GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEITO SETOR: o que a literatura nos fala?

Maciel Rodrigues Borges
Simone Hilário Brasileiro

RESUMO
Muito se fala em gestão do terceiro setor, que, ultimamente, vem sendo discutido por vários teóricos, que é impossível manter uma entidade, associação ou qualquer movimento do terceiro setor sem um sistema de gestão. Principalmente, pelo fato de ser uma ferramenta que serve como mecanismos de defesa para essas organizações, prevendo riscos e auxiliando nas tomadas de decisões. O estudo se justifica no intuito de entender o questionamento: qual é a importância da gestão nas organizações do terceiro setor? O objetivo geral pauta em compreender o que alguns autores discorrem e analisam sobre essa questão temática. Os objetivos específicos são: expor algumas considerações sobre terceiro setor; discorrer sobre gestão organizacional no terceiro setor; entender sobre a importância da gestão nas organizações sem fins lucrativos. A metodologia é realizada mediante a pesquisa exploratória, com levantamento bibliográfico e análise-discursiva sobre o tema proposto. O artigo apresenta-se em tópicos, ficando a compreensão de que uma gestão de qualidade e eficiente envolve ações mais dinâmicas na garantia de sustentabilidade de qualquer organização, seja ela do terceiro setor ou não.

Palavras-chave: Terceiro setor. Gestão. Sustentabilidade.

ABSTRACT
Much is said about third sector management, which lately has been discussed by several theorists, that it is impossible to maintain an entity, association or any movement in the third sector without a management system. Mainly, because it is a tool that serves as defense mechanisms for these organizations, foreseeing risks and assisting in decision making. The study is justified in order to understand the question: what is the importance of management in third sector organizations? The general objective is to understand what some authors discuss and analyze about this thematic issue. The specific objectives are: to expose some considerations about the third sector; talk about organizational management in the third sector; understand the importance of management in nonprofit organizations. The methodology is carried out through exploratory research, with bibliographic survey and discursive analysis on the proposed theme. The article is presented in topics, with the understanding that a quality and efficient management involves more dynamic actions in guaranteeing the sustainability of any organization, whether in the third sector or not.

Keywords: Third sector. Management. Sustainability.

1. INTRODUÇÃO

De forma expressiva, nos últimos anos o terceiro setor não só vem ganhando seu espaço no cenário socioeconômico mundial, desenvolvendo ações não ocupadas pela atuação governamental ou empresarial, como tem sido assunto de discussões e estudos sobre sua organização e gestão.

São estudos que se concentram na questão de que o terceiro setor são organizações sem fins lucrativos, cujas atividades, segundo Silva (2010), direcionam-se a objetivos coletivos ou de interesse público, tendo como finalidade desenvolver práticas de cunho sociais, em benefício de uma sociedade mais justa e humanitária. Principalmente em relação ao fato de

realizar atividades empreendedoras no sentido de promover mudança "que beneficiam comunidades menos privilegiadas, oferecendo oportunidades concretas de transformação de setores tradicionalmente excluídos das principais agendas nacionais" (ALVES JÚNIOR; FARIA; FONTENELE, 2009, p. 01).

Levando em conta, então, conforme Mota; Nassif (2015), que as organizações do terceiro setor promovem o empreendedorismo social, desenvolvendo projetos capazes de produzir desenvolvimento sustentado, qualidade de vida e mudanças de paradigmas, sejam elas relacionadas à assistência social ou de saúde, entre outros, o estudo se justifica pelo fato de compreender o que a literatura vem discorrendo sobre a importância da gestão nessas organizações. Sobretudo, identificar que mecanismos são necessários para se chegar aos objetivos almejados, mediante a uma gestão que seja compatível e eficaz com a realidade dessas instituições.

Neste contexto, torna-se relevante analisar como uma gestão pode influência no bom desempenho das organizações do terceiro setor, traduzindo-se em gerenciamento que possam "legitimar os atos administrativos e promover a concretização dos direitos e das garantias fundamentais dos cidadãos, por meio de uma nova relação entre Estado e Sociedade" (MOREIRA NETO, 1999 *apud* VASCONCELOS; SLOMSKI, 2017, p. 04). Mesmo porque, ainda conforme Vasconcelos; Slomski (2017), o terceiro setor vem atuando na prestação de serviços de caráter público a sociedade, que, na verdade, deveria ser de responsabilidade e executadas pelo Estado.

Neste aspecto, tendo em vista que o terceiro setor é composto por organizações que se caracterizam pelo valor não econômico, fundadas pela iniciativa privada, caso da sociedade civil, é que se propõe desenvolver uma análise-discursiva mediante aos estudos referentes ao questionamento: qual é a importância de uma boa gestão nas organizações do terceiro setor? Principalmente, quando se leva em conta que o gerenciamento destas instituições é um desafio aos gestores pelo fato da sociedade cobrar resultados sobre os serviços prestados e os recursos utilizados em suas ações.

> Por desempenhar função de interesse público, espera-se que a organização do Terceiro Setor cultive a transparência quanto ao seu portfólio de projetos e, também, quanto aos resultados obtidos e os recursos alocados [...] (MARCOVITCH, 1997 *apud* VASCONCELOS; SLOMSKI, 2017, p. 05).

Justamente neste ponto, que o estudo tem por objetivo geral entender o que a literatura discorre e analisa sobre a importância de uma boa gestão nas organizações do terceiro setor,

considerando a hipótese que uma gestão de qualidade e eficiente envolve ações mais dinâmicas na garantia de sustentabilidade da própria instituição.

Constitui ainda, como objetivos específicos: expor algumas considerações sobre terceiro setor; discorrer sobre gestão organizacional no terceiro setor; compreender sobre a importância da gestão nas organizações sem fins lucrativos.

Enfim, para a construção dessa análise, o estudo apresenta-se em tópicos, ficando a compreensão de que uma boa gestão nas organizações do terceiro setor possibilita a estas instituições a executarem com ética, responsabilidade e eficiência suas ações em prol do bem comum. Sobretudo, uma gestão responsável por manter e responder necessidades pela qual as organizações do terceiro setor foram criadas.

