

# GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: ESPECIFICIDADES DOS RECURSOS HUMANOS, PERSPECTIVAS E DESAFIOS – NOTAS INTRODUTÓRIAS

Leia Maria Erlich RUWER\*  
José Walter CANOAS\*\*

- RESUMO: O presente artigo aborda a gestão de pessoas no contexto das organizações do chamado *terceiro setor* – não governamental e não lucrativo; composto por entidades da sociedade civil; e que coexiste com o Estado e o Mercado. Trata-se de um tema atual, cuja relevância é corroborada pela crescente absorção de atividades sociais por estas organizações, denotando um processo de publicização; onde, transferem-se para este setor público não estatal a produção dos serviços competitivos ou não-exclusivos do Estado, estabelecendo um sistema de parceria entre Estado e sociedade para seu financiamento e controle. Nesta lógica, estas organizações vivenciam um processo de reconfiguração do ambiente externo, que desperta a necessidade de refletir também sobre o ambiente interno das mesmas, no qual se destaca a gestão de pessoas como um dos principais temas a ser trabalhados. Sob esta perspectiva, pretende-se trazer algumas reflexões preliminares sobre o tema, constituindo uma investigação exploratória, por meio de pesquisa bibliográfica no sentido apresentar quais as especificidades que compõem os recursos humanos dessas organizações, buscando; desta forma, contribuir com o referencial da atual da Gestão de Pessoas no Terceiro Setor.
- PALAVRAS-CHAVE: gestão de pessoas. terceiro setor. organizações não-governamentais.

## 1. INTRODUÇÃO

O Mundo do Trabalho e o Conjunto do Estado, Sociedade Civil e Política encontra, no seu cotidiano, a necessidade do

---

\* Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Serviço Social da UNESP – Campus de Franca/SP, sob orientação do Prof. Dr. José Walter Canoas. Rua Heitor dos Prazeres, 841 – Nova Franca- Franca/SP, CEP 14409-208. e-mail: leia.ruwer@gmail.com. Bolsista CAPES.

\*\* Professor Titular da Graduação e Programa de Pós-Graduação em Serviço Social da UNESP – Campus de Franca/SP. Av Eufrásia Monteiro Petrágli, 900 – Jd. Antonio Petrágli – Franca/SP, CEP 14409-160. e-mai: jwcanoas@uol.com.br

enfrentamento dos fenômenos do desemprego, subemprego, reestruturação produtiva, qualidade de vida, direito e cidadania. O desafio de concretizar uma efetiva proposta de desenvolvimento social e da mudança de processos, leva à busca por um rompimento com o modelo econômico estabelecido e a formatação de possibilidades – como as que consideram esforços no entendimento e proposição de novos arranjos sociais.

Neste sentido, a partir da crise do Estado brasileiro, desponta a articulação da sociedade civil<sup>1</sup> brasileira na concretização do “(...) chamado *terceiro* setor – não governamental e não lucrativo – no qual se inclui a grande diversidade de iniciativas privadas com sentido público, que representam um fenômeno recente, massivo e global (...)”, e; segundo Mendes (1999, p. 5, grifo do autor):

As iniciativas governamentais refletem a perplexidade geral que manifesta a humanidade, no final do século XX, diante das surpreendentes contradições e mudanças estruturais e conjunturais de toda natureza, em ritmos que superam as experiências acumuladas. No contexto das contradições e crises peculiares aos tempos atuais, algumas *denominadas sociedade pós-capitalista, Estado pós-fordista, globalização da economia, paradigma holístico, pós modernidade, neoliberalismo* e outras ainda sem titulações, definições ou conceituações, processa-se uma crise que estabelece o macrocenário em que se desenvolveu o terceiro setor: a crise de identidade do Estado brasileiro, as reformas daí decorrentes e, em particular, a (re)construção da sociedade civil, a partir do reposicionamento de atores e papéis ainda pouco visíveis e pertencentes à um segmento difuso da sociedade brasileira

Assim, estas iniciativas ocuparam gradativamente, também o espaço público, até então considerado esfera exclusiva do Estado (COSTA, 2002), – com uma crescente absorção de atividades

---

<sup>1</sup> No presente trabalho, sociedade civil é entendida como parte de um binômio e faz contraponto com o Estado. Corresponde à população de cidadãos, ou esfera privada, e abrange suas variadas formas de organização e expressão: com ou sem fins lucrativos, podendo ser legalmente constituídas ou espontâneas e informais.

sociais por parte do Terceiro Setor; e, constituindo um papel ampliado de objetivos e relevância socioeconômica:

(...) entendendo-se não apenas como *auxiliares voluntárias* do Estado e *beneficiárias de iniciativas empresariais louváveis*, mas também incorpora-lhes papéis como os de lugar de participação e representação social, de parcerias na prestação de serviços de interesse social e de grupos de pressão (SAMPAIO, 2004).

