

## PERSPECTIVA DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DO TERCEIRO SETOR

### INTRODUÇÃO

A sociedade se divide em três setores: sendo o primeiro setor constituído pelo Estado; o segundo corresponde à iniciativa privada que visa o lucro como resultado. Já o terceiro setor é formado pelas instituições da sociedade civil com fins públicos e sem fins lucrativos, mantido pela ênfase na atuação voluntária em domínio não governamental. Ou seja, realizam serviços de caráter público e tem como objetivo gerar bem estar e contribuir para melhoria da qualidade das comunidades onde atuam. Importante, frisar que está se estruturando um novo setor na sociedade, em estado híbrido, que envolve os negócios de impacto social<sup>1</sup>, chamado de setor 2.5.

Historicamente, o terceiro setor surgiu da necessidade de suprir uma lacuna deixada pelo Estado no desenvolvimento e cumprimento de políticas públicas que promovam equidade e bem estar à população. As organizações do terceiro setor têm atuação predominante em áreas de maior carência da população, onde o investimento dos outros dois setores é deficiente, como: saúde, educação, cultura e meio ambiente.

Nesse sentido e de acordo com a visão de Drucker (2001, p.15), "as instituições do terceiro setor são essenciais à qualidade de vida, à cidadania e, na verdade, trazem consigo os valores e a tradição da sociedade como um todo". Entretanto, essas organizações precisam sobreviver às mudanças políticas, econômicas, sociais e legais, vivenciadas nos últimos anos.

Nesse contexto e de acordo com Tenório (2009, p.14), "[...] as ONGs têm que pensar em acrescentar às suas peculiaridades novos instrumentos de gestão, dotando seus quadros de habilidades, conhecimentos e atitudes que assegurem, ao fim do cabo, o cumprimento dos objetivos institucionais". Visando com isso, alcançar a sustentabilidade organizacional.

No que concerne à sustentabilidade organizacional, esta pode ser vista sob o prisma do desenvolvimento sustentável e sob a perspectiva da viabilidade econômico-financeira e solidez organizacional. Sobre isso, a Norma de Responsabilidade Social ISO 26000(2010, p.10) diz que: "A sustentabilidade de uma determinada organização pode ou não ser compatível com a sustentabilidade da sociedade como um todo, a qual é obtida ao lidar-se com aspectos sociais, econômicos e ambientais de uma maneira integrada". Complementando, Silva (2000), afirma que:

O desafio da sustentabilidade envolve não só o levantamento e a adequada utilização de recursos financeiros; implica investir no desenvolvimento das pessoas que fazem parte da organização, melhorar a qualidade dos serviços e adequá-los às necessidades das comunidades, buscar adesão da sociedade à causa da organização e informar de forma transparente [...] (SILVA, 2000, p.9).

Decerto, se faz necessário e urgente um reordenamento da estrutura organizacional e uma postura profissional dessas entidades, sem perder a sua finalidade social. Mas que, para isso, é extremamente importante que evolua sua capacidade de gerenciar, por meio de mecanismos da administração que possibilitem o amadurecimento da gestão organizacional.

E, nessa ambiência, surge o questionamento sobre como essas organizações gerem suas atividades e o que fazem para sobreviver às dificuldades que envolvem a gestão de uma organização sem fins lucrativos. Visando responder a esse questionamento a pesquisa teve como objetivo geral analisar a gestão do terceiro setor na perspectiva da sustentabilidade organizacional. Para isso se pautou nos seguintes objetivos específicos: Abordar termos e conceitos relacionados ao tema; Apresentar as formas de organizações existentes de acordo com a legislação; Averiguar a percepção dos autores sobre as organizações da sociedade civil,

permitindo assim o levantamento de elementos que expliquem a sustentabilidade na gestão das organizações do terceiro setor.

Como expressa *Salamon* (2005, p. 105), “[...] estas organizações se empenham na solução de problemas sociais, mas crescem as pressões para aperfeiçoarem seus sistemas de administração e seu desempenho”. De fato os desafios são muitos, entretanto, a resolução da maioria deles impacta na estrutura e gestão organizacional. Claramente, isso justifica o tema e a importância que se deve dar as questões gerenciais.

