

---

# Especificidades da Gestão no Terceiro Setor

## Management Specificities in the Third Sector

RAQUEL DA SILVA PEREIRA\*  
FRANCISCA CANDIDA CANDEIAS DE MORAES\*\*  
ALTINO BARROS MATTOS JÚNIOR\*\*\*  
ANGELO PALMISANO\*\*\*\*

### RESUMO

O Terceiro Setor procura atender às necessidades sociais não supridas nem pelo Estado, nem pelas empresas, objetivando maior consolidação democrática. As organizações desse segmento possuem aspectos estruturais e operacionais distintos, se comparados ao primeiro e ao segundo setor. Assim, exige gestão diferenciada. O questionamento que deu origem à pesquisa foi: que desafios específicos enfrentam os gestores de uma organização do terceiro setor? O objetivo geral foi o de identificar as especificidades enfrentadas por gestores desse tipo de organização. A metodologia contou com um estudo de caso realizado com várias fontes de evidência, tais como documentos, entrevistas e observação participante, os quais permitiram ampla coleta e análise de dados. Os resultados apontam para dificuldades maiores que as enfrentadas por gestores de empresas, tais como a origem e a escassez de recursos humanos e financeiros e o perfil dos *stakeholders* com os quais esse tipo de organização precisa se relacionar.

**Palavras-chave:** Gestão, Terceiro Setor, Regionalidade.

---

\* USCS - Universidade Municipal de São Caetano do Sul. Professora do Programa de Pós-graduação em Administração da USCS. Doutora em Ciências Sociais e Mestre em Administração pela PUC/SP. E-mail: raquelpereira@uol.com.br .

\*\* FGV/Management. Professora de Gestão do Terceiro Setor e Gestão Pública. Doutoranda e mestre em Administração. E-mail: francisca.moraes@tangramsocial.com.br .

\*\*\* USCS. Mestre em Administração pela USCS. E-mail: abarros2020@hotmail.com .

\*\*\*\* FMU - Complexo Educacional FMU. Pró-reitor na FMU. Doutor em Ciências Sociais e Mestre em Administração pela PUC/SP. E-mail: angelopalmisano@uol.com.br .

**ABSTRACT**

The Third Sector seeks to meet the social needs unmet or by state or by companies aiming higher democratic consolidation. The organizations in this segment have distinct structural and operational aspects, compared to the first and second sector. Thus requires different management. The question that gave rise to the research was: what specific challenges facing managers of a third sector organization? The overall goal was to identify the specifics faced by managers of such organizations. The methodology included a case study conducted with multiple sources of evidence, such as documents, interviews and participant observation, which allowed extensive collection and analysis of data. The results indicate that the major difficulties faced by business managers, such as the origin and the lack of human and financial resources and the profile of the stakeholders with which this organization must relate.

**Keywords:** Management, Third Sector, Regionality.

**INTRODUÇÃO**

Gerir qualquer organização é sempre um desafio e, em especial, no Terceiro Setor, no qual essa função organizacional é bastante abrangente e requer cuidados especiais, considerando que os recursos, via de regra, são escassos em termos materiais, financeiros e humanos, merecendo destaque os voluntários, que não buscam a remuneração do trabalho, mas a satisfação em contribuir para a mudança social para um mundo mais justo. Assim, é inerente à gestão uma relação de confiança com a sociedade, baseada em mecanismos voluntários, solidariedade humana e senso de interesse público (KISIL, 2000).

Considerando o contexto vivido desde o século passado, com desigualdades sociais latentes e crescentes, observa-se que o Estado (governo), considerado o Primeiro Setor, não consegue suprir as necessidades de equidade social, evidenciando a necessidade de uma reforma do Estado para realizar seu papel de garantidor dos direitos sociais e promotor da competitividade (BRESSER PEREIRA, 2007); o Mercado (empresas), Segundo Setor, é forçado a contribuir, por exigências legais, pressão da sociedade civil organizada ou dos consumidores, cada vez mais informados e exigentes. Entretanto,

mesmo somados, esses setores não conseguem atender às demandas sociais, premindo a sociedade a contribuir para a busca de soluções dos problemas sociais, pois sofrem suas consequências, direta ou indiretamente (SOUZA, 1991).

Diante desse cenário, os cidadãos passaram de uma postura passiva a protagonistas sociais, crescimento que pode ser observado no estudo "O Universo Associativo Brasileiro", lançado em dezembro de 2004 pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (Ibge), em parceria com a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (Abong) e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife), que indica que essas entidades triplicaram seu número entre 1996 e 2002, passando de pouco mais de 2.800 organizações para cerca de 8.600 em seis anos (IPEA, IBGE, ABONG, GIFE, 2004 *apud* ABONG, 2010), o que denota elevada quantidade de entidades destinadas a contribuir do ponto de vista social e ambiental, por meio de engajamento e realização de programas, projetos e ações.

Incluem-se na designação "Terceiro Setor" as organizações não-governamentais – ONGs - e diversos tipos de instituições, sendo adotado, para fins deste artigo, o conceito adotado pelo IBGE para definição das Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos - FASFIL, que teve como base a metodologia *Handbook on Nonprofit Institutions in the System of National Accounts* (Manual sobre as Instituições sem Fins Lucrativos no Sistema de Contas Nacionais); elaborado pelas Nações Unidas e pela Universidade John Hopkins, em 2002, contempla as organizações registradas no CEMPRE (Cadastro Central de Empresas) como Entidades sem Fins Lucrativos e que se enquadrem, simultaneamente, nos seguintes critérios:

- (i) privadas, não integrantes, portanto, do aparelho de Estado; (ii) sem fins lucrativos, isto é, organizações que não distribuem eventuais excedentes entre os proprietários ou diretores e que não possuem como razão primeira de existência a geração de lucros – podem até gerá-los desde que aplicados nas atividades fins; (iii) institucionalizadas, isto é, legalmente constituídas; (iv) auto-administradas ou capazes de gerenciar suas próprias atividades; e (v) voluntárias, na medida em que podem ser constituídas livremente por qualquer grupo de pes-

soas, isto é, a atividade de associação ou de fundação da entidade é livremente decidida pelos sócios ou fundadores (ONU e HOPKINS, 2002 *apud* IBGE, 2008, p. 12-13).

Essas organizações podem ser fundações, institutos, associações comunitárias, entidades assistenciais e filantrópicas estabelecidas com finalidade pública, criadas por pessoas com o ideal de oferecer melhoria para a sociedade; concentram-se principalmente em ações voltadas para as áreas de educação, saúde, cultura, serviço social, religião, defesa de direitos, meio ambiente e associações profissionais, com grande número de colaboradores não remunerado, embora se observe um processo crescente de profissionalização nas mesmas.

Ressalta-se que o Setor tem atuação pública, porém não vinculada à esfera governamental, formado por organizações privadas, independentes e de caráter não-lucrativo. Compreende de grupos pequenos e nem sempre (bem) estruturados a grandes ONGs internacionais solidamente organizadas (DRUCKER, 1994). Portanto, generalizações devem ser vista com cautela, sob risco de comparar instituições díspares ou fracassar na adoção de mecanismos gerenciais inadequados à realidade particular de um determinado grupo de organizações.