Nesta perspectiva, principalmente nas duas últimas décadas, houve significativo aumento da atuação destas organizações voltadas para ações setoriais: assistência social, saúde, educação, meio ambiente, arte e cultura, cidadania, segurança alimentar, entre outros.

Esta expansão do Terceiro Setor no Brasil está contextualizada num período marcado pela redemocratização do país, pela abertura econômica e pelo projeto de Reforma do Estado, caracterizado pela privatização, terceirização e publicização<sup>2</sup> de programas sociais (BARRETO, 1999; PEREIRA, 1998). O Conselho da Comunidade Solidária (2002), consolidado à mesma época, também corroborou com iniciativas no sentido da consolidação do papel das organizações do Terceiro Setor como parceiras do Estado e da iniciativa privada e fomento de ações e iniciativas voltadas para o desenvolvimento social e enfrentamento da pobreza e exclusão.

Entretanto, ao mesmo tempo em que se deu esta expansão e fortalecimento do Terceiro Setor no decorrer da década de 90, também foram reduzidos os aportes de recursos financeiros provenientes, principalmente, de instituições financiadoras internacionais que, sob pressões exercidas pela globalização, redirecionaram suas estratégias de investimento. Desta forma, instaura-se um contexto de dificuldades e crise econômica que, por

---

<sup>2</sup> “Por meio de um programa de publicização, transfere-se para o setor público, não estatal, o denominado Terceiro Setor, a produção dos serviços competitivos ou não exclusivos do Estado, estabelecendo-se um sistema de parceria entre Estado e sociedade para seu financiamento e controle” (MENDES, p.3). O pressuposto do programa é que serviços públicos não-exclusivos podem ser realizados mais eficientemente se, mantido o financiamento do Estado, forem realizados pelo setor público não-estatal.

sua vez, estimulam a busca por novas modalidades de sustentação financeira, incorporando preocupações com fatores como receitas, resultados, avaliações e qualidade de serviços – fundamentais para sua sustentabilidade (FISCHER, 2002). Além disso, o aumento da pressão para o alcance de níveis crescentes de eficiência, eficácia e qualidade nos resultados exige o desenvolvimento, implantação e aperfeiçoamentos dos sistemas gerenciais destas organizações, as quais, até então, caracterizavam-se pela predominância de processos, políticas e práticas de gestão<sup>3</sup> pouco formalizados (FISCHER e BOSE, 2005).

Assim, caracterizadas como uma tendência para os próximos anos, e ainda em curso; as mudanças originam ações e iniciativas de profissionalização da gestão das organizações do Terceiro Setor, e até a constituição de uma nova especialização, conforme aponta Sampaio (2004, p.16):

(...) o amadurecimento e a consolidação das parcerias entre Terceiro Setor, Estado e Mercado, demandarão o desenvolvimento dos conhecimentos da gestão deste tipo de organização. No Brasil, já se discute o papel do ‘gestor social’, que se constituirá em uma nova especialização (...) e trará contribuições para a informalidade e o improviso, que têm caracterizado os processos de gestão (...).

Neste sentido, Fernandes (1994), também aponta que as mudanças vivenciadas pelo Terceiro Setor demandam conhecimento gerencial apropriado, o que confronta com a natureza de muitas destas organizações, formadas geralmente a partir de lideranças comunitárias, baseadas em voluntariado e muitas vezes conduzidas por indivíduos com reduzida ou até nenhuma experiência administrativa.