2. DISCUSSÃO E ANÁLISE TEÓRICA

2.1. Considerações sobre terceiro setor

De acordo com Silva (2010), o primeiro setor é o governo, representado pelas atividades estatais que são realizadas visando fins públicos. O segundo é o privado, responsável pelas questões individuais, que visa lucros. O terceiro é constituído por organizações sem fins lucrativos e não governamentais, que tem por objetivo gerar serviços de caráter público.

Nesse raciocínio, segundo Alves Júnior; Faria; Fontenele (2009), a expressão terceiro setor é uma tradução do Inglês *third sector*, que nos Estados Unidas da America (EUA) é usada para identificar organizações sem fins lucrativos (*nonprofit organizations*) ou setor voluntário (voluntary sector). Na Europa continental, conforme os autores, predomina a expressão organizações não governamentais. "Sua origem vem do sistema de representações da Organização das Nações Unidas (ONU), que assim denomina as organizações internacionais representativas, para justificar sua presença oficial na ONU" (ALBUQUERQUE, 2006 *apud* ALVES JÚNIOR; FARIA; FONTENELE, 2009, p. 02).

Conforme Moura; Rocha (2015), o termo terceiro setor é uma terminologia específica para distinguir um conjunto de organizações sociais particulares das denominadas empresariais lucrativas e governamentais, surgidas a partir da incapacidade dos setores públicos e privado de atender as necessidades sociais.

> Engloba uma ampla gama de organizações não-governamentais, fundações de direito privado, entidades de assistência social e benemerência, entidades religiosas, associações culturais, educacionais, dentre outras. São organizações que variam em tamanho, grau de formalização, volume de recursos, objetivos institucionais e forma de atuação (PAULA, 2010, p. 03).

Historicamente, segundo Silva (2010), são organizações que surgiu na década de 70, nos Estados Unidos, designadas na função de exercer a produção de bens e serviços públicos,

em geral. Caracterizam-se, como "organizações privadas que realizam atividades voltadas para reduzir o sofrimento humano, promover o interesse dos pobres, proteger o meio ambiente, prover serviços sociais básicos e desenvolver comunidades" (BANCO MUNDIAL, 1997 *apud* ALVES JÚNIOR; FARIA; FONTENELE, 2009, p. 01).

Por sua vez, de acordo com Cunha (2008), o crescimento das organizações do terceiro setor se deve ao fato que o Estado não tem tido competência de atender às demandas de serviços sociais, além da sua irresponsabilidade com referência a resolução de questões ligadas, principalmente, à geração de empregos.

Nesta perspectiva, segundo Vasconcelos; Slomski (2017), diante da ineficiência no atendimento das demandas sociais pelo Estado, o surgimento do terceiro setor se justifica pelo fato de assumir compromisso articulados com a ordem estatal na busca de solucionar problemas, promovendo bem-estar social com princípios de participação, cooperação, e alianças estratégicas de articulação com indivíduos e grandes corporações para influenciarem nas mudanças políticas sociais (educação, saúde, habitação etc.). "Essa relativamente nova possibilidade de atender ao interesse e à demanda social de produção de serviços e bens públicos, expressa em uma pessoa jurídica de direito privado que atua em colaboração com o Estado e em paralelo a ele, denomina-se entidade paraestatal" (CARVALHO FILHO, 2007 *apud* VASCONCELOS, SLOMSKI 2017, p. 04).

Contudo, de acordo com Alves Júnior; Faria; Fontenele (2009), Pereira (2006) reforça as discussões, destacando que estas organizações vêm sendo uma consequência da revolução nos papéis sociais tradicionais, em que a sociedade passa a ser mais participativa da realidade cotidiana, não deixando apenas a cargo do Estado o trabalho voltado para garantir o bem-estar das pessoas. "É o surgimento de uma esfera pública não estatal, porque não faz parte do Estado, e sim de iniciativas privadas de sentido público, voltadas para o interesse geral e para o bem comum" (ALVES JÚNIOR; FARIA; FONTENELE, 2009, p. 03). Por isto, conforme os autores, é que o terceiro setor tem sido organizações voluntárias de caráter privado, que não distribuem lucros para seus membros, cabendo às pessoas a livre iniciativa de participar dessas instituições. São organizações que não tem vínculo governamental.

> Segundo Merege (2008), a maioria das organizações do Terceiro Setor nasceu tendo como referência projetos bastante específicos. Por exemplo, projetos que constituem a materialização de um sonho de seus idealizadores, que passam a dedicar todas as suas energias a uma determinada causa. São verdadeiros empreendedores, que, ainda segundo o autor, indignados com a situação social no país, resolveram dedicar os seus trabalhos à transformação de pessoas e proporcionar melhoria nas condições de vida da população menos privilegiada (ALVES JÚNIOR; FARIA; FONTENELE, 2009, p. 03).

Os autores reafirmam ainda que, para atender às necessidades da sociedade para uma melhoria no desenvolvimento social, os empreendimentos sociais do terceiro setor desempenham importante papel, atuando numa grande demanda social que o Estado não consegue atender plenamente. Como isso, requer da sociedade, bem como dos próprios governantes e de iniciativas privadas, a parceria quanto ao fato de recursos e ações. O objetivo das organizações do terceiro setor é "lutar por uma sociedade mais igualitária e justa, ganhando importância no desenvolvimento político, econômico e social do país" (ALVES JÚNIOR; FARIA; FONTENELE, 2009, p. 03).

Há de se ver, então, conforme Pereira (2013), que o terceiro setor tem sua definição estrutural e operacional pautada nas organizações formais, privadas, que não distribuem lucro. No entanto, afirma que este conceito não está inserido na definição de sua função apenas, o que dá margem para que diversos empreendimentos sociais também sejam enquadrados nestas organizações, tais como:

> Fundações instituídas por empresas com características de filantropia, associações beneficentes e outras organizações com viés social, que não se sentem representadas na totalidade ou com a qualidade desejada pelo Estado, o Primeiro Setor, ou pelas organizações privadas com fins privados ou de mercado, sequencialmente denominado Segundo Setor (PEREIRA, 2013, p. 29).

No Brasil, conforme Albuquerque (2006), o terceiro setor surgiu como um fenômeno das últimas três décadas, sendo que começou a ganhar destaque entre as décadas de 70 a 80. Período em que essas organizações sem fins lucrativos vinham num crescente engajamento em busca do desenvolvimento para fortalecer as entidades representativas da sociedade civil, na tentativa de igualar a realidade social, por direitos individuais e também direitos coletivos.