Com o crescimento do segmento, ampliam-se também as oportunidades para atuação profissional remuneradas na área. “Cerca de 2.500 entidades (1% do total) absorvem quase um milhão de trabalhadores” (ABONG, 2010), ou seja, é um novo espaço de geração de trabalho e renda, extremamente importante no Brasil e em todo o mundo. Esse novo mercado de trabalho exige formação profissional e vontade de agir em prol da melhoria da sociedade.

Pesquisa divulgada pelo IBGE (2008) demonstra que, apesar do crescimento de 22% das FASFIL entre 2002 e 2005 (de 276 mil para 338 mil), contra 157% no período de 1996 a 2002 (105 mil para 276 mil), elas representam 5,6% das organizações públicas e privadas, empregando 1,7 milhão de pessoas (5,3% dos trabalhadores assalariados brasileiros), com salário médio de R\$ 1.094,44, valor superior à média nacional.

Por outro lado, o total de voluntários no Setor foi estimado pelo IBGE em 19,7 milhões de pessoas em 2005 (IBGE, 2005 *apud*

IVOLUNTARIO, 2010). Segundo pesquisas, cerca de 77% dessas entidades não tinham empregados na década de 1990 (ABONG, 2010), o que permite visualizar os benefícios potenciais do segmento com a contribuição voluntária individual e sua importância para a economia brasileira e para a sociedade. Ao gerar empregos, representa uma alternativa para a perda do poder aquisitivo das classes sociais de média e baixa renda, frente ao desemprego e à pequena oferta de postos de trabalho (RIFKIN, 1996).

Entretanto, faz-se necessária uma análise mais criteriosa sobre as especificidades do segmento e as características, habilidades e competências individuais e coletivas necessárias para a gestão dessas organizações. Face ao exposto, surgiu a pergunta que norteou esta pesquisa: que desafios específicos enfrentam os gestores de uma organização do terceiro setor? Também se procurou observar a existência de espírito de regionalidade, definida por Klink (2003, p.5), como "... a partir da negociação de conflitos, criar [...] um jogo de soma positiva, ou seja, superar um pouco dessa falsa dicotomia, de que o ganho de um é a perda necessariamente do outro".

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para Dowbor (2002), as políticas sociais devem ser geridas de forma comunitária, especialmente suportadas por organizações da sociedade civil, ficando ao Estado a questão da regulamentação, enquanto que as empresas ficariam voltadas às parcerias com o primeiro e o terceiro setor. Segundo o autor, a gestão social carece de políticas descentralizadas, que precisam da sociedade civil organizada e atuante, ressaltando que a lei do Terceiro Setor permite financiamento do setor público às organizações da sociedade civil, as quais precisam se profissionalizar.

Partindo do princípio de que a gestão dessas organizações deve contemplar as funções básicas da administração: planejar, organizar, dirigir e controlar, incluindo as questões motivacionais e as comunicacionais, essenciais para que sejam atingidos os objetivos de beneficiar a sociedade e, evidentemente, manter a própria organização funcionando, torna-se imprescindível adotar estratégias que viabilizem sua sustentabilidade ao longo do tempo, não apenas financeira, mas política e social (TENÓRIO, 2005).

O segmento se diferencia em relação a vários aspectos estruturais e de operações, como: origem dos recursos, perfil dos *stakeholders* e forma de relacionamento interno e externo, exigindo desempenhar papéis gerenciais diferenciados e capacidades técnicas específicas. Para a atuação no segmento é primordial a visão do ser humano como centro das relações sociais e a capacidade de atuação participativa com a equipe interna e com parceiros externos, além de grande conhecimento da organização, na medida em que as características inerentes às ONGs têm profundas implicações no tipo de gestão nelas praticado (FONTES, 2001).

O planejamento estratégico, a ordenação do pensamento que permite antecipar situações e prever formas para transformar pontos fracos em oportunidades de melhoria (ALMEIDA, 2001), é um dos primeiros desafios do gestor, que necessita desenvolver a capacidade institucional de planejamento, adaptando as metodologias existentes às características do segmento, evitando-se o “planejamento estratégico intuitivo”, informal, não documentado e assentado na experiência, conhecimentos e habilidades pessoais (BEAL, *apud* KHAUJA e BENTZEN, 2005).

Deve-se evitar a concentração inicial dos esforços na realização da missão e, posteriormente, quando estruturada, a entidade se voltar a aspectos de planejamento estratégico, aprimoramento das operações e avaliação (MORAES, 2002). A rigor, o planejamento nesse segmento deve ser ainda mais participativo e democrático, considerando fatores específicos para a análise do ambiente e a proposta de cenários:

- a necessidade de prestação de contas sobre a utilização de recursos (*accountability*) e apresentação de resultados de forma transparente em relação a todos os *stakeholders*, pois utilizam recursos com finalidade pública, mesmo quando oriundos de fontes privadas;
- a expansão de organizações lucrativas que atuam em projetos social e ambientalmente sustentável que, por um lado representam um aumento do potencial de financiadores para as causas e por outro, deixam de canalizar recursos às entidades quando criam seus próprios institutos de responsabilidade social e exigem um nível de profissionalização para

o qual nem sempre as entidades interessadas em parceria estão preparadas;

- embora raramente reconhecida publicamente, há uma espécie de “competição” entre as entidades, o que dificulta as parcerias setoriais;
- a necessidade de antever as tendências e desafios na área específica de atuação, de forma a demonstrar claramente que está capacitada para enfrentá-los.

Outro grande desafio estratégico do Terceiro Setor é gerir o conhecimento. Em razão da informalidade e da alta rotatividade inerentes ao segmento, muitos conhecimentos são tácitos, não formalizados, dificultando os processos e exigindo recomeçar quando da saída de algum membro da instituição ou pelo fato de que os que continuam na entidade não terem o hábito de compartilhamento sistemático dos conhecimentos com os demais membros. Portanto, é papel relevante do gestor criar espaços e mecanismos para registro da memória institucional, pois se trata de capital social, que precisa ser sistematizado e disseminado para a sociedade.

Considerando, ainda, que os beneficiários desses conhecimentos e serviços raramente podem pagar por eles e da dificuldade de geração de recursos próprios, surge a necessidade de formação de parcerias com o setor público ou privado ou do próprio segmento e a própria comunidade. O gestor deve, portanto, possuir competência e habilidade para negociar com parceiros e ampliar relações para potencializar o alcance dos resultados, pois “as organizações perceberam que era necessário somar forças e descobrir formas de otimizar seus recursos, conhecimentos, potencialidades e que a melhor forma de fazê-lo era agregando esforços com organizações afins” (NOLETO, 2001, p.17).

A construção dessas parcerias traz grande aprendizado organizacional, indo do reconhecimento das próprias fragilidades à busca dos pontos fortes dos parceiros e cada parte envolvida agrega valor contribuindo com suas melhores competências (FISCHER, 2002; CAVALCANTI, 2006).

Orientadas por temas de interesse, as redes de trabalho têm sido fortalecidas nesse setor pelo acelerado desenvolvimento da tecnologia da informação, como ocorre na atuação da Abong, Gife

e na Rede de Informações para o Terceiro Setor- RITS. As redes têm finalidade de somar conhecimentos e esforços, para que todos os associados obtenham, conjuntamente, melhores resultados, sistematizando atividades e potencializando as capacidades individuais, refletindo em resultados melhores para todos; consegue-se rápida difusão de conhecimentos, intensas trocas de informações, uma característica positiva de revitalização e obtenção de resultados econômicos possíveis, facilitados pela dinâmica e mobilidade que oferecem (CASTELLS, 1999).

