocupação com a legislação e questão fiscal entre outras.

O modelo da *TBL* é utilizado para orientar as organizações no direcionamento de ações e estratégias para a sustentabilidade. É necessário que as empresas repensem seus modelos produtivos para atingirem a sustentabilidade de forma a não causarem impactos negativos, ou oferecendo produtos e serviços que contribuam para a melhoria da performance ambiental dos consumidores (Fonseca *et al*, 2014). Elkington (1998) acrescenta que as organizações que se recusem aos desafios impostos pela necessidade da sustentabilidade assume os riscos de tornar-se pouco competitiva em longo prazo. O autor acrescenta que o desafio da sustentabilidade é um processo árduo, entretanto, com potencial em longo prazo. Cada vez mais os investidores institucionais e individuais, além de consumidores e trabalhadores que estão avaliando as organizações, consideram as dimensões da metodologia *TBL* de forma sistêmica ao avaliar a atuação das organizações (Norman e MacDonald, 2003; Savitz e Weber, 2007). A inclusão da preocupação com o meio ambiente e a responsabilidade social no seu planejamento operacional, tático e estratégico, para que seja possível identificar oportunidades e ao mesmo tempo, relacioná-las com o seu desenvolvimento econômico (Nabeshima e Kruglianskas, 2016).

Os debates atuais relacionados à gestão e sustentabilidade consideram que o conceito de sustentabilidade deve ser entendido em um sentido sistêmico, pois considera que o mesmo não pode ser adequadamente traduzido por um modelo linear, através de uma mera soma de ações pontuais: econômicas, ambientais e sociais. Quando a empresa consegue relacionar o benefício ambiental e social com uma demanda econômica, existe uma maior probabilidade de obter retorno econômico e uma vantagem competitiva (Maia e Pires, 2011; Norman e MacDonald, 2003). Neste sentido, o fator determinante para as organizações é integrar a sustentabilidade à estratégia organizacional, contribuindo para o desenvolvimento econômico ao mesmo tempo em que promove o desenvolvimento socioambiental (Claro e Claro, 2014).

3 Suporte Metodológico

A abordagem metodológica do problema de pesquisa, quanto à sua natureza é qualitativa, nas etapas de coleta e análise de dados, conforme proposto por Creswell (2007) e Ramos (1989). A perspectiva adotada para as etapas de coleta e análise dos dados é a da história oral, especialmente sob o enfoque da nova história, através de entrevista e observação. Para Godoi, Bandeira de Mello e Silva (2006, p.182), a história oral privilegia vozes esquecidas, ou invisibilizadas. Para os autores, a partir dessa perspectiva do que não

está no *mainstream*, é possível registrar “reivindicações, angústias, sugestões, críticas e apreender seus pontos de vista” que podem contribuir para a compreensão da vida organizacional contemporânea. Conquanto na Administração a história oral ainda caminhe seus primeiros passos, o uso de tal abordagem enriquece a pesquisa organizacional, especialmente sob o enfoque da Nova História, onde há uma preocupação com os movimentos coletivos, as ações individuais, tendências e acontecimentos (Curado, 2001). Nesse sentido, trata-se de uma busca por representatividade de outras formas de organização por meio da alteridade, alinhando-se com a perspectiva pós-colonial dos estudos organizacionais (Curado, 2001; Meihy, 2002; Soares, Rebouças e Lázaro, 2019).

Os sujeitos de pesquisa são três Organizações do Terceiro Setor [OTSs], do Estado do Ceará: uma associação local (comunitária) de artesãos (OTS de pequeno porte), uma organização não governamental de médio porte da área ambiental (OTS de médio porte), uma cooperativa de saúde (OTS de grande porte). A opção por analisar OTSs conforme o porte, deve-se a uma opção por compreender como se dá a compreensão da sustentabilidade sob diferentes perspectivas de tamanho, visto que a gestão social, como apontado por Soares *et al* (2016) e Caçado, Tenório e Pereira (2019), pode atuar de forma diferente conforme o tamanho da OTS. Foram contatadas seis instituições, contudo, apenas três consentiram em participar. Em virtude da Covi19, muitas instituições estavam lidando com questões mais urgentes e não se sentiram aptas a participar da pesquisa no momento do contato. Também em virtude da pandemia, não foi possível ampliar a coleta de dados inicialmente pretendida, com a observação das práticas de sustentabilidade, tendo sido utilizados métodos de coleta o mais próximo possível do contexto das OTSs.

Os indivíduos entrevistados foram três mulheres, representantes das organizações supramencionadas, mantendo-se o sigilo necessário quando tratar-se de nomes (utilizaram-se nomes fictícios homenageando três célebres cantoras da música brasileira). Considerou-se que a análise resultaria em observações relevantes se partisse de pontos de vista diferentes, de diferentes tipos e portes organizativos do terceiro setor. A escolha do sujeito de pesquisa deve-se ao desenvolvimento de estudos de competitividade e inovação no âmbito do terceiro setor fomentados pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico [CNPq] e o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo [SESCOOP]. O instrumento de coleta foi baseado em um roteiro de entrevista baseado nas três categorias analíticas da abordagem *TBL*: (i) Dimensão ambiental; (ii) Dimensão social; (iii) Dimensão econômica. Os dados foram analisados a partir da perspectiva da história oral temática, sob uma abordagem pós-colonialista da Administração (Ramos, 1989). A coleta foi realizada via chamada telefônica gravada sob permissão da colaboradora entrevistada e transcrita conforme os protocolos da história oral.

