

OS DESAFIOS DA GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS: UM ESTUDO EM VITÓRIA DA CONQUISTA – BA

Kelliane de Jesus Nascimento

Graduanda em Administração pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia. E-mail: kellianeadmnascimento@gmail.com

Almiralva Ferraz Gomes

Doutora em Administração (UFLA). Mestre em Administração (UFBA). Professora Plena do DCSA da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB). E-mail: almiralva.gomes@uesb.edu.br

Resumo: O Terceiro Setor consiste em organizações privadas de fins públicos que possuem como objetivo gerar transformação social por meio de atividades que visam suprir demandas da sociedade não contempladas em sua totalidade pelo primeiro setor (governo) e o segundo setor (mercado), como no âmbito da saúde, educação, lazer e cultura. Tais organizações objetivam gerar transformação social e proporcionar melhores condições de vida para a população, no entanto, a escassez de recursos, por vezes, as leva a enfrentar desafios na gestão. Diante disto, o presente trabalho se propõe a conhecer os desafios enfrentados na gestão de organizações sem fins lucrativos na cidade de Vitória da Conquista – BA. Para tanto, realizou-se um estudo de caso com múltiplas unidades de análise. O presente estudo identificou cinco principais desafios: (1) recursos financeiros limitados; (2) escassez de voluntários; (3) dificuldade para divulgar os serviços; (4) limitação de transparência; e (5) dificuldade de espaço físico.

Palavras-Chaves: Desafios, Gestão, Terceiro Setor.

1 INTRODUÇÃO

O Terceiro Setor consiste em organizações privadas de fins públicos que possuem como objetivo gerar transformação social por meio de atividades que visam suprir demandas da sociedade, como no âmbito da saúde, educação, lazer e cultura. Tais demandas surgem, uma vez que o primeiro setor, o governo, e segundo setor, o mercado, não conseguem abarcar e contemplar em sua totalidade todas as necessidades apresentadas pela sociedade.

A elaboração e aplicação de boas ferramentas de gestão são fundamentais para o bom funcionamento das organizações, visto que estas enfrentam desafios cotidianos para o desempenho da função, seja uma organização pública, privada ou sem fins lucrativos.

As organizações do Terceiro Setor surgem com o desejo de proporcionar melhorias e qualidade de vida para as pessoas, em função disso, as atividades de gestão, por vezes, são

deixadas em segundo plano. Os recursos escassos, a necessidade de doações e a falta de tempo dificultam a atuação efetiva dos gestores.

Diante do exposto, o presente trabalho se propõe a conhecer os desafios enfrentados na gestão de organizações sem fins lucrativos na cidade de Vitória da Conquista – BA. Para tanto, este artigo está organizado em seis seções. A primeira consiste nesta introdução. A segunda trata sobre o Terceiro Setor. A terceira aborda os desafios da gestão no Terceiro Setor. A quarta apresenta os procedimentos metodológicos adotados para o alcance do objetivo proposto. A quinta corresponde a análise dos dados coletados. A sexta e última consiste nas considerações finais a respeito do estudo.

2 TERCEIRO SETOR

A utilização do termo Terceiro Setor é relativamente nova e, por vezes, gera dúvidas na sua compreensão devido as várias denominações encontradas na literatura. Teodósio (2002) indica que os conceitos são amplos, imprecisos e contraditórios. Fernandes (1994), aponta que se pode compreender o Terceiro Setor como sendo organizações privadas com fins públicos.

Teodósio (2002) apresenta diferentes organizações que compõem o Terceiro Setor, tais como: associações comunitárias; organizações não governamentais (ONGs); instituições filantrópicas; fundações; igrejas e seitas; organizações sociais (OS); e sindicatos. Adota como conceito de Terceiro Setor: “[...] organizações que se caracterizam pela não-lucratividade como finalidade e constroem estratégias centradas na busca de melhorias para a comunidade como um todo ou para grupos específicos da população” (TEODOSIO, 2002, p. 244). De forma similar é o conceito apresentado por Soares (2008), que tomou como base o trabalho realizado com gestores de organizações do Terceiro Setor na cidade de Belo Horizonte. Nessa pesquisa, verificou-se que: são organizações diversificadas, não possuem valores econômicos, são fundadas pela iniciativa privada, apresentam objetivos de atender interesses públicos e sociais, preservam premissas de participação, cooperação e solidariedade e utilizam ou não trabalho contratado.