A diminuição do papel do Estado contribuiu para a consolidação do terceiro setor e para o aumento da demanda pelos serviços prestados por estas organizações, devido à acirrada desigualdade social e econômica na sociedade. Com isso, também, cresceu o número de organizações sociais. O que promove a competitividade e a necessidade de desenvolver competências gerenciais para identificar oportunidades de fortalecer a imagem e alcançar sustentabilidade organizacional.

Importante ressaltar que, a realização de todo trabalho científico carece de uma metodologia que possibilite respaldo teórico à pesquisa proporcionando alcançar os objetivos propostos inicialmente. Assim sendo, o estudo se constituiu de uma pesquisa bibliográfica descritiva em uma abordagem qualitativa. Sob a ótica de Vergara (2009, p.42), a pesquisa descritiva “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso em explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”. Na mesma linha de pensamento Mattar (2004, p.53) afirma que “a pesquisa descritiva tem o objetivo de expor o fenômeno em estudo”.

Foram coletados dados secundários, por meio de livros, artigos, sites, entre outros com o objetivo de compreender as práticas gerenciais desenvolvidas nas organizações e quais fatores limitam o desempenho dessas. Após o levantamento foi realizado o tratamento dos dados por meio de uma abordagem qualitativa. Para Richardson (1999, p. 79), “a abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social”. E, desse modo, buscando explicar a origem desse fenômeno, relações, mudanças, causas e consequências, considerando que, todas as organizações do terceiro setor estejam pautadas no viés da transformação social, estas possuem amplas diferenças entre si, no que concerne a sua natureza de atuação junto à sociedade.

À vista disso, o desenvolvimento deste artigo se constitui em duas seções, partes pré-textuais e pós-textuais. A primeira seção aborda a evolução histórica do terceiro setor e o contexto brasileiro. Na segunda seção, discutiu-se a perspectiva da sustentabilidade na gestão organizacional, fazendo um apanhado do conteúdo selecionado, onde é apresentado o ponto de vista dos autores pesquisados, os resultados da pesquisa e as considerações finais do trabalho.

## **1 O TERCEIRO SETOR**

Para Vilanova e Catelli (2004, p. 32), “O terceiro setor é o conjunto de organizações privadas que desenvolvem ações que visam prestação de serviços considerados de interesse público, cujos resultados alcançados se revertem à própria sociedade”. Desse modo, o objetivo principal do terceiro setor é promover a cidadania e melhoria da qualidade de vidas, com atuação em áreas pouco assistidas pelas esferas público-privada. Assim sendo, a próxima seção apresentará um breve histórico do processo evolutivo do terceiro setor no Brasil.

### **1.1. Formação do Terceiro Setor no Brasil**

Historicamente, as primeiras manifestações do terceiro setor remontam os princípios da filantropia e a caridade da igreja católica, marcado pelo surgimento das Santas Casas,

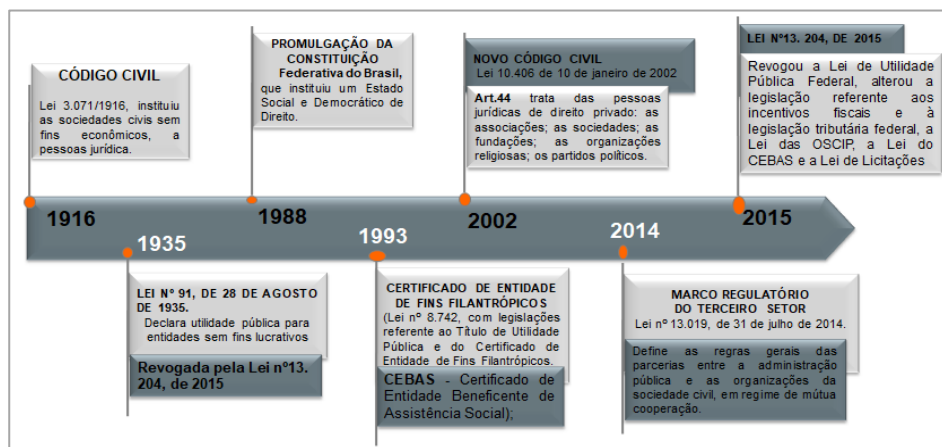
conforme cita Cabral (2007):

[...] apoiava-se em um modelo importado pelas Casas de Misericórdias portuguesas, de iniciativas caritativas e cristãs, que tratavam a questão social como de resolução da sociedade. [...] ‘no Brasil’ a primeira Santa Casa de Misericórdia fundada em Santos (SP) por Brás Cubas, em 1543 (CABRAL, 2007, p.56).