O autor destaca que instituições religiosas desempenharam um papel fundamental para o aumento do terceiro setor no Brasil. A igreja católica, principalmente, introduziu entidades filantrópicas, que através do trabalho pastoral, em sua conduta de caridade e ajuda mútua, desenvolveu atividades sociais que perdura até os dias atuais. Pode-se dizer, assim, conforme Tenório *et al* (2001), que as organizações do terceiro setor fez nascer uma visão política mais ampla no Brasil quanto ao fato de programar e desenvolver ações sociais de cunho assistencialista e educacional, cujas características envolvem a participação voluntária, autônoma e privada. Assumindo, sobretudo, "objetivos coletivos e de interesse público, sendo que suas tipologias organizacionais vão desde o lazer e da associação comunitária até àquelas de prestação de serviços na área da saúde, educação, assistência social ou meio ambiente" (AGUIAR; GUERRA-SILVA, 2008, p. 01).

> [...] Se, em termos históricos, tivemos a Igreja Católica como o berço das ações assistenciais e filantrópicas no país, no que se refere ao reconhecimento e formação profissional, o berço foi até recentemente, monopólio, do Serviço Social. (VOLTOLINE, 2009 *apud* GAMA, 2015, p. 09).

Silva; Vasconcelos; Normanha Filho (2012) acrescenta que a Irmandade da Misericórdia foi instalada na Capitania de São Vicente, em 1543, apontada como sendo a primeira instituição sem fins lucrativos a atender pessoas carentes e desamparadas. Mais tarde, se expandiu pelo país a Santa Casa de Misericórdia, apoiada pela Igreja Católica.

> As Santas Casas de Misericórdia foram pioneiras no setor e na época da proclamação da República, quando houve a separação da igreja com o Estado, tornaram-se as primeiras instituições sem fins lucrativos. As organizações que tem vínculo com outras religiões, como por exemplo: igrejas protestantes, espíritas e afro-brasileiras, também contribuíram muito para a caracterização do terceiro setor brasileiro e, contribuem até hoje (SILVA; VASCONCELOS; NORMANHA FILHO, 2012, p. 05).

Assim, tem-se nos estudos de Carvalho (2006), a discussão que o fortalecimento da sociedade civil no Brasil se deu na capacidade da resistência à ditadura militar, com a união de organizações comunitárias e os chamados movimentos sociais. Período em que o regime autoritário impedia a participação dos cidadãos na esfera pública, pequenas iniciativas foram tomadas pela sociedade com o intuito de criar novos espaços de liberdade e reivindicação em prol dos mais necessitados.

Uma luta, ainda conforme o autor, que pudesse minimizar um pouco do imenso sofrimento de alguns tantos famintos existentes na época, ocasionados, principalmente, pela ditadura devido à época que se vivia. Na verdade, segundo Carvalho (2006), falava-se muito do estado e pouco do mercado, justamente pelo autoritarismo vivido na época da repressão política e dominação econômica.

Neste contexto, Santos; Assis, Abdala (2012), apontam que pesquisas recentes registra que no Brasil existem atualmente entre seis a 23 mil organizações que atuam no Terceiro Setor, com seus voluntários e profissionais cadastrados vindos das mais diversas áreas. Tanto é que, o Instituto Brasileiro Geográfico e Estatístico (IBGE) e Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) revela que, em 2002 havia no Brasil um total de 276 mil fundações e associações sem fins lucrativos (Fasfil), empregando 1,5 milhões de pessoas, movimentando um total de aproximadamente dois milhões de reais.

Os autores apontam, sobretudo, uma grande heterogeneidade dessas organizações sem fins lucrativos, indo de igrejas, escolas, entidades de cultura e recreação, defesa dos direitos das mulheres, meio ambiente, universidades, hospitais etc.

Quanto a isto, Melo Neto; Froes (2001) ressalta que o terceiro setor movimenta, hoje, um total de recursos equivalente a 4,7% do PIB (Produto Interno Bruto) mundial, sendo que sua presença é maior nos países desenvolvidos, como Estados Unidos, Inglaterra, Suécia, Alemanha. Já na América Latina, a média cai para 2,1%, porém, no Brasil a situação é ainda pior, pois os investimentos em projetos sociais giram em torno de 0,5%. No entanto, conforme os autores, o envolvimento de empresários e profissionais, de diversas áreas de atuação com as entidades do terceiro setor, vem contribuindo para a análise dos problemas que o segmento vivência. Esse envolvimento acaba por influenciar e determinar novos instrumentos e mecanismos, que propicia maior regulamentação e profissionalização no setor.

Notadamente, conforme Santos; Assis, Abdala (2012), a partir da década de 1990, o terceiro setor assume uma importância maior no cenário nacional, passando a ser vistas como parceiras tanto por parte do Estado quanto de iniciativas privadas na canalização de investimentos para as áreas sociais, culturais e ambientais. Fato que, segundo os próprios autores, gera clima de desconfiança devido, principalmente, as organizações sem fins lucrativos gerirem com eficiência e responsabilidade suas ações, apresentando resultados esperados da parceria. Mesmo porque, a expectativa da aliança entre parceiro é ‘suprir ou minimizar carências e/ou produtos e serviços até então sob responsabilidade pública ou compartilhados com empresas privadas” (SANTOS; ASSIS; ABDALA, 2012, p. 02).

Observa-se, portanto, que no Brasil há um princípio de mudança cultural em relação às organizações da sociedade civil de interesse público, tendo em vista que “para que o terceiro setor possa existir como organização, ocorre à necessidade de uma gestão competente e eficaz” (SILVA; VASCONCELOS; NORMANHA FILHO, 2012, p. 05). Por esses motivos, é que a gestão no terceiro setor é um desafio em termos de credibilidade e sobrevivência da própria instituição.

2.2. Gestão organizacional do terceiro setor

Ter produto ou serviço de qualidade é o primeiro passo para quem quer conquistar seu espaço e liderança no mercado. Seja em que ramo for este é o grande desafio das organizações atualmente, em fazer com que seu produto ou serviço chegue até onde tem que estar, de forma que obtenha sua sustentabilidade econômica e confiança aos olhos da sociedade.