De acordo com Falconer (1999, p. 3), “O termo Terceiro Setor, no uso corrente, é usado para se referir à ação social das empresas, ao trabalho voluntário de cidadãos, às organizações do poder público privatizado na forma de fundações e ‘organizações sociais’”. Falconer (1999)

afirma ainda que Terceiro Setor no Brasil é uma ideia-força, marcado, sobretudo, pela ação que gera a transformação.

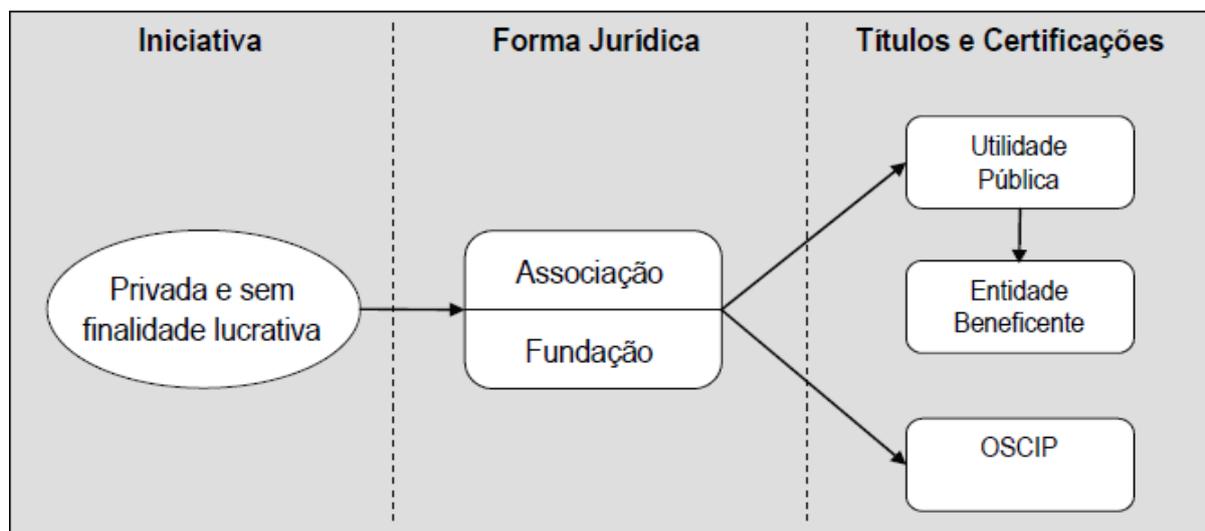
Apesar das diferenças entre as várias definições encontradas, todas possuem pontos em comum: não visam lucros e desenvolvem atividades com o objetivo social e para o bem comum seja de comunidades ou grupos (MELLO, 2017; ROSSONI; ONOZATO; HOROCHOVSKI, 2006; TEODÓSIO, 2002).

Ferreira (2005) apresenta cinco critérios para determinar se uma organização pertence ou não ao Terceiro Setor, (1) formalização; (2) natureza privada; (3) não distribuição de lucros; (4) autogestão; (5) participação voluntária. Esses critérios abordam as características básicas de uma organização pertencente ao Terceiro Setor, de forma que facilita a compreensão.

A legislação vigente no Código Civil Brasileiro (Lei nº 10.406/2002) prevê duas modalidades para as atividades de Terceiro Setor: associações e fundações. As associações, previstas no artigo nº 53, tratam de organização de pessoas para desenvolverem atividades sem fins econômicos. No caso das fundações, tratadas no artigo nº 62, além da organização de pessoas, é necessária a existência de um bem em função da atividade (BRASIL, 2002).