Assim, mudanças mais expressivas passaram a acontecer a partir do século XX; após a Segunda Guerra Mundial, quando o mundo começou a passar por grandes transformações nos campos: econômico, político e social. Mudanças essas, que promoveram o progresso, mas, também, trouxeram desigualdade social, degradação ambiental e conflitos das mais variadas categorias.

Num espaço de tempo muito curto, o mundo se viu diante de problemas globais, cujas soluções agora dependem da capacidade de articulação de um espectro mais amplo de agentes sociais. E a maior novidade na história recente é a crescente intervenção da sociedade civil, que, de forma organizada, tenta ocupar espaços e propor que os aspectos sociais e ambientais de sustentabilidade passem a primeiro plano (TENÓRIO, 2009, p.11).

E nesse sentido, as primeiras manifestações da legitimação do terceiro setor no Brasil, foi a partir do Código Civil de 1916 (Lei 3.071/1916), como apresenta a linha do tempo a seguir:



**Figura 01** - Legitimação do Terceiro Setor no Brasil.

Fonte: Elaborado pela Autora.

Além disso, surgiram outras iniciativas de interesse mútuo, como o Grupo de Institutos Fundações e Empresas – GIFE<sup>2</sup> e a Organizações em Defesa dos Direitos e Bens Comuns – ABONG<sup>3</sup>. Indiscutivelmente, o terceiro setor tem ascendido expressivamente, e vem construindo bases a partir do arcabouço legal pertinente. Nesse movimento, segundo Pereira ET al. (2013, p.191), “[...] é campo de pesquisa e discussão acadêmica frequente”. Dessa forma, impulsiona a produção de conhecimento e o desenvolvimento do tema na Academia.

### **1.1.2 Estatísticas, Classificação e Características das Organizações do Terceiro Setor**

De acordo com o Mapa das Organizações da Sociedade Civil<sup>4</sup> no Brasil existem 820.455 Organizações da Sociedade Civil – OSCs. Dessas, 8.454 OSCs estão no Estado de Alagoas e em Maceió existem 2.964, dessas organizações. Vale ressaltar que, Alagoas é o 23º em relação à quantidade de OSCs no âmbito nacional.

Assim como, nas organizações empresariais as organizações do terceiro setor, também, são classificadas por áreas de atuação. A Tabela – 01, a seguir, demonstra a distribuição das organizações da sociedade civil em Maceió por área de atuação:

### Distribuição de OSCs por área de atuação

Atividade Econômica	Quantidade de OSCs
Assistência Social	66
Associações patronais, profissionais e de produtores rurais	155
Saúde	39
Desenvolvimento e Defesa dos Direitos	991
Cultura e Recreação	315
Educação e pesquisa	135
Outras Atividades Associativas	269
Outras Organizações da Sociedade Civil	67
Religião	927
<b>TOTAL</b>	<b>2964</b>

**Tabela 01** – Distribuição de OSCs por áreas de atuação em Maceió-AL

Fonte: mapaosc. ipea.gov.br

Assim sendo, essas entidades possuem características bem peculiares, que as diferenciam das organizações dos demais setores. Como pode ser visto na Tabela – 02:

Objetivos Institucionais	Provocar mudanças sociais
<b>Principais fontes de recursos financeiros e materiais</b>	Doações, contribuições, subvenções e prestação de serviços comunitários.
<b>Lucro</b>	Meio para atingir os objetivos institucionais e não o fim.
<b>Patrimônio/Resultado</b>	Não há participação/distribuição aos provedores
<b>Aspectos fiscais e tributários</b>	Normalmente são imunes ou isentas
<b>Mensuração de resultados</b>	Difícil de ser mensurado

**Tabela 02** – Características de Organizações do Terceiro Setor

Fonte: Olak (2000, p.28): adaptado pela Autora.