Por outro lado, a captação de recursos é uma das principais fontes para obtenção das condições materiais, exigindo do gestor maior atenção para a gestão dos recursos recebidos por doação e das respectivas prestações de contas financeiras, correlacionando os recursos investidos e com os respectivos resultados obtidos.

Via de regra, a sustentabilidade financeira dessas organizações considera um modelo misto de recursos gerados pela própria instituição e doações a fundo perdido, como ressalta Armani (*apud* FIEGE, 2003), ou seja, além da articulação com os técnicos dos projetos para o planejamento adequado dos recursos envolvidos, exige que o gestor conheça os projetos com suficiente grau de profundidade para articular com diferentes atores sociais na captação de recursos de variadas fontes, com exigências distintas.

Isto posto, passa-se a analisar de modo mais específico as principais funções gerenciais, destacando-se as diferenças inerentes ao Terceiro Setor.

## **2.1 Gestão de Pessoas**

O Terceiro Setor traz consigo um grande desafio na gestão de pessoas, que é o envolvimento de todos com a missão organizacional. Trabalhar em uma organização do terceiro setor, mesmo que com registro em carteira e horários estabelecidos, não é como trabalhar em empresa ou em órgão público: é preciso que as pessoas entendam esse trabalho como uma missão diretamente relacionada à responsabilidade social; por isso, além de necessitar de colaboradores com um perfil especial, exige do gestor a capacidade de “sedução” para atuarem em torno da ideia mestra da entidade. É seu desafio criar as condições ambientais adequadas para que as

peças se mantenham motivadas em relação à causa da organização (DRUCKER, 1994).

No passado, com ambiente de trabalho muito informal, o decorrer do tempo trouxe a necessidade de estruturação formal dessas organizações, assentadas em decisões compartilhadas.

A valorização da comunidade necessita de especial atenção, pois sua contribuição traz informações relevantes sobre a regionalidade via conhecimento tácito que se transforma em explícito, as quais são instrumentos de produção de conhecimento organizacional e tecnologia social (RODRIGUES; BARBIERI, 2008), todavia com estratégias bem definidas.

As equipes de trabalho geralmente são multidisciplinares, constituídas por profissionais diversos - administradores, engenheiros, arquitetos, contabilistas, advogados, biólogos, assistentes sociais, médicos e jornalistas, dentre outros - conforme características específicas de cada instituição. Desenvolver a capacidade de articular diferentes saberes e personalidades, dirimir dúvidas, solucionar conflitos e integrar os interesses diversos exige uma habilidade interpessoal extremamente desenvolvida por parte dos líderes dessas equipes, ou seja, um alto grau de competência, que “implica numa articulação eficaz de diversos tipos de saberes junto aos postos de trabalho, o que requer a mobilização de várias capacidades e habilidades das pessoas, tanto de ordem técnica, quanto social, emocional, comportamental e política, entre outras” (PANCIERI, 2001, p. 59).

O gerenciamento do voluntariado é fundamental; embora gratuito, é vital para a continuidade da ONG e é necessário efetuar a seleção dos interessados. A visão de que qualquer pessoa possa ser voluntária é ultrapassada e equivocada: o voluntário precisa ter consonância com a missão institucional, preparo psicológico, disposição, um mínimo de competência nas áreas em que irá atuar e comprometimento necessário e constante. Isso exige do gestor o conhecimento das áreas potenciais, capacidade de avaliar a adequação do perfil do voluntário às necessidades da organização e conhecimento da legislação. A Lei nº. 9.608/98 (“Lei do Voluntariado”) define e regulamenta o serviço voluntário no Brasil sobre o reembolso de despesas, obrigatoriamente previsto no termo de

voluntariado, porém muitas vezes carece de especificação exata das atividades a realizar, gerando passivos trabalhistas.

Um segundo mecanismo de contratação controvertido e muito utilizado no Terceiro Setor são os serviços autônomos (pessoa física), que muitas vezes ocorre por longos períodos com o mesmo colaborador, com base na interpretação errônea de que não se caracterizará em vínculo trabalhista porque a atividade é realizada no âmbito de um projeto, não se constituindo em função rotineira da instituição. Mas, ressalte-se que, além da possibilidade de gerar uma ação trabalhista por desrespeitar o previsto na CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), essa postura caracteriza um desrespeito aos direitos arduamente conquistados pelos trabalhadores e incoerente com o princípio básico de respeito aos direitos individuais. Outra forma adotada para minimizar os custos trabalhistas é a contratação de pessoal por meio de pessoa jurídica (empresa), em especial para os cargos com maior remuneração.

A remuneração de dirigentes também envolve constantes dúvidas quanto ao risco de perda de benefícios fiscais ou qualificações públicas, bem como perda da isenção de impostos, tributos e contribuições ou, ainda, o impedimento do registro em cadastros públicos. Há casos em que existe previsão legal de remuneração dos dirigentes, como ocorre nas Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIP, mas sua adoção pode implicar em perda da isenção de imposto de renda, COFINS, CSLL e PIS/PASEP (FIEGE, 2003).

Outro aspecto comum na gestão de pessoas nessas organizações é a frequente falta de interação entre as áreas e as pessoas envolvidas nos projetos, justificada, em parte, pelo quadro enxuto e de falta de presença simultânea dos colaboradores na organização, o que pode comprometer a realização dos projetos.

## 2.2 *Gestão Financeira*

A transparência, elemento necessário à contraprestação do investimento social, exige a divulgação das ações e resultados, pois as ONGs realizam atividades com impacto social que podem ser verificadas *in loco*, mas em grande parte das vezes nem sempre é possível a visita do patrocinador ao local. Por outro lado, os doadores esperam receber informações sobre o resultado do investimento social

e entendem que a entidade não estará realizando qualquer favor ao divulgar à sociedade os recursos que lhe foram disponibilizados.

A função financeira nas ONGs visa gerenciar os recursos financeiros e ampliar os resultados de aplicações, a gestão imobiliária e de segurança patrimonial. O Terceiro Setor incorpora operações incomuns a outras áreas, como o acompanhamento de desembolsos de parceiros, condicionados à entrega de relatórios técnicos e financeiros e com regras especiais, elaboração de prestação de contas, apresentação de certidões de regularidade, atestados de capacidade técnica, comprovação de qualificações e/ou títulos públicos, dentre outros.

A gestão financeira estratégica – a organização como um todo e por período mais prolongado – se mostra, no segmento, fragilizada. A prática de consultoria mostra que, na habitualmente o orçamento se configura como um fluxo de caixa de curto prazo quase sempre desconectado do planejamento estratégico e raramente se realiza a avaliação entre o previsto e o realizado em relação às despesas. Já em relação às receitas, esse procedimento normalmente acontece como forma de justificar o não atingimento de resultados programados, carecendo de visão da relação causa/efeito que motivou a diferença, cabendo ao gestor analisar as informações sobre a natureza das dificuldades, para subsidiar decisões futuras.