Segundo Silva (2010), a constituição legal destas organizações é um importante diferencial, uma vez que passam a exercer direitos e contrair obrigações. Podem também adquirir títulos e certificações concedidos pelo poder público, como o de Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), Utilidade Pública e Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS), conforme pode ser observado na Figura 1. Tais títulos dão maior legitimidade, isenção fiscal e acesso a recursos públicos. Porém, a organização deve prestar contas ao governo, ou seja, deve ser transparente pois está sujeita ao controle estatal.

Figura 1: Caracterização Legal das Organizações do Terceiro Setor



Fonte: Silva (2010)

Quanto à finalidade das organizações que recebem os títulos e certificações, Silva (2010) destaca que o título de OSCIP é concedido a organizações que impulsionam atividades como: promoção de assistência social; cultura e conservação do patrimônio histórico e artístico; educação; saúde; preservação e conservação do meio ambiente; promoção do voluntariado; combate à pobreza; promoção de direitos e assessoria jurídica gratuita suplementar; promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais. O título de Utilidade Pública pode ser concedido a organizações que promovem: educação; exercício de atividades de pesquisa científica, de cultura, artística ou filantrópicas. Já o Certificado de CEBAS é atribuído a organizações: de proteção à família, maternidade, infância, adolescência e velhice; promoção de ações de prevenção, habilitação e reabilitação de pessoas portadoras de deficiências; promoção gratuita de assistência educacional ou de saúde; promoção da integração ao mercado de trabalho; e defesa e garantia dos direitos.

O termo Terceiro Setor surgiu na década de 1970, nos Estados Unidos, local marcado pela forte atuação da sociedade e do voluntariado. O termo foi utilizado para designar organizações sem fins lucrativos voltados para o público (DORO, 2018). No Brasil, de acordo com Ribas Júnior e Antunes (2002), as atividades de caridade datam desde o início do período colonial, marcado principalmente pelas atividades de voluntariado e filantropia realizados pela Igreja Católica, que ainda as pratica até os dias atuais. Segundo Doro (2018), durante o regime

militar, surgem novas formas de movimentos sociais como as Comunidades Eclesiais de Base (CEBs) e associações de moradores em defesa dos direitos dos menos favorecidos.

Segundo Falconer (1999), o Terceiro Setor surge no Brasil como uma promessa de melhoria da qualidade de vida, com a superação da pobreza por meio de atividades já existentes através da filantropia e do voluntariado, porém, com um viés empresarial. Diferente dos Estados Unidos, onde surge com o intuito de independência dos outros setores, no Brasil, deu-se por meio de parcerias.

As organizações que compõem o Terceiro Setor realizam um importante papel para a sociedade. Drucker (1999 *apud* SOUSA *et al.*, 2005, p. 4), defende que “[...] as instituições sem fins lucrativos são agentes de mudança humana. Seu produto é um paciente curado, uma criança que aprende, um jovem que transforma em um adulto com respeito próprio, isto é, é toda uma vida transformada”.

Assim, a partir do exposto, é possível observar que, apesar das divergências em seu conceito e das críticas e dúvidas traçadas em torno da contribuição para a sociedade, o Terceiro Setor desempenha papel significativo para a sociedade e vem sendo alvo de estudos acadêmicos.

3. GESTÃO E DESAFIOS

Considerando que a natureza das ações desenvolvidas no Terceiro Setor visa o bem estar social, quase sempre, as atividades administrativas são deixadas em segundo plano. Segundo Soares (2008, p. 42), “Preocupadas e movidas pela ação social e baseadas em valores, as organizações do Terceiro Setor não se dedicavam a administrar no sentido clássico do termo”. Entretanto, devido ao crescimento do setor e ao surgimento de dificuldades que poderiam impedir as organizações de continuar suas atividades, emerge a necessidade de se pensar a gestão.

As práticas administrativas são consideradas semelhantes àquelas desenvolvidas no setor público e privado, não obstante a característica de fim social como particularidade que a diferencia dos outros setores (SOARES, 2008). Pereira *et al.* (2013) enfatizam que cada organização possui características distintas e lida com diferentes tipos de profissionais, a depender das atividades e serviços que desempenha, levando o gestor a desenvolver habilidades interpessoais e conciliar conflitos e diferentes interesses.