A opção pela história oral temática, segundo Meihy (2002), permite uma maior objetividade, pois, a partir de um tema específico preestabelecido, busca-se a perspectiva do entrevistado sobre o assunto tratado. Nesse sentido, a escolha do entrevistado é baseada no nível de conhecimento do colaborador sobre o tema, pois se exige, segundo Meihy (2002), um nível de qualificação de quem se entrevista. Segundo Creswell (2007), a entrevista semiestruturada é uma forma de coleta de dados que apresenta maior flexibilidade para trabalhar com grupos específicos de atores. Para o autor, a entrevista semi-estruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Para Meihy (2002) a importância da história oral também reside como base para elaboração de políticas públicas adequadas à realidade das demandas sociais, especialmente pelo seu caráter de participação social. As políticas públicas surgem como resultado de projetos dimensionados a partir de lutas coletivas, institucionalizando as lutas por um lugar social na ordem social. Segundo Meihy (2002), a luta pela implementação

da cidadania é uma luta por participação em espaços decisórios, nesse sentido, o papel da história oral seria contribuir para a transformação do padrão participativo das comunidades.

4 Análise e Discussão dos Resultados

A sustentabilidade no âmbito do terceiro setor, determinadas disposições que orientam a forma como a administração dos empreendimentos ocorre no cotidiano dos empreendimentos. Um pressuposto inicial é que, pela sua própria forma substantiva de organização, pressupõe-se que seus valores formativos se voltem para as questões relacionadas à sustentabilidade (Barbieri *et al*, 2010; Binda e Gehlen, 2012; Yunus, 2010; Ramos, 1989; Soares, 2019). Partindo das três dimensões observadas na perspectiva *Triple Bottom Line* como pontos de análise do estudo, segue-se a análise dos dados obtidos a partir da entrevista semiestruturada realizada com os colaboradores das três OTSs sujeitos desta pesquisa (Elkington, 1998; Norman e MacDonald, 2003). No primeiro contato com as organizações foram explanados os objetivos da pesquisa, sua relevância, e a importância da entrevista para a compreensão da questão levantada, e a satisfação da pesquisadora em ouvir o relato das colaboradoras, conforme propõe Alberti (2005).

4.1 A Dimensão Ambiental nas OTSs

O primeiro tripé da abordagem *TBL* observada junto às OTSs foi a Dimensão Ambiental. O primeiro ponto conversado com as colaboradoras entrevistadas foi sobre a utilização de meios de produção que geram menor poluição ambiental, a utilização de materiais reciclados ou reaproveitados, bem como a forma de separação e descarte dos resíduos gerados nas atividades das organizações, as OTSs informam que:

Associação: A nossa matéria-prima a gente busca na praia, que as conchas, a gente se reúne aqui uma vez por mês vai todo mundo catar as conchas pra fazer as luminárias, pra fazer as peças pequenas né?! E a garrafa pet também, quando precisa, já comunica pra todo mundo, cada qual já trás as suas garrafas pra gente fazer o trabalho né, o jornal tá muito difícil agora, mas eu sempre busco onde tem, pra trabalhar com a cestaria de jornal (...) a gente tá fazendo embalagens plásticas, mas futuramente a gente pensa em fazer embalagens menos, que poluam menos o meio ambiente, aí a gente tá pensando em usar estopa, a juta, o algodão, fazer “sacolinhas” já pensando nisso, não usar tanto plástico (Ivone Lara, fevereiro de 2019).

ONG: Os produtos (...) causam menos impacto pois eles são, a maioria, são reutilizados. São produtos que iriam para o lixo, né, que não seriam reciclados, e a gente dispôs dele pra que ele continue dentro da cadeia, né, no seu ciclo de vida. Então, por isso, eles prejudicam menos, que é o caso do tecido de rede, por exemplo, o retalho do tecido. Não só de rede, né, que a gente trabalha com retalho, tipo, de malha, de seda, que seria jogados fora, né. E a gente reutiliza pra fazer bolsas, mantas, estojos, acessórios, então ele, esse produto, gera menos impacto, por estar inserido um produto que seria jogado fora dentro de um novo ciclo (...) a gente separa, de acordo com o tipo de resíduo, faz a coleta seletiva dele e envia para o local adequado, né, ecoponto... para algum lugar que receba coleta seletiva (Clementina da Silva, maio de 2020).