Como a entrada de recursos não segue uma linearidade comum a um comportamento típico de mercado, a estimativa precária da entrada destes recursos requer esforço adicional quanto às atividades de planejamento. Um cenário mais claro sobre a viabilidade econômica dos projetos fica comprometido pelo simples fato de ser difícil compatibilizar os *inputs* e *outputs* dos recursos na busca da realização dos objetivos. A análise do ciclo de vida do projeto, ferramenta útil ao gerenciamento ocorre mais como uma circunstância comum de continuidade, do que, propriamente, uma técnica (BENEVIDES, ABUD, PROFETA, 2009).

Os recursos financeiros são originários de recursos governamentais (municipais, estaduais ou federal), doações de pessoas físicas ou jurídicas e por receitas próprias, geradas de diversas formas, como exposições, bazares, bingos e venda de objetos. Algumas instituições não aceitam doações empresariais, para que não se sintam coagidas a valores ou procedimentos incompatíveis com sua realidade.

Um aspecto importante a ser considerado nessas entidades é a comunicação com os apoiadores antes e após a colaboração, na medida em que o Estatuto dos Direitos do Doador, criado inicialmente pela NSFRE (*National Society of Fund Raising Executives*) e adotado pela Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR), prevê o fornecimento adequado de informações sobre a organização, seus membros e a gestão dos recursos, originalmente destinados aos seus propósitos (ABCR *apud* RITS, 2010).

Por outro lado, a função de gestão contábil apresenta-se deficiente no segmento; sendo considerada uma obrigação legal desagradável, cuja maior contribuição é indicar a necessidade de pagamento de impostos, tributos e taxas. A utilização dos relatórios contábeis como instrumento de planejamento e avaliação estratégica é muito incipiente em razão da exigência de conhecimento técnico específico por parte do gestor e muitas vezes do próprio contador sobre a contribuição que pode oferecer além do aspecto legal.

A manutenção da regularidade societária, trabalhista, previdenciária e tributária, é importante na medida em que tais pendências podem acarretar o adiamento ou cancelamento de repasse de recursos, em especial quando oriundos de fontes públicas.

### **2.3 Gestão de Projetos**

Ações de transformação e articulação social e política são requisitos prioritários para criar projetos bem-sucedidos e de longo prazo, exigindo amplo conhecimento da realidade que se deseja modificar para a adequada aplicação dos recursos disponíveis (REIS, 1999).

Para alcançar objetivos coerentes com a missão são necessários projetos visando atuar em diversas frentes. Trabalhar com um só projeto pode ser necessário quando a organização é pequena, mas, tão logo seja possível, a partir do desenvolvimento da capacidade técnica e de gerenciamento, a organização deve envolver-se com outros projetos, mantendo a qualidade.

Um projeto é constituído por diversos elementos e pode adotar diferentes enfoques, de acordo com as áreas de atuação e finalidade. A partir dos recursos materiais, financeiros e de pessoas determinam-se prazos e responsáveis pelas tarefas.

O segmento se distingue dos demais, pois normalmente não conta com a infraestrutura de apoio mínima para as operações cotidianas, exigindo maior habilidade para negociar as condições necessárias à execução. Assim, por exemplo, é comum a utilização de veículos pessoais ou de outras organizações sejam graciosamente cedidos para transportar pessoas e materiais ou utensílios domésticos emprestados para participação de feiras e eventos.

A produção de bens é afetada pela alta rotatividade de pessoal, pois os produtos destinados a venda são fruto do trabalho em oficinas, realizado por voluntários, prestadores de serviços autônomos e pelos próprios beneficiados. A ausência de registro sistemático das operações e a falta de equipamentos profissionais comprometem a qualidade nos processos.

A maioria das ONGs trabalha de forma artesanal, sendo a comercialização revestida de complexidade, devido à ausência de registro formal dessa produção. Muitas organizações produzem artigos artesanais ou prestam serviços de grande interesse dos compradores, mas que não podem ser comercializados em larga escala devido à inexistência de registro para emissão de documento fiscal (GONDIM; PATRÍCIO, *apud* FIEGE, 2003). Observa-se aqui a dificuldade em calcular custos e precificar produtos e serviços, assim como de produzir e/ou manter a qualidade em alta escala de produção.

O controle e a avaliação também são fundamentais no segmento: com quadro enxuto e uma infinidade de papéis diferentes a desempenhar, o gestor dessas instituições deve estabelecer um sistema de controle e avaliação simples e efetivo.

Face ao exposto, observa-se que são competências específicas do gestor dessas entidades: capacidade de planejamento participativo; facilidade para envolver e mobilizar equipes em torno da causa; conhecimento do segmento; habilidade para negociar e buscar parcerias; criatividade para estabelecer mecanismos de comunicação institucionais internos e externos; capacidade de gerenciamento financeiro de longo prazo; conhecimento mínimo sobre a possibilidade de utilização de demonstrativos contábeis como instrumentos de gestão; articulação operacional interna; conhecimento dos procedimentos de regularidade institucional; sensibilidade para

estabelecer mecanismos de controle e avaliação adequados; capacidade de manter o histórico institucional; e disseminar o capital social desenvolvido. Tantas tarefas só se viabilizam mediante o engajamento dos atores envolvidos.

O amadorismo administrativo que muitas vezes permeia a realidade do Terceiro Setor aumenta as possibilidades de erros na administração de projetos. Para minimizá-los, atenção especial deve ser dada aos elementos essenciais, que se não executados de maneira correta tornam-se verdadeiras armadilhas, colocando em risco o sucesso de toda operação: “o conceito do projeto deve estar em concordância com o seu desenvolvimento; os objetivos devem ser factíveis e fundamentados em estimativas realistas; a qualidade do resultado deve estar baseada no planejamento, capacitação, comprometimento, controle e ação por parte das pessoas responsáveis por seu desenvolvimento; a programação de compras de insumos deve prever atrasos, senão incorrerá em elevados custos às vezes insustentáveis; e o fator tempo deve ser bem dimensionado, senão pode gerar grandes problemas, principalmente na estrutura de custos, caso os prazos não sejam cumpridos na forma devida” (BENEVIDES; ABUD; PROFETA, 2009, p.37).

## 2.4 *Gestão Mercadológica*

Os cuidados com comunicação e marketing são ainda muito incipientes no segmento, sendo comum gestores afirmarem “fazer marketing”, justificando-se pela confecção de *flyers* com informações sobre projetos ou sobre a própria organização, enviados aos patrocinadores e parceiros, sem avaliar os outros elementos do Composto de Marketing. Reis (2001), faz a seguinte adaptação do composto de Marketing para as instituições sem fins lucrativos:

- **Produto:** é desenvolvido por uma organização e é oferecido a um grupo de pessoas, (seja uma ideia, valores, serviços), para satisfazer uma necessidade, que pode ser física, social ou individual, ou um desejo, que propicie satisfação. Por esse motivo, pode ser visto como benefício, independente do que possa parecer fisicamente. Um exemplo claro dessa afirmação foi a campanha do Betinho contra a fome e a miséria. O intuito era alimentar pessoas em condições de

risco social, mas os benefícios foram muito além disso, pois novas necessidades foram criadas ao longo do processo. Daí a necessidade da atualização constante desse produto, criação de outros e até mesmo a extinção de alguns. Tudo gera em torno da real necessidade.