Entre as dificuldades enfrentadas estão as dificuldades financeiras. Soares (2008) relata que a dificuldade financeira é enfrentada por todas as organizações do Terceiro Setor cotidianamente. Mecanismos de transparência e utilização de demonstrativos contábeis podem ser importantes aliados da gestão financeira, pois torna público a maneira como os recursos da organização está sendo aplicados. Em relação aos aspectos legais, as demonstrações contábeis facilitam a regulamentação e o acesso a recursos do governo (PEREIRA *et al.*, 2013).

O voluntariado é também uma dificuldade enfrentada pelas organizações de Terceiro Setor, principalmente no que tange a rotatividade, de forma que Selden e Sowa (2015) defendem a importância de se realizar uma boa gestão de pessoas visando mitigar tal dificuldade.

A sustentabilidade das organizações também se apresenta como desafio diário e, em busca de alcançá-la, organizações de Terceiro Setor têm optado por algumas estratégias, dentre elas: “[...] financiamento por órgãos públicos, apoio de empresas, a criação de redes de apoio individual com pessoas físicas e formalização de parcerias com outras instituições sem fins lucrativos” (PINTO, 2019, p. 361).

Melo (2017) aponta a gestão estratégica como importante ferramenta a ser utilizada pelas organizações de Terceiro Setor. Apesar de não sofrerem as mesmas pressões competitivas que o mercado, essas organizações também necessitam fornecer informações sobre os serviços prestados (HUDSON, 1999 *apud* MELO, 2017). Marques (2014) corrobora com tal pensamento ao afirmar que as organizações do Terceiro Setor são complexas e tal complexidade só aumenta a necessidade de boas práticas de gestão.

A divulgação das organizações de Terceiro Setor acontece em sua maioria por meio do boca a boca. Desta forma, enfrentam dificuldades com marketing, que, de acordo Pereira *et al.* (2008), influenciam na imagem institucional da organização.

A gestão participativa é vista como um importante modelo de gestão a ser adotado pelas organizações do Terceiro Setor, uma vez que a prática consiste em uma gestão que não possui um padrão autoritário e um empregado submisso, mas sim uma relação mais democrática e produtiva. O consenso, a harmonia e a cooperação são alguns benefícios oriundos desse modelo de gestão (NOGUEIRA; BIZARRIA; TASSIGNY, 2014). De um modo geral, a gestão participativa envolve quatro processos: interdisciplinaridade, motivação, socialização e participação (LEITE, 2001 *apud* NOGUEIRA; BIZARRIA; TASSIGNY; 2014).

Diante o exposto, observa-se como principais desafios: as dificuldades organizacionais, de pessoal, financeiras, de transparência, de comunicação e marketing.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente seção aborda os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento do trabalho de maneira que possibilita o alcance do objetivo proposto. Este trabalho consiste em uma pesquisa de natureza empírica visto que estuda na prática o fenômeno. É do tipo descritiva-exploratória, pois descreve o campo objeto de estudo, sendo este o Terceiro Setor e visa conhecer os desafios de sua gestão.

Optou-se pelo estudo de caso com múltiplas unidades de análise, pois, de acordo com Godoy (1995), tal técnica possibilita a análise intensa de uma ou poucas unidades. Dessa forma, o objeto de estudo é composto por mulheres gestoras de organizações sem fins lucrativos que atuam na cidade de Vitória da Conquista, região sudoeste da Bahia.

A pesquisa foi viabilizada a partir do contato prévio com quatro gestoras sociais da cidade, das quais foi possível realizar entrevista com três delas. Adotou-se, portanto, a amostragem não probabilística do tipo bola de neve, em que o contato é estabelecido com uma ou mais pessoas inicialmente e, esses sujeitos indicam outras potenciais informantes, com isso, gera-se uma bola de neve (MALHOTA, 2011). Foi possível assim efetivar a realização de entrevistas com nove mulheres gestoras de oito organizações sem fins lucrativos da cidade de Vitória da Conquista. As gestoras foram identificadas por caracteres alfabéticos de A a I, com o objetivo de preservar a identidade das mesmas.