Torna-se importante salientar que, as organizações do terceiro setor são pessoas jurídicas de direito público e podem ser constituídas na forma de associações ou fundações como estabelece o código civil brasileiro. Além disso, vale salientar ainda, que essas recebem várias nomenclaturas, tais como: Organização Não Governamental – ONG; Organização do Terceiro Setor – OTS; Organização da Sociedade Civil – OSC; Organização Sem Fins Lucrativos - OSFL; Instituto – nome de Fantasia de Associação ou Fundação; Entidade – termo genérico. Aqui, optamos em utilizar a nomenclatura de Organizações da Sociedade Civil ou sua forma abreviada OSC.

Outro aspecto importante é que o Código Civil Brasileiro estabelece as seguintes terminações legais para as organizações da sociedade civil sem fins lucrativos, nas formas de associações e fundações, que são os títulos, qualificações e registros públicos de: Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP; Organização Social – OS; Utilidade Pública Estadual – UPE; Utilidade Pública Municipal – UPM; Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social – CEBAS.

Vale ressaltar que, as associações e fundações, independente de possuírem esses títulos podem funcionar normalmente. Porém, a aquisição desses proporciona a captação de recursos e a formação de parcerias com a esfera pública.

Contudo, mesmo possuindo os títulos e certificados muitas dessas entidades, não participam do processo de editais, devido ao grau de exigência na elaboração de projetos e a essas não possuírem pessoal capacitado para tal. Sendo esse um dos desafios para alcançar a sustentabilidade da gestão organizacional, uma vez que, a maioria, dessas depende da

captação de recursos públicos e privados para se manter, conforme explana o referencial teórico.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção faremos um apanhado do material estudado, por meio do procedimento da pesquisa bibliográfica, analisando o ponto de vista dos autores citados a fim de encontrar elementos que impactem e contribuam para um reordenamento na postura gerencial das organizações do terceiro setor de forma a promover a sustentabilidade da gestão organizacional.

### 2.1 Gestão e Sustentabilidade Organizacional no Terceiro Setor

Desde os mais remotos tempos que a sociedade se articula em organizações, para satisfazer suas necessidades e para o desenvolvimento de seus grupos, comunidades e demais setores da sociedade. Assim sendo, toda organização surge da necessidade de realizar algo para uma pessoa ou um grupo de pessoas, ou ainda, para uma comunidade. Entretanto, o fato de se organizar em grupos não significa que os recursos disponíveis estejam bem alocados. E, como explica Tenório (2009, p. 17), “[...] É preciso haver a preocupação de gerenciar as partes que constituem a organização”. Esse autor acredita que, o sucesso da organização está atrelado ao nível do comprometimento da sua gerência e ao grau de eficiência, eficácia e efetividade empregado no desenvolvimento de suas práticas de gestão. O que poderá se tornar possível com operacionalização das quatro funções básicas da administração, que são: Planejamento, Organização, Direção e Controle, como mostra a Tabela – 04:

FUNÇÃO	DESCRIÇÃO
Planejamento	É a ação de determinar a finalidade e os objetivos da organização e prever as atividades, os recursos e os meios que permitirão atingi-los ao longo de um período de tempo determinado.
Organização	É a ação gerencial que compreende a capacidade de agrupar pessoas e recursos, definir atribuições, responsabilidades e normas, de modo a atingir a finalidade e os objetivos previstos.
Direção	É a ação de conduzir e motivar pessoas a exercerem suas tarefas a fim de alcançar os objetivos organizacionais.
Controle	É a função que compara as ações planejadas com os resultados obtidos. A partir dessa análise é possível dar início a eventuais correções nos rumos definidos pela organização.

**Tabela 04** – Principais Funções Gerenciais

**Fonte:** Tenório (2009 p. 21-23): adaptado pela Autora.

Nessa perspectiva, Tozzi (2015, p. 31), acredita que a “gestão é fundamental para manter a entidade no caminho certo”. Para esse autor, um fator importante e que falta na gestão das ONGs é a profissionalização, que permite construir uma visão sistêmica, metodologia de processos e governança atuante.