- **Preço:** no segmento, o preço visa a necessidade de se obter recursos para a sustentabilidade (manutenção e desenvolvimento) e desenvolvimento de projetos, motivos da sua existência. Podem e devem se utilizar de estratégias de preço, visualizando o quanto o benefício gerado pode ser aplicado para cada público, doadores ou financiadores, lembrando que dificilmente é possível cobrar o público assistido.
- **Distribuição:** viabiliza a acessibilidade do produto ao seu público, seja nos canais de serviços próprios, redes de parceria ou ainda em serviços descentralizados.
- **Comunicação:** o tipo de mensagem a ser utilizada, a frequência com que são veiculadas e a periodicidade e avaliação constante fazem parte da estratégia adotada em âmbito geral.

As operações do marketing buscam uma melhor comunicação institucional com o público-alvo, com clareza e objetividade e de forma estratégica, pois influenciam a imagem feita pela sociedade e por possíveis financiadores. As ações de marketing envolvem a criação de uma logomarca e de um *site*, a realização de pesquisas, propaganda, relações públicas, assessoria de imprensa e um acompanhamento próximo em relação aos avanços dos concorrentes (KOTLER, 1998). Deve-se cuidar para que a comunicação com o público externo seja feita por pessoas treinadas para isso, seja pessoalmente, por telefone ou por meio eletrônico.

Uma estratégia bastante utilizada para ganhar a atenção é a realização de eventos, que acabam por atrair pessoas e gerar recursos financeiros.

Do ponto de vista do endomarketing, a situação é suavizada pela informalidade nas relações pessoais, característica do segmento, o que favorece o conhecimento das ocorrências. Porém, a maioria das organizações ainda prescinde de mecanismos de comunicação institucionais efetivos, tais como *e-mails* e *newsletter*. No entanto, são frequentes situações em que a desmotivação de colaboradores

(assalariados ou voluntários) se torna muito forte em razão das dificuldades de comunicação interna; não são raros os casos em que tomam conhecimento de projetos ou ações institucionais através de terceiros ou da mídia.

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para fins desta pesquisa optou-se por um estudo de caso e pela análise qualitativa, para que se pudesse responder ao questionamento e atender os objetivos, e, seguindo o recomendado por alguns autores, tomou-se o devido cuidado no planejamento de sua execução. Bonoma (1985, p. 203) afirma que o “estudo de caso é uma descrição de uma situação gerencial” e refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular. Yin (1989, p. 23) descreve que “o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas”.

A preferência pelo estudo de caso deu-se por esta pesquisa ser um estudo de eventos contemporâneos, onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas, caracterizado pela “... capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações” (YIN, 1989, p.19). Este método, como outros qualitativos, é útil “... quando um fenômeno é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais e quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre” (BONOMA, 1985, p. 207).

O estudo de caso foi realizado na filial estadual de São Paulo da instituição aqui designada como OTS, organização nacional formalizada em 2000, com a missão de promover a cidadania com foco na educação e geração de trabalho e renda; suas características institucionais específicas e de gestão são apresentadas no próximo item. Eventualmente, há atendimento a demandas emergenciais, como participação em campanhas em razão de tragédias coletivas ou casos pontuais considerados relevantes pelos associados.

A análise de dados seguiu o método de análise de conteúdo, segundo Bardin (2008). Os dados foram obtidos no âmbito da ob-

servação participante continuada em gestão, prestada à organização, o que permitiu maior conhecimento da realidade institucional para as finalidades deste artigo, além de cinco entrevistas realizadas com gestores regionais e nacionais. Também foram entrevistados 14 voluntários atuantes na OTS e analisados os documentos relevantes para o estudo: estatuto social; atas de reunião de diretoria; relatórios de prestação de contas anuais e projetos constantes no site institucional. Complementarmente, foram utilizadas informações obtidas em reuniões com dirigentes e associados ao longo das atividades.

## RESULTADOS

Trata-se de uma entidade qualificada como OSCIP (conforme a Lei no. 9790/99), formada pela associação de empregados ativos e inativos de uma única empresa pública; a instituição não possui qualquer vínculo direto com a empresa na qual os associados atuam.

A matriz, em Brasília, coordena nacionalmente as atividades realizadas nas 27 filiais estaduais, estabelece as diretrizes e políticas institucionais, executa a gestão financeira da unidade, acompanha a regularidade fiscal, trabalhista e previdenciária, formaliza as contratações celetistas de todo o país e coordena os projetos nacionais e o controle financeiro e contábil institucional global.

O acompanhamento da documentação do CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica) próprio, subordinado ao da matriz, a efetivação e acompanhamento dos projetos e as atividades administrativas locais (contratações não celetistas, pagamentos, controle de contas bancárias e preparação da documentação para a matriz) são de responsabilidade de cada uma das unidades descentralizadas.

A entidade, em razão da falta de disponibilidade de tempo dos associados para a dedicação direta às ações, desenvolvia inicialmente o apoio a projetos de outras entidades; despesas durante vários anos o modelo básico era a seleção por seus membros em comitês regionais, identificando as demandas locais, recepcionando propostas, avaliando a pertinência da ação e adequação às diretrizes institucionais, decidindo pelo apoio a partir das informações levantadas, acompanhando a execução, avaliando resultados e coletando os documentos para comprovação financeira das.

Em razão das demandas ambientais externas, identificou-se a necessidade de um redirecionamento estratégico e optou-se por concentrar esforços em projetos de caráter mais duradouro, estruturados em torno da missão e que pudessem ser significativos para a população socialmente menos privilegiada, no escopo das linhas de atuação estratégicas, porém estabelecidos de acordo com a realidade de cada Estado.

A estrutura legal da instituição é composta pela assembleia geral, conselho deliberativo, conselhos fiscais nacional e estaduais, presidência executiva e coordenadores das filiais estaduais, todos sem remuneração. A sede e as filiais têm competência para contratar profissionais, desde que demonstrem capacidade de pagamento para esse fim e sejam previamente aprovadas pela presidência executiva.

Os recursos são provenientes das contribuições mensais dos associados (cerca de 10.000 em todo o país e 3.000 no Estado de São Paulo), descontadas em folha de pagamento, além de recursos de parceiros nacionais ou regionais para projetos específicos.

Algumas informações se referem à matriz, por se tratarem de aspectos institucionais globais, devidamente destacados neste artigo.

O planejamento estratégico da OTS é centralizado na matriz, a partir da elaboração de uma proposta do conselho consultivo, é submetido posteriormente aos gestores estaduais, que fazem suas contribuições em caráter nacional. Não se observa o detalhamento do plano para as ações regionais, que ocorrem de maneira menos formalizada, concentrando-se nas poucas pessoas responsáveis pela gestão estadual. Apesar da informalidade documental, percebe-se o alinhamento constante das ações com as diretrizes estratégicas. Havendo algum risco para a organização há a obrigatoriedade estatutária de análise e aprovação da proposta pelos dirigentes nacionais, no que foi estabelecido como de caráter institucional global.

A gestão do projeto ocorre regionalmente, de maneira pouco formalizada, realizada em reuniões dos associados e/ou gestores, não sistematizadas, que abordam os temas mais cruciais no momento. Percebe-se uma deficiência na utilização de ferramental metodológico que permita uma avaliação criteriosa e ponderada de todos os aspectos estratégicos (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças) em relação à situação inicial.

Nesse sentido, observou-se algum espírito de regionalidade, haja vista algumas informações serem trocadas entre esses atores sociais e alguns dos entrevistados terem citado ações de gestores de outras regiões em quem se espelharam para implantar alguns projetos.