---

<sup>3</sup> No presente trabalho, a capacidade de gestão de uma organização social é entendida como “(...) a faculdade de uma organização em decidir com autonomia, flexibilidade e transparência, mobilizando recursos e construindo a sustentabilidade dos resultados de gestão” (GUIMARÃES, 2004, p.1646). Considera-se também que toda gestão é social, pois: “Toda gestão supõe, portanto, uma dimensão necessariamente social, ou poderíamos ainda chamar *interacional*, o que torna redundante uma formulação do tipo “gestão social” mas, “Efetivamente, enquanto problemática de sociedade, a idéia de gestão social diz respeito à gestão das demandas e necessidades do social” (FRANÇA FILHO, 2007, p. 3).

Abordando a baixa competência de gestão destas organizações como uma visão dominante no Brasil e, como principal limitador à realização do que denominou de “a promessa” deste setor, Falconer (1999, p. 7) comenta:

Paradoxalmente, para um setor que surge com tão elevadas expectativas a respeito de suas qualidades e seu potencial de atuação, o terceiro setor brasileiro parece mal equipado para assumir este papel. Ouve-se, simultaneamente ao discurso que idealiza o setor, que estas entidades são mal geridas, excessivamente dependentes, amadoras e assistencialistas em sua atuação, e, por vezes, sujeitas a motivações pouco filantrópicas, para não dizer criminosas. Neste momento, configura-se o desafio de gestão do terceiro setor.

Este tipo de abordagem faz validar uma das afirmações acerca destas organizações; raras vezes contestada, que apresenta o desenvolvimento da capacidade gerencial das organizações como o maior desafio que se apresenta para o Terceiro setor.

Nesta linha, destaca-se a constatação e sugestão da necessidade de uma perspectiva epistemológica diferente daquela da lógica de mercado; conforme apresentam autores como Tenório (2001), Sampaio (2004), Falconer (1999), Melo Neto e Froes (2001), Tachizawa (2002), entre outros. Nesta perspectiva, a formação de profissionais para o Terceiro Setor necessita ser constituída de acordo com o perfil e demandas específicas deste tipo de organização, não sendo possível a mera transposição de modelos, técnicas e processos da gestão da iniciativa privada e do Estado para este novo tipo de organização, sem que se realize o estudo de suas características distintas.

Este perfil e demandas específicas trazem novas perspectivas também para a gestão de pessoas destas organizações, o que demanda a construção de processos voltados para as competências e o comprometimento dos profissionais. Contudo, para a elaboração e desenvolvimento destes processos considera-se necessário o entendimento das especificidades e perfil destes profissionais. Nesta perspectiva, o presente artigo objetiva explorar a literatura acerca do tema, com fins de responder à questão de pesquisa: *Segundo os*

*principais teóricos da área, quais as especificidades que compõem os recursos humanos dessas organizações?*

Preende-se, com a realização desta pesquisa, contribuir para a construção de um referencial acerca da Gestão de Pessoas no Terceiro Setor, uma vez que atualmente vivencia-se um momento onde o Estado, as empresas privadas, a mídia e a própria sociedade observam com seriedade o conjunto de organizações que compõe o Terceiro Setor, promovendo também o papel da universidade na produção de conhecimento para propiciar a compreensão deste fenômeno e apoiar seu desenvolvimento.

Este estudo compreende que uma das premissas do futuro do Terceiro Setor e de sua atuação de forma qualitativa e diferenciada perpassa a “profissionalização” de seus dirigentes e empregados; o que exige debates e pesquisas multidisciplinares, além da socialização de experiências para o desenvolvimento das competências individuais e organizacionais no interior destas organizações.

O estudo está composto pela contextualização do atual entendimento sobre o Terceiro Setor, a Gestão de Pessoas no contexto do Terceiro Setor, seguido dos resultados da pesquisa bibliográfica, e por fim as considerações finais acerca da pesquisa realizada.

## **2. METODOLOGIA**

A abordagem utilizada na pesquisa é qualitativa, constituindo uma investigação exploratória e descritiva (quanto ao seu objetivo), utilizando como procedimento técnico a pesquisa bibliográfica e análise de conteúdo, tendo como fontes artigos científicos publicados e livros sobre o tema objeto do estudo.