Enquanto instrumento de coleta, adotou-se a entrevista semiestruturada, já que possibilita a inferência ao longo da entrevista de novas questões. Após a realização, as entrevistas foram transcritas na íntegra e dispostas em um quadro para receberem tratamento qualitativo através da análise de conteúdo proposta por Bardin (1977), que visa a descrição dos conteúdos de mensagens, por meio de três etapas: (1) pré-análise; (2) exploração do material e; (3) interpretação.

A coleta de dados foi realizada entre os meses de dezembro de 2020 e janeiro de 2021, de forma *online*, por meio da plataforma *Google Meet*. Tal modalidade foi adotada devido ao distanciamento social proposto pela Organização Mundial de Saúde em decorrência da pandemia da Covid-19, vivenciada em todo o mundo. As entrevistas foram divididas em três

blocos: (1) dados pessoais; (2) dados da organização; (3) história de vida. Após a realização da análise de conteúdo, chegou-se a cinco categorias de análise: (1) amor/empatia; (2) força; (3) desafios; (4) transformação; (5) gratidão. No entanto, o objeto de estudo do presente artigo são os desafios.

5 ANÁLISE DOS DADOS

Os desafios são características comuns em todas as organizações, sejam elas públicas, privadas ou do terceiro setor. Entre as organizações do terceiro setor aqui analisadas, destacam-se cinco principais desafios enfrentados: (1) dificuldade financeira; (2) dificuldade de voluntários; (3) dificuldade de divulgação; (4) transparência; e (5) dificuldade de espaço físico.

Quanto as dificuldades financeiras, entre as oito organizações estudadas, apenas uma confirmou ser sustentável, conforme relato da Gestora G:

Porque não é porque é ONG que eu tenho que trabalhar sempre no pedir dinheiro, porque se eu não tenho uma sustentabilidade, se eu não conseguir pagar o suficiente vai acontecer que um dia eu vou fechar e tudo isso que eu criei todo o sonho, todos os princípios e todos os valores e todas as pessoas que você conquistou você perder isso [...]. (GESTORA G)

A sustentabilidade relatada pela Gestora G é realizada por meio da integração entre escola e empresa, uma vez que os recursos arrecadados com essa atividade são direcionados aos pagamentos das despesas da organização, além disso, tais recursos subsidiam a realização de atividades educativas, como as aulas de ballet, de robótica e violino.

As demais organizações enfrentam dificuldades financeira, o que, segundo Soares (2008), é uma dificuldade vivenciada cotidianamente por organizações do terceiro setor. Tal dificuldade, por vezes, gera incertezas quanto a execução das atividades, conforme pode ser verificado nos trechos selecionados abaixo:

A **falta de renda** mesmo, de recursos financeiros, a organização **sobrevive de doações** né, quando **não tem dinheiro** é muito difícil. (GESTORA A, grifo nosso)

[...] acho que é **depende de doações** externas, acho que esse é um dos pontos fracos. (GESTORA B, grifo nosso)

Bom no início a gente sentiu uma grande **dificuldade de conseguir recursos** mesmo, por ser um grupo novo, de jovens muita gente não colocava fé de que iria acontecer.

Hoje é justamente essas doações né, porque é difícil mesmo você conseguir doações, a gente as vezes planeja uma ação e fica naquele corre corre mesmo para conseguir recurso para ta realizando (GESTORA C, grifo nosso).

[...] você **depende muito de doação** e você não tem retorno né rendimentos e você precisa... e essa organização é diferente e bate cabeça mesmo nessa parte (GESTORA F, grifo nosso).

Além disso, as dificuldades financeiras impactam na estrutura física das organizações, impossibilitando, por exemplo, a construção de um espaço físico próprio, como apresenta a gestora D, que enfrenta dificuldade ao ter que dividir o espaço da biblioteca com outras atividades como academia de ginástica.