A entidade possui várias parcerias nacionais continuadas, com órgãos públicos e empresas de renome. As parcerias regionais, em geral não demonstram continuidade, consistindo em apoio pontual a um projeto ou ação específica. Apesar da participação nacional formal em várias redes, a filial não se integra às mesmas, dificultando a formulação de políticas públicas.

A estratégia de captação institucional está concentrada na obtenção de associados da empresa, realizada com sucesso durante muitos anos. No entanto, observa-se a existência de substantiva queda de recursos em virtude do grande contingente de associados que se aposentou, deixando de contribuir em razão do encerramento do desconto da mensalidade em folha de pagamento. Parcerias com entidades associativas foram realizadas nesse sentido, buscando a participação dos associados posteriormente à saída da empresa. Em entrevistas realizadas com os associados foi repetidas vezes manifestada a insuficiência de informações recebidas sobre as realizações da entidade, motivo da saída de vários contribuintes.

Recentemente, na busca da sustentabilidade, estão sendo adotadas estratégias complementares pela administração central local e no âmbito dos projetos, que devem apresentar resultados ao longo do tempo, sendo um processo de construção coletiva.

Identificou-se a busca de várias ações de melhoria na gestão: financiamento por órgãos públicos com recursos disponíveis que possam ser utilizados para os projetos e ações, apoio de empresas, com ou sem utilização da possibilidade de doação a OSCIP com dedução no imposto de renda devido (legislação nacional), criação de rede de apoiadores individuais (pessoa física), obtenção de doações em bens e dinheiro, de pessoas físicas e jurídicas, formalização de parcerias com outras entidades sem fins lucrativos para maximizar a projeção dos projetos, facilitar a captação de recursos, divulgar as ações e conquistar novos parceiros, utilização maciça de voluntários, enquadramento da OTS em cadastros públicos com maior capacidade de captação e exposição, comercialização da produção

dos projetos em feiras, pela Internet ou pelos próprios participantes e ainda a formação de multiplicadores entre os participantes que se destacarem nas atividades dos projetos para ministrar oficinas.

Não se registra nenhuma ação duradoura que assegure a gestão do conhecimento. Várias iniciativas sem sucesso foram realizadas para a sistematização do capital social da organização. Nessa organização percebe-se, claramente, a transferência de conhecimento entre as pessoas mais próximas, quando os membros mais antigos transmitem seu aprendizado a alguns poucos selecionados que demonstraram o merecimento desse aprendizado, nos moldes definidos por Michel Polanyi (1966) como 'tradição', "processo no qual o aprendiz recria pessoalmente as habilidades do mestre" (*apud* PANCIERI, 2001).

No que se refere à gestão de pessoas, a organização demonstra alto grau de personalização na execução das funções estratégicas regionais, que se baseia nas relações entre os membros locais, verificando-se a constante oscilação do grau de poder exercido por cada ocupante, subordinado à percepção individual do principal dirigente local. Esse é um aspecto comum nessas organizações, que se caracterizam por relações pessoais muito próximas, postos adquiridos através de relações marcadas mais pela confiança pessoal do que institucional e uma relação de poder desequilibrada, que compete com o conceito de gestão democrática, inerente ao segmento.

Do ponto de vista da estrutura, há alguns anos foi contratada uma consultoria que desenvolveu uma proposta de plano de cargos e salários (não implantada), que serve como parâmetro para novas contratações; no entanto, somente a filial de São Paulo possui equipe de administração contratada; as demais operam com associados voluntários para a gestão.

Na matriz de São Paulo, foram contratadas duas pessoas para dar suporte estratégico ao gestor estadual. Uma atua nas atividades junto ao público interno (reuniões com os associados para divulgação das ações realizadas e das novas propostas e captação de novos contribuintes) e a outra junto ao público externo (divulgação da organização, identificação de oportunidades potenciais de parceria e captação, acompanhamento da regularidade institucional, dentre outras). Apesar da divisão clara de papéis, em razão da personaliza-

ção das relações, da concentração excessiva de decisões estratégicas na matriz e da necessidade de redução de custos, esse formato foi recentemente alterado, concentrando-se as atividades internas e externas em apenas um profissional; motivada pelo maior conhecimento da empresa e uma posição mais maleável às ideias do gestor estadual, sendo o outro colaborador dispensado.

Os voluntários da filial em São Paulo que atuam na seleção, acompanhamento e avaliação dos projetos apoiados, não possuem termo de voluntariado assinado, em razão de serem associados, considerado como elemento legal substitutivo. Os demais voluntários só iniciam mediante assinatura de Termo de Adesão ao Voluntariado, conforme legislação própria.

A ação de mobilização de voluntários ocorre diretamente pelos responsáveis regionais e sua ampliação é uma busca recente nas reuniões de sensibilização junto aos potenciais associados, quando são oferecidas oportunidades de voluntariado nos projetos da própria instituição. No entanto, apesar de inexistir uma estratégia institucional definida nesse aspecto, há um grande contingente de associados voluntários, da própria comunidade onde são executados os projetos, mas ainda insuficientes para as necessidades e com alta rotatividade.

Não há remuneração dos dirigentes nacionais ou estaduais ou dos associados, que se dedicam à organização voluntariamente, em razão do compromisso com a causa e da confiança na instituição. No entanto, há alto grau de rotatividade, em função das transferências de local de trabalho dos associados, assim como um tempo de dedicação muitas vezes reduzido em função das exigências de trabalho, inclusive do gestor estadual.

Quanto à gestão mercadológica, o composto de marketing (4 P's) da filial da OTS em São Paulo pode ser assim descrito, com base nos princípios propostos por Kotler (1998):

- **Produto** – a OTS presta diversos serviços relacionados à geração de trabalho e renda e à educação, objetivando sua preparação para o mundo social e para o mercado de trabalho, cumprindo sua missão; os produtos físicos são os artigos artesanais produzidos no âmbito dos projetos próprios;
- **Preço** – a questão do “preço” é um aspecto difícil de ser tratado, considerando diferentes percepções para os dife-

rentes *stakeholders*; de forma geral, pode-se observar que há uma avaliação genérica, que considera mais o custo x benefício do que o valor de cada ação específica, com base nos resultados percebidos;

- **Promoção** – no âmbito nacional, além do site, a apresentação de relatórios para parceiros e a participação em eventos corporativos são as principais estratégias. Regionalmente, a divulgação ocorre por meio de boletim interno elaborado com apoio de jornalista contratado, distribuído nos locais de trabalho dos associados e nas reuniões com os comitês de associados e, recentemente, a participação em eventos externos, visando ampliar o conhecimento da sociedade sobre a organização e consolidar a imagem externa;
- **Praça (distribuição)** – aspecto de destaque, na medida em que os “serviços” são prestados em todo o Estado, por meio da seleção e acompanhamento de projetos pelos comitês descentralizados e de projetos próprios, que se concentram no município de São Paulo.