Segundo Gil (2002), a pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema, com vistas a explicitá-lo; enquanto a pesquisa descritiva proporciona a descrição de características de determinados grupos, situações e/ou organização. A técnica da pesquisa bibliográfica desenvolve-se com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

A análise de conteúdo proporciona um processo um processo de análise, descrição e interpretação/reflexão sobre os dados

obtidos (TRIVIÑOS, 1996), de forma que permitam responder à pergunta de pesquisa e; principalmente, proporcionar interpretação e sentido mais amplo de tais respostas, pela reflexão, crítica e ligação com outros conhecimentos já obtidos.

Neste trabalho, a análise e as considerações realizadas contemplaram o objetivo de trazer algumas reflexões preliminares sobre o Terceiro Setor e a Gestão de Pessoas, no sentido de apresentar as especificidades que compõem os recursos humanos dessas organizações; buscando, desta forma, contribuir com o referencial da atual da Gestão de Pessoas no Terceiro Setor.

### **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1. Apontamentos iniciais e contextualização do Terceiro Setor**

Os significativos acontecimentos históricos, relacionados ao caráter político, econômico e social, deixaram uma marca definitiva no mundo contemporâneo, juntamente com os avanços tecnológicos e científicos. Temas como a globalização, mercado internacional, neoliberalismo, privatização, terceirização, responsabilidade social, controle social, gestão pública, entre outros; passaram a

(...) constituir o cenário de discussões e/ou decisões relacionadas a políticas públicas, que pudessem dar conta de questões emergentes que passaram a afetar, direta ou indiretamente, países, governos e populações (COSTA, 2002).

Neste contexto emerge o Terceiro Setor, refletindo a busca de um papel mais amplo e efetivo dos agentes econômicos e sociais – indivíduos, organizações e instituições (RICHARD, 1988; MARTINELLI, 1997). Assim, apresenta-se na forma de sociedade civil organizada, composta por uma vasta gama de organizações que possuem como objetivos afetos os problemas sociais, já abordados pelo estado e para os quais um grupo de indivíduos indica uma iniciativa de origem privada. Trata-se do encaminhamento das demandas sociais em um espaço público.

(...) o ponto de vista de que a sociedade pode ser organizada a partir de três setores está se consolidando. Mais do que a adoção de um novo conceito, isso denota uma nova mentalidade, apoiada no reconhecimento da importância das iniciativas que surgem espontaneamente no seio da sociedade civil e de que o 'modelo dualista' não é suficiente para oferecer respostas plenas aos dilemas sociais da atualidade (SILVA, 2001, p. 20).

Desta forma, a inter-relação setorial entre Estado, Mercado e Terceiro Setor tornou-se pauta definitiva e termos como parceria, voluntariado, filantropia empresarial foram resgatados como expressões de uma nova forma de relacionamento entre os três setores da sociedade. (COSTA, 2002).

Apesar dessas organizações do Terceiro Setor já estarem presentes nos países desenvolvidos, no Brasil esse movimento é mais recente; e no passado, foi mais conhecido por ações voltadas à caridade e ligado a religiosos.

### **Quadro 1: Cronologia Histórica do Terceiro Setor no Brasil**

<b>PERÍODO</b>	<b>HISTÓRICO</b>
1960	Nos anos 60 e 70, um conjunto de pequenas organizações constituídas por grupos de pessoas oriundas dos setores das igrejas, dos partidos políticos e das universidades, organizam-se em entidades. associações civis sem fins lucrativos . para se dedicar ao trabalho social junto aos setores mais pobres da população.
1970	Inicia-se a partir da década de 70, com as organizações não-governamentais voltadas para movimentos de defesa de meio ambiente, de minorias, etc.
1988	Constituição de 1988 quando o foco deixou de ser apenas a satisfação das necessidades básicas para voltar para a garantia dos direitos sociais. A partir daí as políticas sociais passaram a ser formuladas não em função do atendimento das carências, do atendimento dos excluídos, mas como expressão de direitos.
1990	A partir desta década, a força da expressão "sem fins lucrativos", unida a um período de fracasso governamental nas ações sociais, deu início a uma inegável expansão do terceiro setor, compondo ONGs, fundações, associações, clubes recreativos e esportivos, institutos, entre outros (expressiva participação das organizações não-governamentais. No âmbito do governo federal, a nova relação com as organizações da sociedade civil tem como principais eixos dois programas que, embora independentes e mal articulados entre si têm diversos pontos comuns. Por um lado, um dos instrumentos de política social do governo, o Programa Comunidade Solidária, e, por outro lado, o programa de reforma administrativa, que propõe um mecanismo de "publicização" e criação de organizações sociais.