Neste aspecto, partindo do princípio que uma boa gestão contribui na sustentabilidade de qualquer empreendimento em ação, no que se refere às organizações do terceiro setor, de acordo com Vasconcelos; Slomski (2010), isto não é diferente em relação a gerir uma atividade que relaciona com o processo de gestão (planejamento, execução e controle). Na verdade, os gestores devem estar diretamente ligados ao desempenho das tarefas sempre levando em conta as prioridades e os objetivos dos serviços que prestam ao bem da humanidade.

Em relação a esse aspecto, tem-se a complementação de Mota; Nassif (2015), que a gestão de organizações do terceiro setor (OTS) não apresenta diferenças de uma empresa privada, exibindo características e problemas semelhantes quanto ao fato de qualificação e construção de metodologias para garantir eficiência e obtenção de resultados.

> Ela ultrapassa os quatro pilares da administração, pois essas organizações convivem em um ambiente de natureza política e social que lhes demanda mais do que o desenvolvimento e a entrega de um produto ou serviço, demanda a capacidade de equacionar aspectos empresariais, sociais e políticos (CARVALHO & FADUL, 2012 *apud* MOTA; NASSIF, 2015, p. 03).

Corroborando a essa afirmação, Zanoni (2014) afirma que por mais que as OTSs sejam contrárias às empresas privadas, que visam lucros para repassarem a seus acionistas, mesmo assim buscam recursos para revertê-los em forma de serviços comunitários à própria sociedade. "Neste sentido Ribeiro e Timóteo (2012) afirmam que o fato dessas organizações não ter fins lucrativos, não quer dizer que não busquem uma sustentabilidade econômica, sendo assim a atuação do gestor em uma OTS deve ser parecida com os das demais entidades" (OLIVEIRA; LIMA JÚNIOR, 2010 *apud* ZANONI, 2014, p. 13).

Assim, do ponto de vista organizacional, conforme Mota; Nassif (2015), enquanto as iniciativas privadas representam interesses originados dos grupos instituidores que projetam sua ação pela proposição de uma missão lucrativa, as OTSs prestam serviços na abordagem de problemas sociais de natureza pública, tendo que angariar recursos para sua sobrevivência. Seja em forma de parceria com o setor público ou privado, ou ainda por sistema de doações, a discussão crítica sobre as concepções desses grupos sociais ocorre, segundo os autores, pelo fato das OTSs trabalharem com recursos alocados.

Por tal importância, de acordo com Vasconcelos; Slomski (2017), as organizações do terceiro setor têm recebido grandes cobranças, principalmente por parte da sociedade, quanto à eficácia e à efetividade no uso de recursos públicos, que requer dos gestores a demanda de informações sobre resultados de excelência. Ainda mais, "por desempenhar função de interesse público, espera-se que a organização do Terceiro Setor cultive a transparência quanto ao seu

portfólio de projetos e, também, quanto aos resultados obtidos e os recursos alocados [...]" (MARCOVITCH, 1997 *apud* VASCONCELOS; SLOMSKI, 2017, p. 05).

O grande problema reside na administração dessas organizações, já que, como não buscam lucros convencionais e dependem de doações, elas precisam determinar sua exata missão e atuação, de maneira a não despender de esforços nem capital que não produzam o retorno correspondente. "Por esses motivos e pelas características singulares dessas organizações, seus gestores procuram novas alternativas para a gestão organizacional, buscando, na esfera pública e na iniciativa privada, subsídios para sua modernização e atualização gerencial" (ALVES JÚNIOR; FARIA; FONTENELE, 2009, p. 03).

Por sua vez, Fernandes *et al*. (2009, p. 01) argumenta que "a transparência na apresentação de resultados é um veículo para a credibilidade e é cada vez mais considerada como fundamental pelos diversos parceiros e grupos de interesse nas organizações do Terceiro Setor".

Isto se justifica, conforme Mota; Nassif (2015), pela necessidade não só de transparência, mas de aprimoramento na gestão das organizações do terceiro setor. Tendo em vista, sobretudo, que a empresa lucra socialmente se seus doadores depositarem maior credibilidade e confiança em seus serviços.

> As OTS precisam desenvolver competências visando se fortalecer na constituição de parcerias estratégicas. Entre elas, as parcerias que possibilitem construir articulações institucionais, as necessárias para exibir sua gestão com transparência e também para produzir serviços de qualidade e as que promovam resultados efetivos e passíveis de avaliação pela sociedade (FISCHER, 2002 *apud* MOTA; NASSIF, 2015, p. 03).

Desta forma, conforme Fernandes *et al*. (2009), cresce a exigência por profissionalização da gestão e principalmente de seus membros nesse setor, já que há um desafio maior de administrar com poucos recursos financeiros. Tendo em vista, sobretudo, que geralmente quem administra as OTSs são pessoas voluntárias, que faz parte da própria organização e, muitas das vezes, tem pouco conhecimento de gestão administrativa.

Não obstante a essa informação, Pedrosa *et al*. (2009, p. 02) destaca que as organizações do Terceiro Setor "têm liderança democrática, processos de gestão centrados na experiência dos membros, estrutura flexível e informal e processos gerenciais voltados para o alcance de resultados sociais". E isto, de certa forma, é o que tem gerado grande desafio para os gestores de OTSs, em identificar fatores de eficiência e eficácia quanto ao aspecto de conduzir suas ações e projetos, de forma a obter resultados que justificam os recursos obtidos, sejam por intermédio de parcerias e/ou doações.

> O contexto socioeconômico e político impõe constantes desafios às ONGs, dentre os quais, destacam-se o de gerar resultados, com eficiência e eficácia, o de captar recursos e, em especial, o de atrair e manter pessoas qualificadas e comprometidas, como salienta Fischer (1998). Desta maneira, são pressionadas a desenvolver práticas eficazes na manutenção do compromisso, do senso de missão e da paixão que as movem (PEDROSA *et al*., 2009, p. 02).

Especificamente, Fernandes *et al*. (2009, p. 02) reforça que o maior desafio das OTSs diz respeito a "necessidade de auferir resultados efetivos aos financiadores que buscam ter consciência dos benefícios obtidos através de suas doações". Ainda mais sabendo, conforme Cunha; Martins-Pereira (2011), que as empresas, de forma voluntaria ou por incentivos fiscais, repassam recursos às organizações do terceiro setor no intuito de financiar projetos sociais; seja no quesito esporte, saúde, educação, entre outros.