Observou-se que uma das deficiências da instituição é a comunicação interna, na medida em que fatores como a ampla distribuição geográfica dos associados e a ausência de mecanismos institucionais efetivos de comunicação dificultam a troca de informações. Foram efetuadas algumas tentativas de utilização de tecnologias de comunicação e informação para essa finalidade, como criação de grupos na Internet ou envio de mensagens eletrônicas padronizadas, as quais não avançaram, em razão dos impedimentos tecnológicos para acesso no horário de trabalho e para recebimento de mensagens eletrônicas para muitos destinatários (interpretadas eletronicamente como *spam*) e pela falta de cultura dos associados na utilização desses instrumentos. Assim, permanece a estratégia de envio de informação pontual pelo gestor estadual aos responsáveis pelos comitês por meio de contato pessoal, telefônico ou uso de *e-mail* pessoal individual para tratamento de questões mais prementes.

O orçamento da filial São Paulo, em 2006, situou-se em torno de 500 mil reais, dos quais 20% são destinados a despesas de pessoal e administrativas e o restante integralmente aplicado nos projetos executados com outras organizações. A gestão financeira e o registro

contábil são realizados de forma centralizada pela matriz, a partir das informações encaminhadas mensalmente pelas filiais, ainda em papel. Está em implantação um sistema de gestão financeira integrado, financiado com recursos de convênio público, ocorrendo enquanto isso os erros comuns aos métodos manualizados: a análise de custos é realizada somente através dos meios que a contabilidade oficial permite, com o controle de despesas diretas por filial e por projeto, não sendo adotada a metodologia de centros de resultados.

A administração cotidiana é feita por uma equipe regional composta por duas pessoas, subordinadas ao dirigente estadual, que realizam a gestão formal: recebem a documentação comprobatória, efetuam pagamentos, preparam um dossiê mensal conforme orientação da matriz e encaminham para o registro contábil centralizado. Os entrevistados ressaltaram que a filial só recebe o retorno sobre o desempenho financeiro quando solicita cópia do balanço patrimonial da matriz ou da filial, quando exigido para a participação em seleções de projeto.

Os projetos de outras organizações são apresentados em um formulário padrão, contendo informações básicas para a avaliação sobre potencial apoio e para a tomada de decisão. Os projetos próprios, em razão da necessidade de maior acompanhamento, são desenvolvidos com informações mais detalhadas, normalmente elaborados pelos gestores, que devem prever potenciais parcerias e apoios externos e a diminuição da contribuição da OTS ao longo do tempo, visando a sustentabilidade da ação social desenvolvida.

A prestação de contas, realizada exclusivamente no âmbito dos projetos, é feita com base na comprovação da utilização dos recursos em relação ao inicialmente previsto. A avaliação dos resultados do projeto é realizada de forma empírica, ou seja, os associados responsáveis pela decisão do apoio realizam um acompanhamento próximo da execução e dos resultados do projeto, mas que não são disseminados por toda a organização.

Quanto às operações, a filial regional tem liberdade para estabelecer o processo mais adequado à realidade da ação; no entanto, prescinde de um planejamento sistematizado e de um fluxo pré-definido, ocorrendo de acordo com a situação e com os envolvidos. No que se refere ao envio e recebimento de documentação para a

sede, há um fluxo estabelecido e regular, no entanto, com frequentes atrasos, o que prejudica a administração.

A atividade de produção é recente na instituição, tendo se caracterizado no projeto próprio inicial e no projeto piloto do centro comunitário, adotando-se inicialmente voluntários ou prestadores de serviços autônomos para coordenação das atividades produtivas (nas oficinas) e convidados os beneficiários com melhor aproveitamento para serem multiplicadores em atividades similares. No médio e longo prazo pretende-se contar com uma equipe que permita adotar medidas para melhoria da qualidade da produção para comercialização, viabilizando o desenvolvimento da capacidade de produção em escala maior.

A comercialização da produção tem ocorrido diretamente junto aos participantes (mediante ressarcimento do preço de custo dos insumos utilizados), junto às pessoas da comunidade, em eventos ou para associados que tomam conhecimento dos produtos.

Considerando os vários fatores de evidência analisados, observou-se que o que move esses agentes sociais é um ideal, sempre presente; porém apenas o ideal e as ações realizadas não garantem o atingimento dos objetivos propostos e a continuidade desse tipo de associação: são necessárias estratégias adequadas à realidade de cada instituição que respeitem suas características estruturais, o perfil dos dirigentes e a forma como ocorrem as relações.

Na instituição em análise, em processo de profissionalização e mudança cultural, observou-se que, apesar das dificuldades encontradas, há uma capacidade institucional que supera muitas das deficiências a partir da dedicação individual e da substituição das atividades institucionais formais por relações pessoais que extrapolam o escopo organizacional. Merece destaque a capacidade de mobilização para captação de associados que a instituição apresenta.

A rigor, é mais fácil gerir uma organização que conta com recursos garantidos – total ou parcial, como é o caso da OTS – do que nos casos em que a captação para prover as necessidades é um exercício contínuo; no entanto, percebe-se a preocupação em não assumir compromissos além da capacidade institucional (financeira, técnica, humana ou logística), pois é habitual observar-se organizações fascinadas pela perspectiva de ampliar sua ação social e que

decidem pela realização de projetos que vão além das possibilidades de execução.

No caso da OTS, percebe-se que as relações pessoais são mais relevantes do que as institucionais; um aspecto que merece um estudo mais aprofundado, pois não há elementos suficientes para concluir se os resultados institucionais seriam melhores se invertida a relação.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A complexidade dos problemas sociais que afetam os países em desenvolvimento exige que diversos atores sociais se mobilizem: governo, empresas e sociedade civil organizada. Os limites de atuação setoriais estão cada vez mais fluidos, destacando-se a parceria em detrimento de atuações isoladas.

O Terceiro Setor é campo de pesquisa e discussão acadêmica frequente, às vezes interpretado pelos críticos como um setor homogêneo, com pequena diversidade e qualidade de composição do referencial teórico, quando na verdade sua atuação é heterogênea, distinta dos demais setores e exige competências e habilidades adicionais de seus gestores, conforme verificado no referencial teórico (FONTES, 2001; MORAES, 2002 e FISCHER, 2002) confirmado na pesquisa de campo. Ao se fazer análise crítica sobre o Terceiro Setor, verifica-se a ocorrência de mudanças no cenário socioeconômico, influenciadas por ações sociais que interferem positivamente, em maior ou menor grau, na vida das pessoas e no perfil necessário aos gestores dessas organizações.

A gestão no Terceiro Setor é hoje uma administração de resultados para atender a causas sociais relevantes. Mesmo sem finalidade de lucro, as instituições precisam de saldo financeiro positivo para os novos projetos e para manter suas atividades, buscando a maximização dos resultados e redução de despesas, simultaneamente à visão do ser humano como ponto central da ação social. A gestão desses processos requer, portanto, muito conhecimento e não apenas boas intenções, além de características pessoais voltadas para a compreensão dos problemas humanos e alto grau de habilidade nas relações interpessoais.

É desafio para esse gestor conciliar as turbulências entre as diferenças pessoais e os objetivos organizacionais, assim como rela-

cionar-se de forma neutra em relação ao(s) dirigente(s) principal(is) e aos demais colaboradores e o melhor encaminhamento para as questões organizacionais; precisa atuar, por vezes, como psicólogo ou confessor, advogado e juiz, tomando decisões visando o equilíbrio entre questões pessoais e institucionais.

Os dados da pesquisa mostraram que as alianças e parcerias, apontadas por Fischer (2002) e Cavalcanti (2006) são extremamente necessárias, bem como a atuação em rede, o que requer do gestor habilidades de diplomacia e tato adicional nas relações e negociações.