A dificuldade de atração e retenção de voluntários também é relatada pelas gestoras, ainda que algumas organizações possuam uma quantidade grande de voluntários como é o caso das organizações A e C, que ultrapassam um total de 100 voluntários. Mesmo elas enfrentam dificuldades para atrair e manter voluntários comprometidos, engajados e que estejam dispostos a assumir cargos de responsabilidades dentro das organizações.

Encontrar pessoas tão engajadas quanto eu, que venham para a luta e se mantenham. Tenho muito voluntário fixo, muito voluntário ativo, mas são voluntários que ainda postergam a ONG (GESTORA E).

O maior desafio nosso foi essa questão de voluntários, de ter ajuda mesmo. Então você **ter voluntários que abracem a causa pra gente é difícil** pra gente até hoje, porque as pessoas ajuda mas na hora de meter a mão na massa é complicado de tá presente (GESTORA F, grifo nosso).

Autores como Soares (2008), Pereira *et al.* (2008) e Selden e Sowa (2015) defendem que a gestão de recursos humanos é aspecto fundamental para o engajamento e consequente melhoria nos serviços prestados, visto que a precariedade da gestão pode impactar negativamente na alta rotatividade, além disso, para se manter ativo na organização, é necessário que os membros estejam sintonizados com a missão da organização.

As dificuldades vivenciadas em relação ao trabalho voluntário geram ainda, em alguns casos, a dificuldade de divisão de tarefas e a centralização das atividades nas mãos das gestoras, conforme relatos das gestoras C, D, E e F.

Oh a gente não tem uma estrutura assim fixada porque só são três pessoas, mas assim todo tipo de decisão e tomada por nós três, **é a gente que decide tudo**, questão financeira é qualquer tipo de decisão mesmo do grupo é decidido por nós (GESTORA C, grifo nosso).

Não, isso tava sendo uma questão que tava sendo um problema para mim, tava centralizando muito às funções, eu limpo, eu, eu, eu, e é isso que eu tô te falando é um trabalho multiplicador **eu não quero que fique só em mim** [...] (GESTORA D, grifo nosso).

[...] a **rotatividade de voluntários**, e um pouco de ausência, mesmo daqueles que estão fixos aí nesses dois anos não me permitem fazer isso, então **sobra tudo para mim**, então além de fundadora, sou secretária, tesoureira, sou quem muitas vezes quem bola ideias [...] (GESTORA E, grifo nosso).

A gente tem uma dificuldade muito grande em relação a voluntários, porque nossa intenção desde o início era sempre colocar, fazer um organograma das pessoas, coordenador, coordenador disso, financeiro, pra gente tá trabalhando em cima disso e facilitar nossa vida, nossa estrutura, porém é .. a gente tem **muita dificuldade com voluntários**, todo mundo acha que o trabalho é fácil ou que vai ser muito tranquilo e tal e não é, é um trabalho que exige muito da gente, não é só quando nos sobramos tempo, a gente tem que focar nisso [...] (GESTORA F, grifo nosso).

Selden e Sowa (2015) apresentam que tais dificuldades podem ser oriundas da precariedade no gerenciamento. Além disso, Soares (2008) afirma que as organizações devem realizar um planejamento estratégico alinhado com seus voluntários para que todos desempenhem sua função e contribuam com o serviço para a sociedade. No entanto, as técnicas de gerenciamento e planejamento administrativos são pouco utilizadas pelas organizações de terceiro setor, seja pela falta de conhecimento técnico na área ou pela escassez de recursos para execução, o que leva tais organizações a se manterem de forma intuitiva, como relata a Gestora I:

Intuição mesmo, já pensamos em comprar um programa para administrar algumas situações na casa [...] a gente não tem gente suficiente, seria necessário que a gente tivesse um escritório com alguém para manter essas atividades, mas a casa não tem condições de manter um quadro de funcionários maior do que ela já tem porque ela vive de doação né (GESTORA I).