Geralmente, de acordo com os autores, as empresas escolhem OTS que apresentam uma gestão mais consistente e sólida quanto ao desempenho operacional e resultados favoráveis as ações sociais. Neste contexto, conforme Alves Júnior; Faria; Fontenele (2009), que as organizações do terceiro setor vêm procurando estruturar melhor sua gestão, para poder permanecer em um ambiente competitivo e globalizado, através de um trabalho transparente, eficiente e eficaz.

Assim, destacam que nos últimos anos, as OTSs têm buscado qualificar os seus serviços, visando não só promover o desenvolvimento sustentável de comunidades pobres ao invés de ser exclusivamente assistencialistas. Tem também como intuito revelar-se como uma instituição de confiança e de credibilidade em suas ações.

Dessa forma, ainda de acordo com os autores, cresce a exigência por profissionalização da gestão e principalmente de seus membros nesse setor, já que há um desafio maior de administrar com poucos recursos financeiros. Por isso, argumentam que as OTSs vêm procurando modelos de gestão eficazes, na busca por melhores resultados em suas atuações de atendimento as questões sociais.

> Organizações do Terceiro Setor têm consciência de que além da boa-vontade, é fundamental a profissionalização do pessoal para que um serviço de qualidade tenha destaque pelo seu diferencial. A busca por novas ferramentas de gestão está oportunizando a reavaliação das rotinas e procedimentos administrativos que ajudarão no cumprimento da missão (ALVES JÚNIOR; FARIA; FONTENELE, 2009, p. 04).

Resta lembrar, conforme os autores, que similarmente às empresas, por exemplo, do segundo setor, as OTSs procuram adequar-se de processos de gestão que contribuam para uma melhor administração dos recursos humanos, dos serviços prestados, dos recursos financeiros e materiais, e, fundamentalmente, atender cada vez melhor ao seu público. Exatamente neste sentido, segundo Fernandes *et al*. (2009), é possível observar que atualmente as OTSs têm

implementado técnicas gerenciais no seu cotidiano, conscientizando-se sobre a importância de uma gestão profissional que envolva sua equipe de trabalho na execução de seus objetivos.

Motivo pelo qual resulta entender sobre a importância da gestão nas organizações do terceiro setor, partindo da análise de Pereira (2013), que as OTSs podem desenvolver competências eficazes no sentido de conduzir suas ações e gestão com mais transparência. Produzindo, sobretudo, serviços com alto padrão de qualidade, bem como, gerando resultados efetivos, que sejam passíveis de avaliação por qualquer indivíduo da sociedade civil e com maior grau de profissionalização.

2.3. Importância da gestão nas organizações do terceiro setor

Segundo Pereira (2013), atualmente, as atividades sociais das OTSs exigem a eficiência na condução da administração, na operacionalização das atividades e na geração e aplicação de recursos financeiros. As atividades realizadas devem ser eficientes, geradoras de resultados, tanto sociais quanto econômico, eficientes, cujo beneficiário é a sociedade.

No tocante a esse aspecto, Alves Júnior; Faria; Fontenele (2009) reforça o entendimento sobre o quanto é importante uma gestão eficiente e qualificada nas organizações do terceiro setor, tendo em vista não só se constituir como atuação pública não estatal, mas também pelo fato de se fortalecer em termos de organização sustentável, na luta por uma sociedade mais justa e igualitária, obtendo, com isso, o reconhecimento da sociedade.

Em ilustração a isso, os mesmos autores afirmam que muitas organizações do setor social são vistas como ineficientes, ineficazes e sem respostas aos problemas inerentes a uma sociedade acidentada pela desigualdade social, econômica e política. Fato que vem sendo observado e analisado sobre a importância e a razão pela qual os empreendedores sociais são necessários para o desenvolvimento de novos modelos de gestão. Uma gestão que contribui para um maior equilíbrio social.

> O pesquisador assinala que os empreendedores sociais possuem um conjunto de características comportamentais excepcionais, daí a necessidade de incentivar e recompensar esses comportamentos. O empreendedor social é uma rara espécie de líder, devendo ser reconhecido como tal (ALVES JÚNIOR; FARIA; FONTENELE, 2009, p. 04).

Neste aspecto, tem-se a importância da gestão nas organizações do terceiro setor, levando-se em conta, conforme os autores, que, atualmente, os grandes desafios dos gestores desse setor dizem respeito à necessidade de mostrar resultados para as partes interessadas, no caso de parceria e a própria sociedade, de forma geral. Mesmo porque, Fernandes *et al*. (2009, p. 02) destaca que a crescente consciência por parte das OTSs é "demonstrar resultados para

todas as partes interessadas, os *stakeholders*, aliada a uma maior competição por recursos nem sempre facilmente disponíveis".

Isto, de certa forma, conforme Fernandes *et al*. (2009), é o que tem propiciado uma abertura cada vez maior nestas organizações para a utilização de métodos administrativos profissionais, habitualmente utilizados nos setores privado ou mesmo público.

> A transparência na apresentação de resultados é um veículo para a credibilidade e é cada vez mais considerada como fundamental pelos diversos parceiros e grupos de interesse nas organizações do Terceiro Setor. Esse segmento é composto por organizações emergentes da iniciativa privada, sem finalidade lucrativa e que desenvolvem atividades de interesse público (FERNANDES, 2002 *apud* FERNANDES *et al*., 2009, p. 01).

Nessa linha de raciocínio, Santos (2012, p. 50) acrescenta que as OTSs "passaram a buscar uma gestão mais profissional e percebeu a necessidade de técnicas de planejamento, gestão de recursos humanos, controle financeiro, oriundas da ciência da administração". Tendo em vista, uma gestão que propicia uma abertura cada vez maior para o uso de métodos administrativos profissionais utilizados nos setores privado e público, sem deixar de lado suas particularidades e o exímio valor implícito da sua missão, para uma gestão de cunho social.

Mediante a esse posicionamento, tendo em vista a importância da gestão nas organizações do terceiro setor, Alves Júnior; Faria; Fontenele (2009, p. 04) salientam que "a gestão das organizações sem fins lucrativos emprega as funções administrativas – planejamento, organização, direção e controle –, a fim de conferir às instituições o melhor desempenho em termos de eficiência, eficácia e efetividade.".