PERÍODO	HISTÓRICO
1992	Com a conferência mundial da Organização das Nações Unidas - ONU, no Rio, conhecida como Eco-92, a imprensa assimilou o termo organizações não governamentais – ONGs, e passou a empregá-lo como sinônimo de entidades sem fins lucrativos.
1995	Iniciam-se as atividades do Conselho da Comunidade Solidária, cujo primeiro propósito foi o de propor um diálogo entre a sociedade organizada e algumas áreas de governo, convencidos da importância das novas formas associativas como instrumentos de atuação em sociedades democráticas.
1998	A Exposição de Motivos do Projeto de Lei n.4.690, de 28.7.98, assinada pelo Chefe da Casa Civil e Ministros da Fazenda, da Previdência e da Justiça, propugnava o fortalecimento do Terceiro Setor, no qual se incluem as entidades da sociedade civil de fins públicos e não lucrativos, na condição de orientação estratégica nacional em virtude da sua capacidade de gerar projetos, assumir responsabilidades, empreender iniciativas e mobilizar recursos necessários ao desenvolvimento social do país
1999	Lei 9.790. Com essa Lei, o Estado dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, definindo os termos em que deve ocorrer a parceria dessas instituições com o Estado, na realização de ações sociais de sua competência.

**Fonte:** elaborado pelo autor, a partir das referências bibliográficas.

No espaço do Terceiro Setor encontram-se desde as organizações mais simples, com atuações localizadas, até as de expressão e âmbito nacional e, inclusive, internacional. Isto dificulta a elaboração e expressão quanto a uma conceituação do que vem a ser o terceiro setor; e, desta forma essa definição continua em processo de construção à medida em que as pesquisas e discussões se aprofundam, conforme pode ser observado no quadro 2 que apresenta algumas das tentativas em direção ao conceito encontradas na bibliografia acerca do tema:

#### Quadro 2: Conceitos Diversos sobre o Terceiro Setor

AUTOR	CONCEITO SUGERIDO
<b>FERNANDES</b> (1996)	“(…) o Terceiro Setor é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental, dando continuidade a práticas tradicionais de caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.”
<b>THOMPSON</b> (1997)	“(…) terceiro setor engloba instituições, Organizações não Governamentais e Fundações que desempenhando funções públicas encontram se fora do Estado, no espaço entre este e o mercado, sem declarar fins lucrativos”.

AUTOR	CONCEITO SUGERIDO
<b>AQUINO ALVES</b> (FGV apud Melo Neto e Froes (2001))	“(…) espaço institucional que abriga ações de caráter privado, associativo e voluntarista voltadas para a geração de bens de consumo coletivo, sem que haja qualquer tipo de apropriação particular de excedentes econômicos gerados nesse processo”.
<b>TENÓRIO</b> (2001)	“Essas organizações não fazem parte do Estado, nem a ele estão vinculadas, mas se revestem de caráter público na medida em que se dedicam a causas e problemas sociais e em que, apesar de serem sociedades civis privadas, não têm como objetivo o lucro, e sim o atendimento das necessidades da sociedade”.
<b>CARVALHO</b> (2001)	“O terceiro setor – se analisado pela sua composição e dinâmica – articula uma heterogeneidade de organizações voluntárias sem fins lucrativos, que inclui desde associações comunitárias e microlocais de entre ajuda até organizações articuladas em redes globais, atuantes no plano dos direitos humanos, na defesa das minorias, na defesa do meio ambiente, no desenvolvimento local, entre outras.”
<b>CABRAL</b> (2009)	“A designação Terceiro setor engloba um conjunto de organizações privadas, baseadas no trabalho associativo e voluntário, cuja orientação é determinada por valores expressos em uma missão e com atuação voltada ao atendimento das necessidades ou reivindicações sociais.”

**Fonte:** Elaborado pelo autor, a partir da bibliografia citada.

A partir desta primeira aproximação, apresenta-se que, principalmente no Brasil, o Terceiro Setor ainda é um conceito em construção. Em decorrência, existe atualmente muita polêmica na literatura nacional sobre o papel deste setor; e, não há ainda um consenso desse entendimento, o que tem levado a concepções equivocadas, de senso comum, sem a compreensão do fenômeno na sua totalidade.