As ferramentas de divulgação e transparência também são citadas como dificuldade enfrentada pelas organizações. Tais atividades são realizadas pelas organizações principalmente por meio das redes sociais como *Whatsapp*, *Instagram*, além da boca a boca, situação prevista por Nogueira, Bizarria e Tassigny (2014).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações do Terceiro Setor são movidas pelo propósito de transformação social e a maioria possui como principal fonte de receita as doações, ademais, a realização das atividades são realizadas por meio do trabalho voluntário. A gestão dessas organizações enfrenta vários desafios, no entanto, tais dificuldade não refletem no serviço final prestado pelas organizações.

Diante disso, o presente estudo buscou conhecer os desafios enfrentados na gestão de organizações sem fins lucrativos na cidade de Vitória da Conquista – BA. Entre as principais dificuldades enfrentadas no desempenho da função, as gestoras destacaram: (1) dificuldade financeira; (2) dificuldade de captação de voluntários; (3) dificuldade de divulgação dos serviços prestados; (4) transparência; e (5) dificuldade de espaço físico para realização das atividades. Tais dificuldades são previstas na literatura, conforme apontam Soares (2008), Pereira *et al.* (2008), Kabdiyeva (2013), Selden e Sowa (2015) e Pinto (2019).

Considerando os aspectos acima mencionados, vale ressaltar que, apesar do objetivo ter sido alcançado, não se tem a pretensão aqui de ter esgotado o debate sobre o tema, por isso, sugere-se o desenvolvimento de pesquisas futuras, as quais podem utilizar o presente trabalho como base.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Portugal: Edições 70, 1977.

BRASIL. Lei n°. 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. **Código Civil Brasileiro**, Poder Legislativo, Brasília, DF, 2008. 2.ed, 616 p. Disponível em: <<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/70327/C%25C3%25B3digo%2520Civil%25202%2520ed.pdf&ved=2ahUKEwiEh6uKINLpAhUIHrkGHRorB74QFjABegQIBRAB&usg=AOvVaw3evpuiyjjj0Qalo0trZtkD&cshid=1590517588516>> Acesso em: 27 mar. 2020

DORO, Ana Paula Gonçalves. **Práticas lacunas e possibilidades dos cursos de graduação em Administração na capacitação de profissionais para o terceiro setor**. 2018. 115 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2018. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://repositorio.ufjf.br:8080/js/pui/bitstream/ufjf/6823/1/anapaulagoncalvesdoro.pdf&ved=2ahUKEwipoOGdldLpAhVGJrkGHc2OD0kQFjABegQIBxAH&usg=AOvVaw3-IWnL2qmGrTtWm_WZuxEG>. Acesso em: 24 mar. 2020

FALCONER, Andres Pablo. **A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão**. Montevideú: Instituto de Comunicación y Desarrollo/USP, 1999. Disponível em: <http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/11/andres_falconer.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2020

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **ONGs no Brasil: Um estudo sobre suas características e fatores que tem induzido seu crescimento**. 2005. 257 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3266>>. Acesso em: 25 mar. 2020

FERNANDES, Rubem César. **Privado Porém Público: o Terceiro Setor na América Latina**. 2.ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>>. Acesso em: 14 out. 2020.

KABDIYEVA, Aliya. Developing Sustainable NGOs in Kazakhstan. **Asian Social Science**, Canadá v. 9, n. 7; 2013. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/fe25/5b9f236a0837b0450bd2e9edb7bfd986f693.pdf>>. Acesso em: 14 mai. 2020

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARQUES, Sara Raquel Costa. **A importância da gestão na sustentabilidade de organizações sem fins lucrativos prestadoras de serviços sociais**. 2014. 195 f. Dissertação (Mestrado em Intervenção Social) – Universidade de Coimbra, Coimbra, 2014. Disponível em: <<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/27778/1/TESE%2520-%2520Sara%2520Marques.pdf&ved=2ahUKEwjcrJSZndLpAhW0IbkGHffOAX4QFjAAegQIBRAC&usq=AOvVaw15ZHUoj3Dlr1iV7CEiaFIG&cshid=1590520043707>>. Acesso em: 31 mar. 2020

MELLO, Ana Paula Santana de. **Liderança e gestão estratégica no terceiro setor: um estudo em organizações não governamentais na região metropolitana de Recife – PE**. 2017. 115 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2017. Disponível em: <<http://www.tede2.ufrpe.br:8080/tede2/handle/tede2/7191>>. Acesso em: 31 mar. 2020