Exemplificando, destacam que para Tenório *et al* (2001), eficiência significa utilizar-se de recursos disponíveis para se fazer algo; eficácia, é utilizar-se dos objetivos determinado e fazer o que deve ser feito; e efetividade, é a capacidade de atender às expectativas da sociedade. "Para os citados autores, o efeito gerado por essas relações (eficiência, eficácia e efetividade) causará impacto, diga-se, mudança na vida das pessoas, o que, por sua vez, reforça os desafios enfrentados para se conseguir esse resultado" (ALVES JÚNIOR; FARIA; FONTENELE, 2009, p. 04).

Assim, mediante aos desafios e o foco de uma gestão importante nas organizações do terceiro setor, Alves Júnior; Faria; Fontenele (2009, p. 04) ilustra isto no Quadro 1.

Desafio (Gestão)	Descrição (Ênfase)
Legitimidade	Sair da clandestinidade, divulgar suas atividades para toda a sociedade, ou seja, buscando a formalização legal.
Sustentabilidade	Capacidade de captar recursos, interagir com a sociedade e desenvolver política de gestão ambiental, dando suporte às estruturas de gestão, de maneira suficiente e continuada, sem comprometer a capacidade das gerações futuras.
Capacidade de articulação	Poder articular junto ao poder público e à iniciativa privada, sem interesses individuais, tornando-se mais participativo e parceiro.
Utilização de indicadores de desempenho	Mensurar as práticas de gestão utilizadas, para melhoria da qualidade de vida das pessoas da comunidade, como forma de quantificar e evidenciar esses resultados.
Converter doadores em contribuintes	Adotar postura de independência em relação aos doadores, para obtenção dos recursos, saindo da dependência dos mesmos.
Criar objetivos e identidades comuns	Ter a finalidade de transformação de cada cidadão em membro atuante e dinâmico em sua sociedade, visando sempre à causa social em questão.
Expandir suas ações sociais	Poder muiltiplicar as técnicas de gestão para outras regiões, com o propósito de disseminar as práticas para o bem-comum.
Accountability (transparência)	Necessidade de transparência e responsabilidade de prestar contas perante os diversos públicos com interesses legítimos diante delas.
Qualidade dos serviços	Uso eficiente dos recursos e adequada avaliação do que deve ser priorizado, em função da disponibilidade dos mesmos e das necessidades do público e das alternativas existentes.

Quadro 1: Desafios de gestão para organizações do Terceiro Setor
Fonte: Elaborado pelos autores adaptado de Salomon (2205), Tenório (1999) e Drucker (1997)

Considerando, então, os desafios e a ênfase de uma gestão eficaz e de qualidade, conforme mostra o Quadro 1, Alves Júnior; Faria; Fontenele (2009) reforça o entendimento sobre como é importante uma gestão nas organizações do terceiro setor. Principalmente, segundo Santos (2012), levando-se em conta a necessidade de aumentar a capacidade de captação de recursos, com investimentos e doações que devem ser bem informado as partes interessadas, os *stakeholders*, a respeito de onde e como os recursos foram aplicados, demonstrando a eficiência e eficácia da aplicação dos mesmos.

Nesse cenário, onde há interesses altamente competitivos em termos de parcerias, de acordo com Pereira (2013), é importante destacar a necessidade na melhoria contínua da eficiência da gestão destas organizações. Se possível, utilizando-se de um sistema de governança, entre outras técnicas para, assim, desenvolver uma gestão que possibilita a sustentabilidade das ações relacionadas entre as partes interessadas, no que diz respeito aos serviços sociais, culturais, ambientais, entre outros, conforme ilustra a Figura 1.

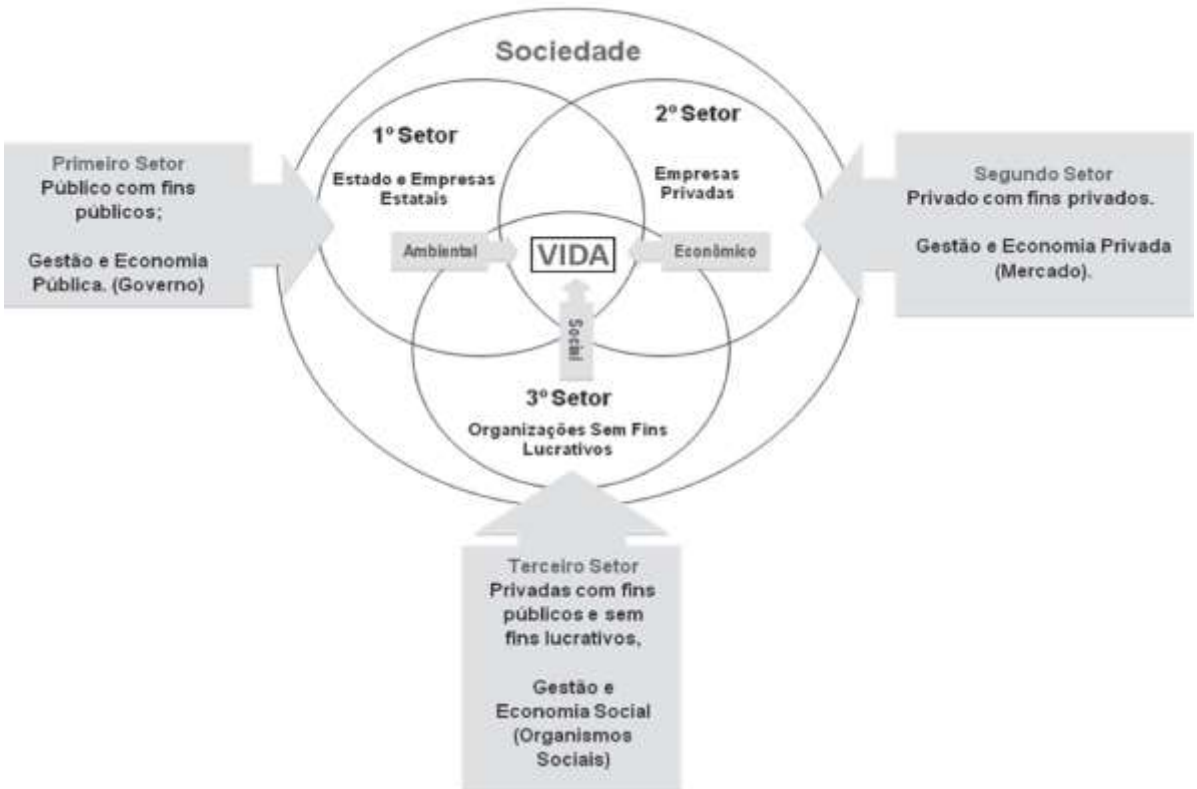

Figura 1: Relação entre primeiro, segundo e terceiro setor.
Fonte: PEREIRA, 2013, p. 29

Prosseguindo em sua análise, o autor sintetiza que uma das principais necessidades de desenvolvimento de gestão nas OTSs, está na capacidade de articulação do gestor em desenvolver um setor capaz de se relacionar com a sociedade civil e os demais setores, fornecendo serviços de efetivo valor, bem como conciliar autonomia e mobilização de recursos, configurando-se frente a problemas públicos.