Cooperativa: Então (...) a cooperativa tem um setor de responsabilidade socioambiental, ele tem uma célula estratégica, uma célula social e uma célula ambiental. Nessa célula ambiental, nós tomamos conta do gerenciamento de resíduos sólidos de saúde, que é um método... Um processo que garante que todos os nossos resíduos gerados (...) Eles possam ser contabilizados, possam ser segregados de uma maneira correta e aqueles que não podem ser reciclados, certo? Eles são

incinerados (...) Aí, a gente faz levantamento e nós revertemos isso em ações ambientais para minimizar e neutralizar os impactos ambientais. Isso é um dos nossos programas, tá certo? Nos últimos dois anos, nós revolucionamos essa questão da energia, é... utilizando de energias renováveis eólicas (...) O que nós já estamos lucrando, financeiramente falando, nós já estamos ganhando em termos de investimento, nós já estamos tendo os nossos frutos, então, isso prova que a questão da dimensão da sustentabilidade, ela não é simplesmente ideológica, ela é uma questão de medida estratégica de gestão (...) foi necessário que a gente fizesse um alinhamento, uma reestruturação na área de contratos, por quê? Por que na área de contratos quando você assume um contrato com um prestador de serviço, com uma organização pra se fornecer qualquer material e tudo mais, você tem que garantir que aquele prestador, que aquele servidor que ele trabalhe com trabalho infantil, entendeu? Que ele possa ter uma política de governança entendeu certo? (...) De se alinhar aquilo que a gente realmente acredita... (Clara Nunes, maio de 2020).

As falas das colaboradoras entrevistadas demonstram diferentes pontos de vista sobre a organização da dimensão ambiental. A associação (OTS de pequeno porte) compreende a sustentabilidade de forma orgânica, sem instrumentos normativos internos, ou preocupação instrumental com as dinâmicas de sustentabilidade. Considerando o caráter substantivo de sua organização, a organização pressupõe seus valores de bem estar e meio ambiente interrelacionados e os implementa de forma orgânica em suas práticas na comunidade (Serva, 1997; Soares, 2019). Diferentemente, a cooperativa (OTS de grande porte), implementa suas ações de forma organizada, instrumentalizando todas as suas ações de sustentabilidade ao longo da cadeia de valor, utiliza as tecnologias limpas e utiliza ferramentas de neutralização do carbono, articula com fornecedores alinhados com sua perspectiva de meio ambiente, entre outras. No contexto da ONG (OTS de médio porte) identificam-se práticas organizadas, de forma mais instrumentalizada que na OTS de pequeno porte, embora não alcance o nível de instrumentalidade da cooperativa de grande porte, a sustentabilidade encontra-se plasmada na missão da organização. Ainda que não sejam claras as metodologias ou se existe um planejamento de impacto na produção, a ONG compensa com a realização de ações de educação ambiental, como informando na fala seguinte (Giese e Büttenbender, 2015; Silva, 2010).

ONG: nossa ONG nasceu da educação ambiental, então a atividade primordial dele é a vivência ambiental com os jovens, crianças e adultos. A gente trabalha, principalmente agora, no assentamento, né, Menino Jesus, que é a comunidade lá. E a gente trabalha desde o público infantil ao público adulto, né, com vários viés, e o ensinamento realmente sobre o que seria o meio ambiente, ensinar sobre cultura, ensinar sobre cinema, todas as práticas que fornecem mais acesso a essa visão e essa educação ambiental. Também trabalhamos lá com as mulheres sobre a questão do reaproveitamento dos resíduos, a costura dos retalhos (...) de resto, é isso, né? Em Fortaleza, a gente é chamado para ações, a gente faz oficinas, cursos, palestras, voltado para a área ambiental (Ivone Lara, maio de 2020).

Cooperativa: (...) A gente trabalha a educação, a gente dá treinamento pra eles, então a gente vai até a unidade, a gente senta com a supervisora, com a coordenadora e com toda a parte operacional, inclusive com os terceirizados que fazem parte da zeladoria, pra eles entenderem qual é a importância deles segregarem de forma correta e como é que isso é feito (...) existe a semana do consumo consciente, ações internas que a gente convida os nossos colaboradores, para que eles possam estar engajados nesse processo e existe algo muito bacana também, na nossa gestão. Agora (...) não existe empresas perfeitas em sustentabilidade, nenhuma empresa que exista a sustentabilidade cem por cento. Existe, na realidade, um esforço de fazer com que a parte interna, ela aja de forma mais consciente. Então, se você me perguntar se a parte operacional até a alta gestão, ela está alinhada cem por cento, ela não está. Isso é um esforço contínuo. Não existe, como dizer assim, estará ou

está, por quê? Por que sempre você vai ter que, continuamente, estar trabalhando a cultura das pessoas (Clara Nunes, maio de 2020).

Percebe-se que as organizações esforçam-se na integração da dimensão ambiental a todas as áreas de atividade e reconhecem que os recursos humanos são parte fundamental nesse processo. Observa-se que as mudanças de atitude, a partir da sustentabilidade, possibilitam a perspectivas estratégicas no intuito de conquistar desempenhos superiores no mercado associados a maior eficácia, para o desenvolvimento de longo prazo, e a perpetuação das vantagens competitivas (Fonseca *et al.*, 2014). A cooperativa, notadamente, utiliza-se de ferramentas do mercado, certificações, selos de qualidade, mecanismos de *compliance*, visando garantir a integração da sustentabilidade em sua cadeia de valor. Em uma das falas, a colaboradora da cooperativa informou que o setor de responsabilidade socioambiental passou a ser uma área *staff* da alta gerência, passando a figurar nas ações estratégicas da organização.