NOGUEIRA, Ana Rita Rogério Maia. BIZARRIA, Fabiana Pinto de Almeida TASSIGNY, Mônica Mota. Gestão participativa no terceiro setor em organizações Cearenses. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Niterói, v. 8, n. 4, p. 123 – 139, 2014. Disponível em: <<https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11195>>. Acesso em: 31 mar. 2020

PEREIRA, Raquel da Silva. et al. Especificidades da gestão de terceiro setor. **Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, v. 9, n. 18, p. 167-195, 2013. Disponível em: <

http://www.ufjf.br/virgilio_oliveira/files/2014/10/03-b-Pereira-et-al-2013.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2020

PINTO, Natália Lúcia da Silva. Sustentabilidade organizacional no terceiro setor: uma revisão sistemática no período de 2008 a 2018. **REPATS**, Brasília, v. 6, n. 2, p. 357-383, 2019. Disponível em: <<https://portalrevistas.ucb.br/index.php/REPATS/article/view/11384>>. Acesso em: 31 mar. 2020.

ROSSONI, Luciano. ONOZATO, Erika. HOROCHOVSKI, Rodrigo Rossi. O Terceiro Setor e o Empreendedorismo Social: Explorando as Particularidades da Atividade Empreendedora com Finalidade Social no Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador.

Anais... Salvador: ANPAD, 2006. Disponível em:

<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2016/09/O-Terceiro-Setor-e-o-Empreendedorismo-Social-Explorando-as-Particularidades-da-Atividade-Empreendedora-com-Finalidade-Social-no-Brasil.pdf&ved=2ahUKEwiv9ovooNLpAhVJJrkGHft_CMgQFjAAegQIBRAC&usg=AOvVaw06pMc0qFa6I8yKH5ENLJeS>. Acesso em: 25 mar. 2020.

SILVA, Carlos Eduardo Guerra. Terceiro Setor Brasileiro: Em Busca de um Quadro de Referência. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD. Disponível em:

<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://www.anpad.org.br/diverso/s/down_zips/53/apb468.pdf&ved=2ahUKEwj31qbUntLpAhUNHrkGHVrICgAQFjAAegQIAhAB&usg=AOvVaw38niS0h4V9u01tDtlWtMZF>. Acesso em: 26 mai. 2020

SELDEN, Sally Coleman; SOWA, Jessica E. Voluntary Turnover in Nonprofit Human Service Organizations: The Impact of High Performance Work Practices. **Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance**, Reino Unido, v. 39, 2015.

Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/23303131.2015.1031416>>. Acesso em: 14 mai. 2020

SOARES, Alexandra Carla Aguiar Antunes. **Desafios gerenciais de organizações do terceiro setor de Belo Horizonte na percepção de seus gerentes**. 2008. 178 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2008.

Disponível em:

<<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/374&ved=2ahUKEwiv8a2rn9LpAhWUIrkGHRDQAQ0QFjAAegQIBxAC&usg=AOvVaw3pUA1moCsGoEbrQhLk0JH8>>. Acesso em: 26 mai. 2020

SOUSA, Edileusa Godói de; OLIVEIRA FILHO, João Bento de.; FAGUNDES, André Francisco Alcântara. *et al.* A Dinâmica Das Ações Nas Organizações Do Terceiro Setor E Sua Relação Com O Empreendedorismo Social. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD. Disponível em:

<<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-esoc->

0895.pdf&ved=2ahUKEwi8tPnSn9LpAhUWCrkGHfeVAYcQFjAAegQIAxAC&usg=AOvVaw0Pd-HDaSfXG9WqmAaalBbB>. Acesso em: 28 mar. 2020

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa. Pensar pelo avesso o terceiro setor: mitos, dilemas e perspectivas da ação social organizada nas políticas sociais. **Revista Lusotopie**, Belo Horizonte, n.1, p. 241-262, 2002. Disponível em: <<https://goo.gl/6aU4CB>>. Acesso em: 25 mar. 2020