Assim, para reforçar sobre a importância da gestão nas organizações do terceiro setor, Santos (2012, p. 50) coloca a definição de Chiavenato (2004), destacando que, "para o autor, a Administração é um fenômeno universal no mundo moderno em que as organizações precisam alcançar objetivos em um cenário concorrente, tomar decisões, coordenar múltiplas atividades, conduzir pessoas, avaliar o desempenho, obter e alocar recursos".

Considerando os conceitos de Drucker (1999), Santos (2012, p. 50) salienta que a administração não diz respeito apenas à empresa com fins lucrativos. "Quer se trate de empresas, quer de organizações sem fins lucrativos, a busca pela satisfação das necessidades, bem como o monitoramento permanente das atividades, são condições indispensáveis ao sucesso e sobrevivência das organizações".

Em relação a esse aspecto, a análise de Santos (2012) deixa clara a importância de uma gestão nas OTSs, com a apresentação de resultados, como forma de instrumento para assegurar transparência e credibilidade sobre a aplicação de recursos. Principalmente, tendo em vista obter consequências positivas no financiamento das atividades das organizações sem fins lucrativos.

Adicionalmente a isso, de acordo com Oliveira *et al.,* (2014), é que tem levado as OTSs perceberem a necessidade e importância de desenvolver práticas de gestão que auxiliam na captação de recursos. Principalmente, concedendo informações relevantes sobre os serviços executados para a tomada de decisão de investimento de doadores, assegurando, assim, a missão da entidade.

Nesse entendimento, em seu estudo sobre Terceiro Setor – Contextualização: o paradoxo chamado Brasil, segundo Pereira (2013), há de se observar que os gestores de organizações do terceiro setor podem desenvolver competências essenciais, conduzindo uma gestão com mais transparência, para produzirem serviços com alto padrão de qualidade. E com isso, gerar resultados efetivos que sejam passíveis de avaliação não só por parte de investidores, como também de qualquer indivíduo da sociedade civil, e com maior grau de profissionalização.

Dessa forma, tem-se a importância da gestão nas organizações do terceiro setor, quando há de se considerar, conforme Zanoni (2014), que o maior desafio das OTSs, ultimamente, é encontrar formas de gestão e de mensuração de resultado que sejam adequadas a esse tipo de organização. Ainda mais, "sem perder o seu objetivo principal, que é promover o bem-estar social, e, ao mesmo tempo, proporcionar transparência diante da sociedade como organizações que alcançam suas metas e, portanto, merecedoras de doações para desenvolver seus trabalhos" (MORGAN; BENEDICTO, 2009 *apud* ZANONI, 2014, p. 11).

Nesse sentido, ainda de acordo com Zanoni (2014), Leal e Famá (2007) afirmam que a forma de gerir das OTSs vem passando por uma reestruturação, ficando de lado o meio apenas voluntariado e ascendendo a necessidade de visão gerencial e rigor financeiro. Uma gestão, segundo o autor, bem organizada para que todas as tomadas de decisões sejam feitas para se obter resultados. Seja em termos de finanças, aspectos sociais, credibilidade, entre outros fatores de sustentabilidade e ações. Motivo pelo qual o terceiro setor precisa de profissionalização para que cada voluntário exerça com excelência sua função de gestor.

Neste contexto, de acordo com Zanoni (2014), que as OTSs devem buscar a profissionalização de sua gestão e, principalmente, de todos os seus membros para que se

sintam preparados para as mudanças. Isto se justifica, tendo em vista a importância desse setor no desenvolvimento da sociedade contemporânea. “Algo já em curso ou consolidado nos demais setores (Primeiro e Segundo Setor), com os quais se relacionam” (PEREIRA, 2013, p. 30).

Para tanto, abordar estratégias, objetivos, metas e resultados, conforme Santos (2012), tornam-se palavras de ordem para a busca de uma gestão eficiente e eficaz. E isto implica planejar, coordenar, dirigir e controlar atividades. Pontos de suma importância para uma gestão de qualidade e efetiva, que significa manter-se no mercado e apresentar resultados positivos de forma a ter sua credibilidade.

3. METODOLOGIA

Esse trabalho foi desenvolvido a partir de revisão de literatura, tendo em vista a construção de um quadro histórico sobre a importância da gestão em organizações do terceiro setor, então trata-se de um estudo analítico-descritivo, realizado mediante a pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa através da discussão teórica. Para isso, utilizou-se de levantamento bibliográfico que aborda o tema proposto, em resposta aos objetivos almejados.

A pesquisa dos dados buscou subsidiar a análise história e os aspectos sobre o tema escolhido. Assim, a base de dados utilizada nesse estudo foi os artigos publicados nos eventos realizados pela ANPAD e na base de dados do Google Acadêmico. Buscou-se dentro dessa abordagem fomentar a discussão sobre aspectos da importância da gestão em organizações do terceiro setor. Ressaltamos como limites desta pesquisa a dificuldade de encontrar trabalhos relacionados ao tema abordado.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante a literatura observada, buscou-se apresentar uma discussão analítica no intuito de abranger o objetivo geral deste estudo, tendo em vista a compreensão sobre como é importante à gestão nas organizações do terceiro setor. Principalmente no que se refere em estabelecer relações de parcerias na conciliação entre interesses (OTSs) e grupos interessados (Estado, empresas privadas).

Através da teoria observada, foi possível notar que a gestão nas organizações do terceiro setor tem sua importância não só pelo aspecto de viabilizar parcerias na conciliação entre as partes interessadas (OTSs/Governo/empresas privadas) sobre a solução de problemas

sociais. Possui também a missão de melhorar a eficácia dos seus serviços, preenchendo as lacunas deixadas pelos governantes e organizações empresariais.