Portanto, percebe-se que a preocupação com as ações tomadas pelas organizações se performatizam de formas diferentes nas três organizações, em virtude de seus portes e suas intenções na utilização dos recursos ambientais em seus processos organizativos. De fato, o impulso para a aplicação de práticas sustentáveis pode advir das pressões socioeconômicas, algumas organizações integram a dimensão ambiental *TBL* de forma mais orgânica, outras de forma mais instrumentalizada, contudo, observa-se que as três OTSs compreendem que as opções futuras econômicas, ambientais e sociais estão interligadas e devem ser integradas, ainda que lidem de formas diferentes com a dimensão ambiental (Elkington, 1998; Fonseca *et al.*, 2014). (Elkington, 1998; Nabeshima e Kruglianskas, 2016).

4.2 A Dimensão Social nas OTSs

O segundo tripé da abordagem *TBL* observada junto às OTSs foi a Dimensão Social. No âmbito do terceiro setor é intrínseca a preocupação com a questão social, pressuposto de observação (Binda e Gehlen, 2012; Fonseca *et al.* 2012; Fonseca *et al.*, 2014). Nele, primeiramente as organizações trabalham o suporte ao crescimento dos próprios atores do empreendimento, bem como o desenvolvimento da comunidade em que estão inseridos.

Associação: Todo dia eu tô indo naquela loja, no dia que eu não vou eu sinto falta meu povo dali, porque a rotina é grande, ali é um trabalho mais é um lazer também pra gente né?! [...] todo mundo junto, foi super animado, aí a gente falou lá na hora que além da gente ter uma família a gente tem essa outra família que é o nosso grupo da associação. Todo mundo tá ali em busca da mesma causa, lutando pelos mesmos objetivos né?! E é isso que acontece é muito bom esse grupo porque mostra que além do talento que a gente tem, tem também a humanidade, de compartilhar com os outros sócios as dificuldades do dia-a-dia mostrar que a gente tem sim que lutar, procurar melhorar a cada dia mais não só como artistas mas como seres humanos também né?! Compreender uns aos outros, porque nesse mundo que a gente tá aqui é tão difícil assim, amizades sinceras, raras mesmo hoje em dia né? A gente tá trabalhando junto, e aquilo faz a gente ser mais unido (Ivone Lara, fevereiro de 2019).

ONG: (...) as nossas ações seriam ações tanto pontuais, né, como rifas, mutirões, que chamam atenção do público em geral (...) Aqui em Fortaleza, Tancredo Neves, a gente já trabalhou em Caucaia, com o público alvo. E agora o público alvo é o assentamento. Então para o assentamento o que a gente leva são sempre ações voltados como alimentação saudável, a agricultura orgânica, a importância, sempre tentando inserir a temática que eles vivem com o que a gente vai levar pra eles, pra que eles sejam os donos da própria... da própria vida deles, né (...) A gente realizou o primeiro Seminário Sustentável Regional lá no assentamento Menino Jesus (...) se baseia praticamente na liderança cooperativa então a gente sempre tá... os ganhos

são para todos. Todos que estão dispostos a ganhar, né? A gente sempre fala isso. Então a gente sempre busca tá capacitando, incluindo, escutando todo mundo então os ganhos são, em questão de conhecimento, amadurecimento, são imensuráveis, né? E os ganhos financeiros, que não são ganhos, né, porque uma instituição não pode ter lucro, mas são todos bem distribuídos dentro da instituição para arcar com os custos da própria, e também com a colaboração com a comunidade. A gente trabalha dentro da comunidade hoje, um assentamento, uma comunidade de mulheres que costuram (Clementina da Silva, maio de 2020).

Cooperativa: (...) você falou sobre comunidade (...) Um programa chamado Memória Viva que trabalha com idosos no Lar São Francisco de Assis e é um programa que leva terapia ocupacional e, ao mesmo tempo, ele guarda a identidade do idoso através de contação de histórias, entendeu certo? Então, ele já ganhou três prêmios nacionais e até hoje está no Lar São Francisco de Assis. Existe um programa chamado Saúde Ambiental: um programa sustentado pela vida, e é um programa de desenvolve o empreendedorismo social, o comércio justo, a economia solidária... E nós temos a marca Ecos do Mangue que é inspirado na fauna e flora do Cocó. Então assim, esse programa está um pouco parado porque nós sofremos uma série de dificuldades (...) o Instituto deu um salto bastante considerável, entendeu certo? E aí, assim, hoje o Instituto, ele tem programas de Jovens Aprendizes (...) Projeto Cidadão: Educação para a Vida, que foi uma tecnologia social que a gente desenvolveu para ampliar a capacidade de aprendizagem de crianças de quatorze a dezesseis anos de idade (Clara Nunes, maio de 2020).