Já a sustentabilidade é uma das palavras mais pronunciadas no cotidiano das pessoas e das organizações de um modo geral. Porém, com enfoque na compreensão pautada na responsabilidade da preservação ambiental. Assim, considerando as três dimensões da sustentabilidade, apresentadas pelo *Triple Bottom Line*<sup>5</sup>, uma organização deve ser socialmente justa (com os seus colaboradores ou sociedade); ambientalmente correta (com o seu ambiente natural ou sociedade) e economicamente viável (com lucratividade e solidez financeira).

Nesse sentido, Kisil (2008), aborda a sustentabilidade organizacional envolvendo os diferentes aspectos da gestão. Para ela,

A Sustentabilidade de uma organização é a situação de busca equilibrada e permanente por manter saudáveis todos os subsistemas envolvidos com a organização: a tecnologia, os relacionamentos, as finanças, a qualidade dos serviços, os recursos naturais, financeiros, a cultura local e, é claro, especialmente nas OSCs, o resultado social (KISIL, 2008, p.8).

Com um pensamento mais amplo, Fiege (2003) diz que sustentabilidade,

É a capacidade de sustentar de forma duradoura o valor social do projeto institucional a partir da interação criativa com contextos mutáveis [...]. É o grau de correspondência entre a ação coletiva das ONGs e as concepções, políticas e mecanismos de enfrentamento da pobreza e das desigualdades e de promoção do desenvolvimento (FIEGE, 2003, p. 147).

Já sob o ponto de vista de Armani (2008, p.89), “a sustentabilidade de uma organização, compreendida como a capacidade de sustentação do valor social do seu projeto político-institucional, depende, em larga medida, de uma adequada estratégia de mobilização de recursos”.

Desse modo, entende-se que frente aos desafios da gestão, se faz necessário que essas organizações repensem suas práticas, reforcem o aprendizado, revejam a efetivação de suas relações internas e externas e busquem unir esforços para alcançar a autosustentabilidade e perenidade cumprindo a sua finalidade de forma sustentada.

## **2.2 Sustentabilidade na Gestão das Organizações do Terceiro Setor**

A gestão nas organizações do terceiro setor se diferencia dos demais setores em aspectos estruturais e de operações, principalmente, no que envolve as pessoas, as relações interna e externa, fontes de receitas, habilidades e competências técnicas específicas, entre outras. E, justamente devido a esses aspectos a sustentabilidade representa um desafio para as OSCs.

Nesse sentido, ao abordar a gestão nas Organizações da Sociedade Civil, Santos (2017) explica que:

[...] o Terceiro Setor é uma atividade bastante jovem e, portanto, ainda não totalmente estruturada na sua gestão com metodologias, processos e uma visão de gestão moderna, que precisa envolver planejamento e avaliação de resultados, com uma efetiva função de governança (SANTOS, 2017, p.13).

Visto isso, para se tornar competitiva uma organização precisa de autoconhecimento e aprendizagem organizacional e profissionalização. E como explica Pereira ET al. (2013),

[...] a gestão dessas organizações deve contemplar as funções básicas da administração: planejar, organizar, dirigir e controlar, incluindo as questões motivacionais e as comunicacionais, [...] e, evidentemente, ‘para’ 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 (PEREIRA ET AL., 2013, p.171).

Complementando, Tozzi (2015), diz que para alcançar a sustentabilidade da organização é preciso desenvolver uma habilidade fundamental: visão sistêmica – seguindo uma metodologia de processos em que todas as áreas são integradas. Sendo, o planejamento, a ferramenta ideal para a entidade alcançar bons resultados.

Planejamento é a capacidade de criar um conjunto de ações que possam servir de degraus rumo a determinado objetivo. O planejamento no Terceiro Setor, assim como nos demais, é fundamental e faz parte do seu êxito. Infelizmente, porém, observei que essa prática não tem sido comum nas ONGs. Algumas organizações consideram planejamento perda de tempo, outras, uma atividade desnecessária e cara – portanto, não praticam comumente, e a gestão fica ao sabor dos acontecimentos no dia a dia, tornando as soluções lentas e dispendiosas e gerando sérios riscos estratégicos (TOZZI, 2015, p. 43).