A busca pelo entendimento do Terceiro Setor nos leva a identificar características para compreendê-lo; e, de acordo com SALAMON e ANHEIER apud por SILVA (2001, p. 22, grifo nosso), suas cinco características principais são:

*Organizadas:* institucionalizadas em algum grau; *Privadas:* institucionalmente separadas do governo; *Não distribuidoras de lucros:* não retornam quaisquer ganhos gerados a seus ‘proprietários’ ou diretores; *Autogovernadas:* aptas a controlar as suas próprias atividades; e *Voluntárias:* envolvendo um grau significativo de participação voluntária.

Como elementos indispensáveis utilizados para distinguir as organizações do Terceiro Setor das demais organizações, Falconer

(1999) aponta que: elas não visam lucro nem são dirigidas por qualquer uma das instâncias do Estado, muito embora possam formalizar parcerias tanto com organizações do Estado como do Mercado. Salamon (1998) também colabora neste sentido, apontando com destaque as seguintes características: não-governamentais, não visam à distribuição de lucros, têm alto grau de autogerenciamento e nível significativo de participação voluntária.

Outra contribuição no sentido de caracterizar as organizações que constituem o terceiro setor, é a de Carvalho (2001) que apresenta os seguintes atributos, afirmando-os como bastante valorizados na gestão social da década passada e início desta, que são: a) a capacidade de articular iniciativas múltiplas, revitalizando o envolvimento voluntário da comunidade ou de setores da sociedade civil; b) a capacidade de estabelecer parceria com o Estado na gestão de políticas e programas públicos; e, c) a capacidade de estabelecer redes locais, nacionais ou mundiais e, por meio delas, constituir fóruns de escuta e vocalização de demandas, introduzindo-as na agenda política.

Ressalta-se ainda que, quanto às características, formação e objetivos, o Terceiro Setor se subdivide, segundo MURARO e LIMA (2003), em:

### Quadro 3: Tipos de Organizações que compõe o Terceiro Setor

DENOMINAÇÃO	DESCRIÇÃO
<b>Associação</b>	Pessoa jurídica criada a partir da união de esforços de pessoas em torno de um propósito que não tenha finalidade lucrativa. Representa organizações que exercem atividades comuns ou defendem interesses comuns ou mútuos. É uma organização voltada aos interesses dos próprios participantes, compreendendo uma grande variedade de objetivos e atividades recreativas, esportivas, culturais, artísticas, comunitárias e profissionais.
<b>Organizações filantrópicas, beneficentes e de caridade</b>	São organizações voltadas à filantropia: (assistencialismo no auxílio a pobres, desvalidos, desfavorecidos, miseráveis, excluídos e enfermos). É composta por abrigos, orfanatos, centro para indigentes, organizações voltadas à distribuição de alimentos, vestuário, hospitais, creches, serviços sociais na área de saúde e educação, como colégios religiosos e universidades.

DENOMINAÇÃO	DESCRIÇÃO
<b>Organizações não governamentais (ONGs)</b>	A rigor, a ONG difere das organizações filantrópicas por não exercer nenhum tipo de caridade, chegando até a se posicionar contra esta atitude. A ONG luta pelo direito e pela igualdade de todos. É uma organização comprometida com a sociedade civil, com movimentos sociais e com a transformação social. Diferenciam-se das Associações por estarem voltadas a “terceiros”, não buscando os seus objetivos comuns. Sua idéia é contrária à construção de autonomia. Outro detalhe importante: a ONG leva “ao pé da letra” o conceito sem fins lucrativos. Para que não haja dúvidas entre possíveis fraudes, os diretores não podem sequer receber remuneração por meio de salário. Quando uma ONG desaparece, seus bens devem ser doados para uma outra organização do mesmo gênero.
<b>Fundações privadas</b>	Patrimônio destinado a servir, sem intuito de lucro, a uma causa de interesse público determinada, que adquire personalização jurídica por iniciativa de seu instituidor. A criação de uma fundação se dá, segundo o Código Civil, pelo instituidor, que através de uma escritura ou testamento, destina bens livres, especificando o fim a ser alcançado. Trabalham também com vários fins: educação, saúde, qualidade de vida, etc.