As três organizações atendem ao compromisso em fornecer à comunidade ferramentas que permitam seu desenvolvimento não só econômico, mas social, as OTSs realizam ações de conscientização em relação à dimensão socioambiental. A artesã da associação enfatiza sua preocupação mútua de bem estar entre os associados, unindo a perspectiva trabalho e vida observada por Ramos (1989) e Soares, Rebouças e Lázaro (2019). Percebe-se na OTS de pequeno porte um engajamento com a comunidade, visto que os atores são membros da mesma. A artesão ressalta que a sua qualidade de vida está estritamente relacionado ao seu trabalho, “*eu gosto do que eu faço, eu vivo do artesanato*”. Segundo a colaboradora entrevistada a partir do trabalho associativo é possível obter qualidade de vida, a gestão coletiva permite aos sócios, obter crescimento como indivíduo. A dimensão social na associação não encontra limites institucionais, a comunidade é associação e a associação é a comunidade. A promoção e participação em projetos sociais se dá de forma orgânica, os ganhos são repartidos conforme o trabalho realizado, o trabalho é realizado nas próprias casas dos artesãos ou regularmente em conjunto na sede da associação, quando em momentos de troca de informação e aprendizagem coletiva (Soares, Rebouças e Lázaro, 2019). A ONG, por sua vez, por sua própria missão, realiza ações de educação ambiental e projetos sociais em contextos periféricos, que abrangem diversas localidades do estado e atendem a públicos diversos, desde assentamentos até periferias urbanas. Suas ações são planejadas e trabalha com a metodologia de gestão de projetos para operacionalizar suas ações socioambientais. Ao observar-se a cooperativa, percebe-se que a OTS já estabeleceu programas de dimensão social que atendem a públicos específicos em médio e longo prazo. A cooperativa dispõem de um instituto próprio para a implementação de suas ações, embora se perceba que a prática organizativa não apresenta o engajamento específico dos cooperados (médicos), mas de um corpo técnico especializado que operacionaliza as ações em âmbito institucional. Contudo, em vista de uma visão estrutura da dimensão social, a OTS consegue prever o impacto e suas ações por meio dos projetos que os programas dinamizam, o que permite um planejamento estratégico da TBL mais alinhado com as ações da cooperativa (Claro e Claro, 2014).

4.3 A Dimensão Econômica nas OTSs

O terceiro tripé da abordagem *TBL* observada junto às OTSs foi a Dimensão Econômica. As questões trabalhadas nesta dimensão dizem respeito às formas de captação de recursos, à gestão do patrimônio, à preocupação com a redução de custos, aos investimentos realizados na organização em vista da sustentabilidade, ao cuidado com o orçamento, à gestão de projetos e à realização de planejamento. Em relação a estes pontos, as OTSs informam que:

Associação: É, ainda tem muita gente que não vive só do artesanato como eu. Porque eu vivo só do artesanato, me orgulho de dizer que eu tiro meu sustento, vivo mesmo do artesanato né?! Mas tem algumas pessoas lá que ainda trabalham fora né?! Tem alguém que trabalha na fábrica, tem outras pessoas que fazem outro tipo de trabalho pra completar a renda né?! Mas eu acredito que futuramente isso vai ficar mesmo só com o artesanato né?! A gente tá fazendo de tudo pra que seja reconhecido nosso artesanato e que continue mais e mais a nossa cidade crescendo, aparecendo turista, porque o turista é que compra o artesanato né?! O pessoal da terra o nativo ele produz e muito, algumas pessoas valorizam, mas tem algumas pessoas que não valorizam né?! Então quem mais valoriza é quem vem de fora e é isso que a gente quer, quer praias limpas, que uma cidade que progrida né?! Com ruas limpas, quer assim, um movimento de propaganda de falação, que fale do artesanato em si né?! (...) A gente tem um caderno de controle, onde tem tudo anotado direitinho, é feito um balanço né?! E as vendas no começo do ano foram boas, final do ano paro o começo do ano foram boas, agora deu uma queda, mas a gente tá com esperança que agora nas férias dê uma melhorada, não foi só pra nós a crise foi geral, mas com certeza nas férias vai melhorar (...) o dinheiro que é arrecadado, é pra pagar também o que a gente precisar aqui, no momento já compramos um som, vamos comprar uma máquina de costura, tudo que, coisas que vá servir para todo o grupo (Ivone Lara, fevereiro de 2019).

ONG: (...) a principal é a da venda, né, de produtos ecológicos. A gente sempre tá em contato com feiras, exposições, eventos que convidam, né, a gente tá nesses eventos então é a principal, e foi porque a ONG foi criada, né, e foi para sustentabilidade da casa. A outra parte da renda, vem da captação de recursos, é... relacionada aos cursos, né, as oficinas e aos treinamentos. A gente realiza também um bazar mensal lá no assentamento, que a gente consegue cumprir com os recursos que a gente precisa para... para continuar funcionando lá, né, no assentamento, que é alugado. E também com a colaboração de amigos, né? A gente usa muito da ferramenta online, da Vakinha online, para angariar recursos (...) o Núcleo de Administração, ele é responsável... a coordenadora desse Núcleo, né, e a sua equipe, são responsáveis por toda essa parte burocrática e administrativa, e as entradas, e as funções do recursos, e tudo que sai, e todos os recibos, né? (...) para elaborar os projetos, também tem um núcleo específico para os projetos (...) nós tem dois projetos principais de agricultura sustentável no assentamento; E a gente sempre tá produzindo nesses projetos (...) a gente conseguiu concluir com ele o planejamento estratégico que ele estava nos ajudando (Clementina da Silva, maio de 2020).