No que tange o aspecto da sustentabilidade econômico-financeira, Tozzi (2017, p.33) diz que: “As organizações do Terceiro setor enfrentam dificuldades de captação de recursos,

pois, funcionam de acordo com um modelo que, com o passar do tempo, se torna insustentável”. Ainda, na perspectiva de Tozzi (2017),

[...] devemos transformar o *mindset* da sociedade, sobretudo do terceiro setor, de “coitadinho” e “pedinte” para gestor de negócio social. Talvez as organizações do terceiro setor não tenham clareza do volume e do tamanho do conhecimento adquirido e praticado na execução da sua missão (TOZZI, 2017, p.7).

Esse autor diz, ainda, que os principais desafios da gestão nas organizações do terceiro setor são: continuação da eficiência na gestão; ter sustentabilidade econômica e financeira; vencer o conservadorismo; incentivar a mobilização social e o protagonismo político.

De fato, em um momento em que a gestão é fator preponderante para o sucesso organizacional, se faz necessário e urgente um reordenamento da estrutura organizacional e uma postura profissional dessas organizações, sem perder a sua finalidade social.

A sustentabilidade das OSCs esbarra no apoio financeiro. Apesar das diversas formas de captação de recursos, a grande maioria dessas organizações não tem estrutura, nem pessoal capacitado para participar efetivamente de editais e outras formas de captação. Consequentemente, a falta de recursos impacta no desenvolvimento profissional da gestão e na concretização da missão. Evidentemente é preciso definir estratégias para vencer os desafios e alcançar sustentabilidade financeira. Para tanto, as organizações devem adotar:

[...] uma metodologia que permita diagnosticar a visão integrada do processo e, a partir disso, implantar a solução e acompanhar os resultados, para assim integrar as áreas da ONG; Ter um controle confiável para que uma entidade possa visualizar a gestão de recursos como um processo; Elaborar um planejamento para captação de recursos, controle financeiro, gestão contábil e prestação de contas (TOZZI, 2015, p.21).

Por outro lado, Brito ET al. (2018, p.428), entende que “essas entidades [...] já demonstraram para que vieram, no entanto, não conseguem sobreviver sem recursos financeiro, incumbindo então a influência forte de uma excelente gestão para continuarem seus interesses públicos”.

Desse modo, é vital para as organizações da sociedade civil, que repensem suas práticas de gerir os negócios; que tratem sua gestão como uma empresa; se apoiem em ferramentas de gestão que contemplem as funções básicas da administração para que se tornem autossustentáveis.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que uma organização de sucesso precisa planejar, implementar, medir, acompanhar, analisar, rever e controlar seus processos podemos dizer que durante a pesquisa bibliográfica percebeu-se que a maioria das organizações da sociedade civil, ainda, apresenta uma grande defasagem no modelo de gestão implementado. E, perceptivelmente, a sustentabilidade financeira dessas organizações esbarra no apoio financeiro. Apesar das diversas formas de captação de recursos, falta gestão e pessoal capacitado.

Nesse trilhar, compreendemos que, torna-se extremamente importante que evoluam sua capacidade de gerenciar, por meio de mecanismos da administração que possibilitem o amadurecimento da gestão organizacional, como bem aponta a literatura estudada.

Comungamos do pensamento de Tozzi (2017, p.7), sobre a necessidade de “[...] transformar o *mindset* da sociedade, sobretudo do terceiro setor, de “coitadinho” e “pedinte” para gestor de negócio social”. Para isso, compreendemos que, se faz necessário uma nova postura, da maioria dessas organizações, com um redimensionamento da visão interna e da sua abrangência externa, com o intuito de acompanhar as exigências do mundo contemporâneo..

O que, poderia se basear nos princípios do empreendedorismo social e focar na sistematização das práticas de gestão e atividades relacionadas à efetivação da profissionalização dessas. Dando ênfase no planejamento estratégico, capacitando as pessoas

envolvidas nos processos e construir uma estrutura propícia para captação de recursos externos (públicos e privados), além de, a partir do seu autoconhecimento buscar desenvolver atividades internas que possam gerar recursos financeiros recorrentes.

Por fim, com a realização desse trabalho buscamos aprofundar uma reflexão a cerca da do movimento do terceiro setor e os desafios e oportunidades no desenvolvimento gerencial sustentado das organizações da sociedade civil. Esperamos, também, que este possa contribuir como instrumento de pesquisa e orientação para novos trabalhos de cunho acadêmico, visto que é a partir da academia que se espera o desenvolvimento de soluções sustentáveis para problemas que envolvam a sociedade, além de chamar a atenção da sociedade e das organizações do terceiro setor para a importância de implementar um modelo de gestão pautado nas dimensões básicas da administração para obter resultados sustentáveis.