A transparência na apresentação de resultados é fator primordial para a sustentabilidade institucional; o gestor precisa estabelecer mecanismos capazes de suprir as necessidades de informação interna e externa, respeitando a cultura, características e limitações da instituição, simultaneamente ao desenvolvimento de novos potenciais de mobilização social.

A questão inicialmente colocada, de que o segmento apresenta desafios específicos, que exigem características adicionais dos seus gestores, conforme Fischer (2001), se comprovou, na medida em que as atividades desenvolvidas partem de e para uma lógica diferente dos demais setores.

Planejar constitui um exercício de articulação pessoal e institucional que extrapola a participação dos atores internos: é preciso incluir os parceiros e beneficiários na decisão do que será feito, como, quando e com quais recursos.

Organizar é função que se destaca pela necessidade de atuar com recursos reduzidos, estabelecer mecanismos que simultaneamente supram as necessidades das ações e projetos, fortaleçam a instituição, valorizem os colaboradores e possibilitem a sustentabilidade organizacional no longo prazo.

Dirigir se torna um exercício de habilidades interpessoais constante, na medida em que precisa conciliar interesses de diferentes agentes sociais, internos e externos; a tomada de decisão deve pautar-se não só em critérios objetivos, mas também subjetivos, centrado na missão, mas com capacidade de efetuar ajustes rápidos e que respeitem as demandas dos *stakeholders*, além da compreensão do dinamismo das relações sociais.

Controlar se apresenta como um desafio constante, considerando a informalidade predominante no Setor.

O presente estudo tratou de abordar alguns dos desafios específicos da gestão no Terceiro Setor. Longe de pretender esgotar o assunto, espera-se ter contribuído para que os gestores desse segmento possam enfrentar melhor alguns desses desafios, para a necessária transformação social.

## REFERÊNCIAS

ABONG - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS. Disponível em: <[www.abong.org.br](http://www.abong.org.br)>. Acesso em: 6 out. 2010 e em 08 dez. 2010.

ALMEIDA, M. I. R.. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Reimpressão. Lisboa: Edições 70, 2008.

BONOMA, Thomas V. Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process. **Journal of Marketing Research**. Vol. XXII, May 1985.

BENEVIDES G.; ABUD, I. C.; PROFETA, R. A.. **Gestão de Projetos & Terceiro Setor**. Bauru: Canal 6, 2009.

BRESSER PEREIRA, L. C. La Reforma Del Estado de los años noventa: lógica y mecanismos de control. Lecturas sobre el Estadoy las políticas públicas: Retomando el debate de ayer para fortalecer el actual - **Proyecto de Modernización del Estado Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación**. Sociedade civil: sua democratização para a reforma do Estado. Buenos Aires, 2007.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999, v.1.

CAVALCANTI, M. (org.). **Gestão Social, Estratégias e Parcerias**: redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidades para o Terceiro Setor. São Paulo: Saraiva, 2006.

DOWBOR, L. Três setores precisam se articular para uma nova ordem social. Entrevista para GIFE. 18 fev. 2002. Disponível em: <[http://www.gife.org.br/artigos\\_reportagens\\_conteudo8141.asp](http://www.gife.org.br/artigos_reportagens_conteudo8141.asp)>. Acesso em: 04 nov. 2012.

DRUCKER, P. **Administrações de Organizações sem fins lucrativos**: princípios e práticas. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

FIEGE, H. J. **ONGs no Brasil**: perfil de um mundo em mudança. Fortaleza: Fundação Konrad Adenauer, 2003.

FISCHER, R. M.. **O Desafio da Colaboração**: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor. São Paulo: Gente, 2002.

FONTES, M. **Marketing Social Revisado**: Novos paradigmas do Mercado Social. Florianópolis: Cidade Futura, 2001.

GIFE – GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS. **Perspectivas para o marco legal no terceiro setor**. Disponível em: <<http://site.gife.org.br/publicacao-perspectivas-para-o-marco-legal-do-terceiro-setor-d23546a904f46f8f.asp>>. Acesso em: 03 nov. 2010.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. As Fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil. Rio de Janeiro: IBGE, Gerência do Cadastro Central de Empresas, 2008. 156p. **Estudos e pesquisas**. Informação econômica, ISSN 1679-480x ; n. 8.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONOMICA APLICADA. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3048&Itemid=8](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=3048&Itemid=8)>. Acesso em: 20 ago. 2013.

IVOLUNTARIO - ITAU VOLUNTÁRIO. Disponível em: <<http://www.ivoluntarios.org.br/site/pagina.php>>. Acesso em 19 ago. 2013.

KLINK, J. O significado da regionalidade. **Cadernos de Pós-graduação IMES**. Ano V, n. 9, 2003.

KHAUAJA, D. M. R.; BENTZEN, B. **Gestão no Terceiro Setor: o Movimento Comunitário do Jardim São Joaquim**. **Anais... VIII SEMEAD - Seminários em Administração**. São Paulo: FEA/USP, 2005.

KISIL, M. Organização social e desenvolvimento sustentável: projetos de base comunitária. In: IOSCHPE, E. B. (org.). **Terceiro Setor: desenvolvimento social sustentado**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

MORAES, F. C. **Como garantir a auto-sustentação financeira de instituições sem fins lucrativos**. Um Estudo Sobre a Autosustentação Financeira das Organizações Não Governamentais. Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas como condição para obtenção do título de Mestre em Administração. Rio de Janeiro: 2002; 417p.

NOLETO, M. J. **Parcerias e Alianças Estratégicas: uma abordagem prática**. São Paulo: Global, 2001.

PANCIERI, R.. **Terceiro Setor: a identificação das competências essenciais dos gestores de uma organização sem fins lucrativos**. Tese apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina como condição para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção. Florianópolis: 2001, 280p.

REIS, L. G. C. **Gestão de projetos: o que pode ser melhorado?** Rio de Janeiro: RITS, 1999.

REIS, L. G. C. **Comunicação e Marketing - Noções gerais- Conceitos básicos**. Rio de Janeiro: RITS – Rede de Informações para o Terceiro Setor, março de 2001.

RIFKIN, J. **O Fim dos Empregos**. São Paulo: Makron Books, 1996.

RITS - REDE DE INFORMAÇÕES DO TERCEIRO SETOR. Disponível em: <[www.rits.org.br](http://www.rits.org.br)>. Acesso em: 5 jul. 2013.

RODRIGUES, A. L. Configurações organizacionais em organizações sem fins lucrativos: reflexões para além da simples adoção de modelos. In: VOLTOLINI, R. (Org.) **Terceiro Setor: planejamento e gestão**. São Paulo: SENAC, 2004.

RODRIGUES, I.; BARBIERI, J. C.. A emergência da tecnologia social. **Revista de Administração Pública**. Nº 6, vol. 42. pp. 1069 – 1094. Nov/dez 2008.

SOUZA, H. As ONGs na década de 90. **Políticas Governamentais**. Rio de Janeiro: Ibase, 7(68): 20-4, abr./maio 1991.

TENÓRIO, F. G. (org.). **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

YIN, R. K. **Case Study Research - Design and Methods**. UFA: Sage Publications Inc, 1989.

Recebido em: 21.8.2013

Aprovado em: 11.11.2013

Avaliado pelo sistema double blind review.

Editor: José Alberto Carvalho dos Santos Claro.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>