Cooperativa: (...) O que nós já estamos lucrando, financeiramente falando, nós já estamos ganhando em termos de investimento, nós já estamos tendo os nossos frutos, então, isso prova que a questão da dimensão da sustentabilidade, ela não é simplesmente ideológica, ela é uma questão de medida estratégica de gestão (...) Que faz com que você possa ter um novo olhar diferenciado sobre a sua organização como um todo, entendeu certo? Então, assim, o que a gente tem trabalhado mais atualmente é sobre isso, entendeu certo? (...) O quê que acontece... E aí, no ano passado, nós começamos um grande desafio! Que foi é... Trabalhar com a Lei de Incentivo à Cultura. Então, nós temos mais de seis mil médicos que são cooperados, e que eles podem estar destinando parte do seu imposto de renda à cultura do Estado do Ceará. Seja do Instituto através de projetos componentes, seja pelo próprio estado. Então nós fizemos em três meses... Nós conseguimos cinquenta e oito mil reais e nós já fizemos uma doação para um dos projetos aqui do estado do Ceará. Mas nós queremos mais (Clara Nunes, maio 2020).

No que se refere a esfera econômica, a associação representa uma garantia de renda para seus associados que é composto por “*40 mulheres e homens, mais mulheres*”. Segundo Singer (2008) e Yunus (2010), os negócios sociais surgem para resolver problemas locais de geração de renda, relacionados no geral à subsistência das comunidades a partir das habilidades dos atores, “*o nosso negócio aqui do artesanato foi pensando nas pessoas que não tem emprego, e que as mulheres que tem alguma prenda doméstica que sabe fazer algum tipo de trabalho que já vão fazer esse tipo de trabalho pra gerar uma renda para ajudar suas famílias*”. Apesar da forte inclinação social, a organização associativa procura o rendimento econômico para se manter sustentável no mercado, e para tanto é necessário fazer a análise do rendimento do negócio. Observa-se, ainda, na fala e nas dinâmicas da associação, que o rendimento dos indivíduos é aferido coletivamente, em reuniões periódicas e há abertura para o diálogo e para a negociação. A autogestão como forma de organização, permite relações de trabalho alternativas, como aponta Vieta (2015), são dinâmicas administrativas autônomas, cooperativas, participativas e emancipatórias no nível interno da organização, em termos de tomada de decisões e de engajamento dos atores. A mensalidade paga pelos sócios, são investidos novamente em materiais e equipamentos para o trabalho coletivo. Contudo, percebe-se que há uma necessidade de diversificação na forma de captação de recursos através de parcerias e outras ações de captação.

Ao se observar as estratégias da ONG, percebe-se que ela já implementa ações diversificadas de sustentabilidade econômica relacionadas ao *TBL*, visando manter um nível mínimo e médio de recursos para a manutenção do negócio, inclusive através de ações de doação via *internet*. A cooperativa, por sua vez, está muito à frente em termos de captação e racionalização dos recursos, visto que as próprias ações de sustentabilidade ambiental, em longo prazo, resultaram na economia de recursos que é reinvestido em alguma medida para as ações dos programas socioambientais da organização. As OTSs de médio e grande porte apresentam em suas estruturas setores específicos para trabalhar as questões orçamentárias e de planejamento financeiro, na medida de seus respectivos portes, ambas lidam de forma profissional com a dimensão econômica, enquanto na OTS de pequeno porte a dimensão econômica mantém-se em termos de subsistência do empreendimento, não permitindo o investimento para ampliar seus projetos, considerando que uma entidade depende do acesso regular a recursos e, acima de tudo, depende do projeto institucional da organização (Claro e Claro, 2014). Como observa Soares *et al* (2016), o porte da organização irá definir a forma como os processos ocorrerão.

Para Norman e MacDonald (2003), a sustentabilidade em longo prazo necessita do alinhamento e integração das três dimensões da *TBL*, de forma que nenhum perca a perspectiva da sobrevivência e mesmo posicionamento de mercado do empreendimento. No âmbito do terceiro setor, observa-se que tal perspectiva de integração se encontra valorativamente plasmada nos princípios organizativos que tais instituições seguem, contudo, cada uma dinamiza essa integração da *TBL* de formas diferentes, dependendo de seu porte e da área em que atua. Silva (2010) aponta que as organizações do terceiro setor foram levadas a buscar alternativas para sua sustentabilidade, iniciando uma tendência de geração de suas fontes próprias de recursos, principalmente através de atividades de produção ou comercialização de produtos e serviços. A própria busca da sustentabilidade, nas três dimensões da *TBL*, parece ser um dos fatores que levaram as organizações a intensificarem o processo de profissionalização e a busca de instrumentos e práticas de gestão para auxiliá-las em suas operações. Armani (2002) aponta que o desenvolvimento institucional permanente é condição essencial da sustentabilidade, a qual pode ser definida como a capacidade institucional de se relacionar criativamente com ambientes instáveis, visando à credibilidade da sua imagem perante a sociedade e financiadores de um modo geral.