Fica a compreensão que para atender melhor às demandas da sociedade em geral, é necessário reconhecer a importância da gestão nas organizações sem fins lucrativos, embora esta deva ser cobrada pelo seu desempenho, apresentando resultados que justifica a sua contribuição na minimização de desigualdade social.

Portanto, por mais que a gestão nas organizações do terceiro setor tem crescido nos últimos anos, buscando-se a profissionalização na área de gerir recursos de forma eficiente e eficaz, a literatura consultada deixa evidencia de que este setor ainda tem a crescer pelo fato de ser cobrada, principalmente, pela forma como dirige.

REFERENCIAS

AGUIAR, Afrânio Carvalho; GUERRA-SILVA, Carlos Eduardo. **Avaliação de Atividades no Terceiro Setor de Belo Horizonte:** da racionalidade subjacente às influências institucionais. XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ, 2008.

ALBUQUERQUE, Antônio Carlos Carneiro. **Terceiro Setor.** História e gestão das associações. São Paulo: Summus Editorial, 2006.

ALVES JÚNIOR; Maiso Dias; FARIA, Maria Coelho Moreira; FONTENELE, Raimundo Eduardo Silveira. **Gestão nas Organizações do Terceiro Setor**: contribuição para um novo paradigma nos empreendimentos sociais. XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo/SP, 2009.

CARVALHO, Débora Nacif de. **Gestão e Sustentabilidade**: um estudo multicasos em ONGs ambientalistas em Minas Gerais. Orientadores: Prof. Ivan Beck Ckagnazanoff Prof. Allan Claudius Queiroz Barbosa. Belo Horizonte, 2006. 157 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós- Graduação e Pesquisa em Administração, 2006.

CUNHA, Helio Ponce. **Gestão estratégica aplicada em organizações do terceiro setor**: uma mudança de paradigma. *Sitientibus*, Feira de Santana, n. 39, p.191-205, jul./dez. 2008.

CUNHA, José Humberto da Cruz; MATIAS-PEREIRA José. **Captação de recursos no terceiro setor brasileiro:** fatores estratégicos para divulgação de informações. XXXV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ, 2011.

FERNANDES, Aline Rodrigues *et al*.. **Avaliação de Desempenho Organizacional no Terceiro Setor:** um estudo sobre a viabilidade de aplicação do *Balanced Scorecard*. XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo/SP, 2009.

GAMA, Wellington. **Gestão no terceiro setor:** estudo de caso na Associação Acredihtar. Assis, 2015. Disponível em:< https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1211390588.pdf>. Acesso: 22/11/2017.

MELO NETO, Francisco Paulo de, FROES, César. **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial**: a Administração no Terceiro Setor. Rio de Janeiro: Qualitymark. Ed. 1999.

MOTA, Ana Lúcia Castilho da; NASSIF, Vânia Maria Jorge. **Sobrevivência de Organizações Empreendedoras do Terceiro Setor**: jogar sozinho ou em rede? XXXIX Encontro da ANPAD. Belo Horizonte/MG, 2015.

MOURA, Elton Oliveira de; ROCHA, Elaine de Lima. **Racionalidade e gestão no terceiro setor:** o caso de uma Organização Não-Governamental do Agreste paraibano. XXXIX Encontro da ANPAD. Belo Horizonte/MG, 2015.

OLIVEIRA, Oleides Francisca de *et al*.. **Gestão em Organizações do Terceiro Setor Associação Pestalozzi de Porto Velho.** 2014. Disonivel em:< https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/direitoshumanosedemocracia/article/viewFile/3126/3438>. Acesso: 28/11/2017.

PAULA, Mabel Bastos de. **Produção sobre terceiro setor no Brasil: pontualidade, dispersão e lacunas teóricas**. XXXIV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ, 2010.

PEDROSA, Antonio Celso Gonçalves *et al*.. **Competência gerencial no terceiro setor:** um estudo em Organizações Não Governamentais na cidade de Fortaleza-Ceará. XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo/SP, 2009.

PEREIRA, Milton. Terceiro Setor – Contextualização: o paradoxo chamado Brasil. Apud PEREIRA, Milton (org.). **Gestão para Organizações Não Governamentais**. Florianópolis, 2013. Disponível em:< http://www.institutofonte.org.br/sites/default/files/Livro%20Gest%C3%A3o%20Para%20Organiza%C3%A7%C3%B5es%20N%C3%A3o%20Governamentais%20-%202013.pdf>. Acesso: 12/12/2017.

SANTOS, Deborah Oliveira; ASSIS, Lilian Bambirra; ABDALA, Ricardo Almeida. **Parcerias entre Estado e Organizações do Terceiro Setor:** perspectivas e desafios em dois hospitais de Belo Horizonte e Brasília. XXXVI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ, 2012.

SILVA, Carlos Eduardo Guerra. **Terceiro Setor Brasileiro:** em busca de um quadro de referência. XXXIV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ, 2010.

SILVA, Elton Praxedes Carvalho da; VASCONCELOS, Sandra Stöckli de; NORMANHA FILHO, Miguel Arantes. **Captação de recursos para a gestão do terceiro setor, um grande desafio**. IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Campinas/SP, 2012.

TENÓRIO, Fernando G. (Org.) et al. **Gestão de ONGs**: principais funções gerenciais. 5. ed. São Paulo: FGV, 2001.

VASCONCELOS, Ana Lucia Fontes de Souza; SLOMSKI Valmor. **Evidências de efetivação de práticas de excelência de gestão utilizadas pelas organizações do terceiro setor**. EnANPAD. São Paulo/SP, 2017.

ZANONI, Fernanda Karolina Ribeiro. **Controladoria e gestão em organizações do terceiro setor:** diagnóstico das OTSs de Pato Branco-PR. 2014. Disponível em:< http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/3331/1/PB_COCTB_2014_2_10.pdf>. Acesso: 26/11/2017.

Maciel Rodrigues Borges
Mestre Em Gestão Organizacional e Professor universitário na Faculdade UNA
macielrodriguesborges@gmail.com

Simone Hilário Brasileiro

Recebido em 14/11/2020.
Aprovado em 15/12/2020.