---

<sup>1</sup> Negócios de Impacto Social - Os Negócios de Impacto Social são o que chamamos de indústria 2.5. Eles não se enquadram como empresas formais e também não fazem parte do terceiro setor, formado por instituições sem fins lucrativos. Estas empresas têm grande potencial para transformar o meio social e ambiental ao seu redor sem abrir mão do lucro. Disponível em: <https://impactanordeste.com.br/avancos-e-desafios-da-politica-estadual-de-investimentos-e-negocios-de-impacto-social-do-rio-grande-do-norte/>. Acesso em: 05 Mai. 2021.

<sup>2</sup> O GIFE é a associação dos investidores sociais do Brasil, sejam eles institutos, fundações ou empresas. Instituído como grupo informal em 1989, o GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas foi instituído como organização sem fins lucrativos, em 1995. Disponível em: <https://gife.org.br/quem-somos-gife/>. Acesso em: 16 out. 2020.

<sup>3</sup> ABONG – Associação Brasileira de ONGs é uma associação nacional criada em 1991 com o objetivo de fortalecer as OSCs brasileiras que trabalham na defesa e promoção dos direitos e bens comuns. Disponível em: <https://abong.org.br/>. Acesso em: 16 out. 2020.

<sup>4</sup> O Mapa das OSCs(Organizações da Sociedade Civil), diz respeito às Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil – Fasfil, e na Classificação dos Objetivos das Instituições sem Fins Lucrativos a Serviço das Famílias, da Organização das Nações Unidas – ONU, que permite comparabilidade internacional na identificação dessas organizações. Disponível em: <https://mapaosc.ipea.gov.br/>. Acesso: 17 out.2020.

<sup>5</sup> Tripé da sustentabilidade ou *Triple Bottom Line*, conceito também conhecido como 3 Ps da Sustentabilidade (People, Planet, Profit, ou em português, PPL, Pessoas, Planeta, Lucro), abarca a ideia de que essas três dimensões precisam interagir de maneira holística para que os resultados de uma empresa de fato lhe atribuam o título de sustentável dentro dessa lógica. Disponível em: <https://administradores.com.br/noticias/o-que-e-triple-bottom-line>. Acesso em: 08, Nov. 2020.

<sup>6</sup> *Mindset*: Modelo Mental. Conjunto de atitudes mentais que influencia diretamente nossos comportamentos e pensamentos. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/saiba-o-que-e-mindset/>. Acesso: 20 Fev. 2021.

## REFERÊNCIAS

ABNT NBR ISO 26000:2010. **Diretrizes sobre Responsabilidade Social**. 1ª ed. Disponível em: <http://www.ecodesenvolvimento.org/iso26000/noticias/documento-norma-internacional-iso-26000>. Acesso em: 06 Out. 2020.

BRASIL, **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Novo Código Civil. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10406](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406). Acesso em: 16 out. 2020.

BRASIL, **Lei nº 8.742, de 7 de Dezembro de 1993**. Dispõe sobre a organização da Assistência Social e dá outras providências. <http://www.planalto.gov.br/ccivil03/leis/l8742.htm>. Acesso em: 16 out. 2020.



---

BRASIL, **Lei nº13. 204, de 14 de dezembro 2015**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/113204.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113204.htm). Acesso em: 05, mai. 2021.

BRASIL, **Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014**. Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2011-2014/2014/lei/113019.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2014/lei/113019.htm). Acesso em: 16 out. 2020

BRITO, Micheiane Felix de; TAVARES, Maria N. da Silva; SOARES, Rita C. R. Gusmão. **Importância do Terceiro setor como alternativa de Gestão no aparato social**. Id on Line Rev. Mult. Psic. V.12, N. 42, p. 422-435, 2018 - ISSN 1981-1179 Edição eletrônica em <http://idonline.emnuvens.com.br/id>. Acesso: 05, dez. 2020.