5 Considerações Finais

Ao utilizar ferramentas corporativas de gestão em organizações do terceiro setor, é necessário adequá-las às especificidades das dinâmicas de tais negócios. A percepção das instituições a partir da abordagem *Triple Bottom Line* permite uma compreensão do empreendimento como um todo, não apenas sobre o processo de produção e comercialização, mas sobre o processo de gestão estratégica. No entanto, para perceber tais dinâmicas é necessário compreender o contexto das organizações, notadamente, neste estudo, as organizações do terceiro setor, que mesmo que não se apresente um consenso entre a teoria e a prática, se configura como um campo aberto de crescimento em termos de pesquisa e prática (Fiorini e Zampar, 2015; Gaiger, 2008). O objetivo do estudo foi compreender os aspectos sociais, econômicos e ambientais na perspectiva *Triple Bottom Line* empregados no âmbito do terceiro setor, visando demonstrar como o tripé da sustentabilidade está sendo compreendido no contexto do terceiro setor.

O estudo a partir da visão dos atores do terceiro setor nos fornece algumas tendências importantes: (i) Em virtude da racionalidade substantiva, baseada em valores, que permeia tais empreendimentos, as OTSs tendem a integrar as dimensões da sustentabilidade de forma orgânica, visto que o impacto social buscado pelas mesmas já define como as relações entre organização, meio ambiente e sociedade ocorrerão, observando-se, inclusive, a considerável interação entre as dimensões ambiental e social, o que resultaria na necessidade de análises mais aprofundadas; (ii) As estratégias utilizadas para dinamizar as práticas de sustentabilidade são diferentes, de acordo com o porte e com a área em que a organização atua, inclusive ao engajar seus atores nas práticas de sustentabilidade e autogestão; (iii) Identifica-se um movimento para a profissionalização, especialmente nas OTSs de pequeno e médio porte para a diversificação da captação de recursos a fim de garantir a sustentabilidade econômica dos empreendimentos; (iv) Existe uma necessidade das OTSs de grande porte em não perder sua capacidade de atuação alinhada com os valores e princípios do cooperativismo, notadamente na forma de engajamento dos atores cooperados. A pesquisa permitiu avaliar que ao trabalhar com a *TBL* no terceiro setor, é necessário considerar que este setor não é homogêneo, ainda que guarde as particularidades próprias de sua forma de organização, inclusive a partir dos impactos da Covid19 para estas instituições.

Como limitação da pesquisa, observa-se a necessidade em ampliar a amostra de pesquisa, e adoção de metodologias quantitativas a fim de analisar tendências mais abrangentes, em virtude da Covid19, houve uma limitação de atuação da pesquisa. Propõe-se, portanto, para pesquisas futuras, a realização de um estudo quantitativo, com amplitude de amostragem, inclusive em nível nacional, a fim de observar a sustentabilidade no terceiro setor de forma a identificar fatores, *clusters* e tendências no setor, especialmente nas intersecções entre o ambiental e o social.

Segundo Barbieri *et al* (2010), as organizações que almejem o adjetivo “sustentável” devem levantar uma série de questionamentos capazes de discriminar todas as interações que estejam ocorrendo entre a organização e o meio ambiente. No que diz respeito às interações entre dimensões, é relevante considerar os resultados decorrentes da intersecção entre o ambiental e o social. O debate atual sobre o terceiro setor enfatiza a necessidade de estratégias de fortalecimento desses empreendimentos, em termos de acesso ao mercado, tornando-os mais competitivos a partir da proposta de valor e impacto social que apresentam (Bessant & Tidd, 2009; Pinheiro e Paula, 2014; Soares *et al*, 2016). Logo, também o terceiro setor pode aprender com as técnicas de gestão do mercado convencional, adequando-as à sua realidade e contexto da autogestão (Fiorini e Zampar, 2015; Gaiger, 2008).

6 Referências

- Alberti, V. (2005). *Manual de história oral*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, (a). v. 1.
- Armani, D. (2002). *Sustentabilidade: do que se trata afinal?* Rio Grande do Sul: Unisinos. Mimeografado.
- Barbieri, J. C., Vasconcelos, I. F. G., Andreassi, T., Vaconcecelos, F. (2010). Inovação e Sustentabilidade: Novos Modelos e Proposições. In: Revista RAE, FGV.
- Binda, N., & Gehlen, I. (2012). Construção de sustentabilidade em cooperativas. In: *Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ambiente e Sociedade*, 6., Belém, 2012. Anais... Belém: ANPPAS, 2012.
- Cançado, A. C., Tenório, F. G., e Pereira, J. R. (2011). Gestão social: reflexões teóricas e conceituais. In: *Cadernos EBAPE.BR*, 9(3), 681-703.
- Claro, P. B. O.; Claro, D. P. (2014). Sustentabilidade estratégica: existe retorno no longo prazo?. In: *Rev. Adm.* (São Paulo) [online]. 2014, vol.49, n.2, pp.291-306. ISSN 0080-2107. <https://doi.org/10.5700/rausp1147>.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre. Editora: Artmed. 2ª Edição.
- Dal Forno, M. A. R. (2017). Fundamentos em gestão ambiental. In Fundamentos em gestão ambiental. Porto Alegre: Editora da UFRGS 1ª edição.
- Dowbor, L. (2007). Inovação social e sustentabilidade. In: Farfus, D.; Rocha, M. C. e Caron, A. (orgs.). *Inovações Sociais* (pp. 35-69). Editora Senai, Curitiba, 251p.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Stony Creek, CT: New Society Publishers.
- Endo, G. Y. e Lago, S. M. (2016). Triple Bottom Line: Análise Das Publicações Nos Periódicos Nacionais Webqualis De 2004 À 2015. In: *RECC – Revista Eletrônica Científica do CRA-PR*, 40-56.
- Fiorini, C. G.; Zampar, A. C. (2015). *Cooperativismo e empreendedorismo*. Carapicuíba, São Paulo: Pandorga Editora e Produtora.
- Fonseca, L. P., Madruga, L. R., Mazza, V. M., Teixeira, M. G. & Streck, M. G. (2014). Cooperativismo e sustentabilidade: um estudo sobre a produção científica. In: *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas - RGC*, 12-22.
- França Filho, G. C. (2008). Definido Gestão Social. In: Silva JR, J. T.; Mâisha, R. T.; Cançado, A. C. *Gestão Social: Práticas em debate, teorias em construção*. Fortaleza: Imprensa Universitária.
- Gaiger, Luiz (2008). A dimensão empreendedora da economia solidária: Notas para um debate necessário. In: *Otra Economía* . vol.2, n.3, pp.58-72.
- Giese, E., & Büttgenbender, P. L. (2015). *Gestão da Sustentabilidade Ambiental no Cooperativismo: O caso da Cooperativa Mista São Luiz Ltda - Coopermil*. Unijuí – Universidade Regional Do Noroeste Do Estado Do Rio Grande Do Sul- Curso De Pós-Graduação Lato Sensu Em Gestão De Cooperativas.
- Godoi, Christiane K.; Bandeira-de-Mello, Rodrigo.; Silva, Anielson Barbosa. (Orgs.). (2006). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Magalhães, Ósia Alexandrina V.; Milani, Carlos; Siqueira, Tacilla e Aguiar, Vicente Macêdo de. (2006). (Re)Definindo a sustentabilidade no complexo contexto da gestão social: reflexões a partir de duas práticas sociais. In: *Cad. EBAPE.BR* [online]. 2006, vol.4, n.2, pp.01-17. ISSN 1679-3951. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512006000200007>.
- Maia, A. G.; Pires, P. D. S. (2011). Uma compreensão da sustentabilidade por meio dos níveis de complexidade das decisões organizacionais. In: *Revista de Administração Mackenzie*, 12(3), 177-206.

- Marra, A. V. (2009). *Associativismo e cooperativismo* / Adriana Ventola Marra. – Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ.
- Meihy, J.C.S.B. (2002). *Manual de história oral*. São Paulo: Loyola. 246p.
- Munck, L., Souza, R. B., & Zagui, C. (2012). A gestão por competências e sua relação com ações voltadas à sustentabilidade. In: *Revista de Gestão*, 19(3), 371-389.
- Nabeshima, F. K., & Kruglianskas., I. (2016). *Integrando a Sustentabilidade à Estratégia Empresarial: o caso da Plataforma de Sustentabilidade de empresa brasileira do ramo de metais, cerâmica e madeira*.
- Norman, W. & MacDonald, C. (2003). *Getting to the bottom of “triple bottom line”*. *Business Ethics Quarterly*, 14(2), 243-262. doi: 10.5840/beq200414211
- Ramos, A. G. (1989). *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas.
- Savitiz, A. W., Weber, K. (2007). *A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental*. Rio de Janeiro: Campus.
- Serva, M. (1997). A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. In: *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 37. n. 2, p. 19-30.
- Silva, C. E. G. (2010). Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. In: *Rev. Adm. Pública* [online]. 2010, vol.44, n.6, pp.1301-1325. ISSN 0034-7612. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122010000600003>.
- Singer, P. I. (2008). *Introdução à Economia Solidária*. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo.
- Soares, M.N. *et al.* (2016). Clusters in the Solidarity Economy: the strategy of participating in networks of enterprises in Brazil. In: *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 86, 35-59.
- Soares, M. N. M.; Rebouças, S. M. D. P.; Lázaro, J. C. (2019). Racionalidade Substantiva das Práticas de Autogestão: Uma Análise Sobre as Dinâmicas Organizativas de Mulheres na Economia Solidária sob a Perspectiva da História Oral. In: *Anais XXI ENGEMA*. São Paulo, SP, Brasil.
- Tenório, F. G. (Org.). (1998) Gestão social: uma perspectiva conceitual. In: *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 7-23.
- Vieta, M. (2015). Autogestión: Prefigurando el nuevo cooperativismo y el trabajo como um biencomún. In: *V Encuentro Internacional “La Economía de Trabajadores y Trabajadoras*. Anais. Paranaguá, Venezuela, Julio 22-26, 2015.
- Viola, E. (2002). O regime internacional de mudança climática e o Brasil. In: *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, vol. 17, nº 50.