CABRAL, Eloísa Helena de Souza. **Terceiro setor: Gestão e Controle Social**. São Paulo: Saraiva, 2007.

DOMINGOS, Armani. **Mobilizar para Transformar**. A mobilização de recursos nas Organizações da Sociedade Civil. São Paulo: Peirópolis; Recife, PE: Oxfam, 2008.

DRUCKER, Peter F. **Terceiro setor: exercícios de auto-avaliação para empresas**. São Paulo: Futura, 2001.

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

FILANTROPIA. **Triple Bottom Line: O tripé da sustentabilidade**. Disponível: [https://www.filantropia.org/informacao/triple\\_bottom\\_line\\_o\\_tripe\\_da\\_sustentabilidade](https://www.filantropia.org/informacao/triple_bottom_line_o_tripe_da_sustentabilidade). Acesso em: 14 out.2020.

IFAL, Instituto Federal de Alagoas. **Manual de Elaboração de Trabalhos Acadêmicos**. Alagoas, 2016. Disponível em: <https://www2.ifal.edu.br/noticias/proen-realiza-consulta-publica-para-o-manual-de-elaboracao-de-trabalhos-academicos/manual-de-elaboracao-de-trabalhos-academicos-1.pdf>. Acesso: 20 Abr. 2020.

IPEA, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Boletim de Análise Político - Institucional**. Disponível em: [http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/boletim\\_analise\\_politico/190717\\_bapi\\_20.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/boletim_analise_politico/190717_bapi_20.pdf). Acesso em: 20, out. 2020.

KISIL, Rosana. **Inovações no planejamento da sustentabilidade em organizações da sociedade civil**. Disponível em: [http://www.institutofonte.org.br/sites/default/files/Kisil%20R\\_Inovacoes%20no%20planejamento%20da%20sustentabilidade%20em%20organizacoes%20da%20sociedade%20civilartig.pdf](http://www.institutofonte.org.br/sites/default/files/Kisil%20R_Inovacoes%20no%20planejamento%20da%20sustentabilidade%20em%20organizacoes%20da%20sociedade%20civilartig.pdf). Acesso em: 14 out. 2020.

MATTAR, Fauze Najib, 1944- **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**/Fauze Najib Mattar, Bráulio Oliveira, Sérgio Luís Stirbolov Motta. - 7. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

OLAK, Paulo Arnaldo; NASCIMENTO, Diogo Toledo. **Contabilidade para entidades sem fins lucrativos** (Terceiro setor). São Paulo: Atlas, 2006.

---

PEREIRA, R. S.; MORAES, F. C. C.; MATTOS JÚNIOR, A. B.; PALMISANO, A. **Especificidades da Gestão no Terceiro setor**. Revista Organizações em Contexto, v. 9, n. 18, p. 167-195, 2013.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

SALAMON, Lester(2005). **Estratégias para o fortalecimento do Terceiro setor**. In: IOSCHPE, Evelyn Berg. 3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado, Rio de Janeiro: Paz e Terra.

SANTOS, Arlete Prieto dos. (Coord.). **A gestão do terceiro setor e suas funcionalidades** (livro eletrônico): Plano, projeto e prática. Fundação Salvador Arena, 2017. Disponível em: [https://www.tozzi.com.br/downloads-de-materiais / gestao-do-terceiro-setor](https://www.tozzi.com.br/downloads-de-materiais/gestao-do-terceiro-setor). Acesso: 15 out. 2020.

SILVA, Antônio Luiz de Paula e. **Utilizando o planejamento como ferramenta de aprendizado**. São Paulo: Global, 2000. (Coleção gestão e sustentabilidade).

TENÓRIO, Fernando G. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 11ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

TOZZI, José Alberto. **ONG Sustentável: o guia para organizações do terceiro setor economicamente prósperas**. São Paulo: Gente, 2017.

TOZZI, José Alberto. **S.O.S ONG: Guia de gestão para organizações do terceiro setor**. São Paulo: Gente, 2015.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VILANOVA, Regina Célia Nascimento; CATELLI, Armando. **Contribuição à elaboração de um modelo de apuração de resultado aplicado às organizações do terceiro setor: uma abordagem da gestão econômica**. Dissertação (Mestrado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004 Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001381857>. Acesso: 22 Out. 2020.