**Fonte:** Adaptado de MURARO e LIMA (2003 p.79-88) e SZAZI (2000).

Outra proposta de caracterização, à nível internacional, é a apresentada por Landim (1998) na *International Classification of Nonprofit Organizations*, onde as organizações são classificadas de acordo com os serviços e bens que produzem: cultura e recreação; educação e pesquisa; saúde; assistência social; ambientalismo; desenvolvimento; defesa de direitos civis e *advocacy*; filantrópicas; internacionais; religiosas; associações profissionais e sindicatos, entre outras.

Pela diversidade de sua composição organizacional, pela multiplicidade de ações e por constituir-se em uma expressão em desenvolvimento no Brasil, o Terceiro Setor enfrenta alguns desafios, dentre os quais se destacam:

- A necessária divulgação sobre o que ele realmente é, como é formado, como se expressa no panorama nacional e na execução de ações de interesse público, como se dá sua vinculação com o Estado e com o setor Privado, etc.
- Buscar recursos financeiros mais estáveis para a sua sustentabilidade e incentivar, mobilizar e criar condições para maior participação de voluntários, tanto na

manutenção financeira das organizações que o compõem, como no gerenciamento das mesmas e também na execução das atividades junto à população beneficiária.

- A melhoria da qualidade e eficiência da gestão de organizações e programas sociais, onde necessariamente está incluída a gestão de recursos humanos.

Assim, é fato que surgem novos paradigmas no que se refere ao gerenciamento das instituições da sociedade civil, sem fins lucrativos, que atuam com finalidade pública; e que este setor ainda carece de apropriada estrutura de gestão de suas organizações.

Importa, no presente trabalho trabalhar com o recorte na Gestão de Pessoas neste contexto.

## **3.2 A GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO DO TERCEIRO SETOR**

### **3.2.1 A Cultura Organizacional**

As organizações do Terceiro Setor possuem características e se constituem com padrões culturais próprios, diferentes dos padrões característicos das empresas privadas com fins de lucro ou das instituições públicas. Neste sentido, a cultura exerce forte interferência no planejamento, modelagem e implementação das práticas de gestão, e, muitas vezes, resultam em conflitos que representam obstáculos para a introdução de atividades administrativas com certo grau de formalização (FISCHER; BOSE, 2005).

O conceito de cultura organizacional em determinado grupo, é apresentado por Schein (1989):

(...) cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

No contexto do Terceiro Setor, a cultura organizacional, segundo Orsi *et al* (2005, p. 7):

(...) resulta e é reforçada e/ou modificada por cinco fatores: história da organização; estrutura organizacional e relações internas; práticas gerenciais ou maneira de conduzir os negócios no dia-a-dia; sistema de comunicação existente entre voluntários, administrativo e corpo diretivo; sistemas de recompensas.

Ainda, segundo o autor, a cultura é “(...) particularmente importante nas organizações do terceiro setor” uma vez que os indivíduos geralmente acreditam e confiam na causa pela qual trabalham. Vale ressaltar que os valores e crenças reforçados pelos membros principais da organização constituem um pré-requisito fundamental para a ação – explicando por que pequenos grupos de pessoas altamente motivadas podem realizar tanto. Acordos claros entre os integrantes sobre a missão e fim principal da organização, movimentam esforços de todos para propiciar as providências necessárias para a concretização dos objetivos (ORSI *et al*, 2005, p.7)

A lógica das atividades, cultura e o comportamento burocrático destas organizações são abordados por Zago *et al* (2004, p.4) ao apresentar que os mesmos privilegiam “(..) a hierarquia, o desempenho, o universalismo e a meritocracia técnica”; e que os mesmos são defendidos por muitos como sendo o modelo “(...) ideal para a gestão dos serviços públicos até como forma de neutralizar os efeitos negativos da cultura política e poder”.

Esta não é uma questão nova para o Terceiro Setor, uma vez que este desafio existe desde o momento em que nasceram estas instituições sem fins lucrativos. E, durante muito tempo, a gestão esteve apenas associada à negócios e lucros, considerando-se portanto – incompatível com as organizações da sociedade civil. Assim, segundo Prioste (2004), a profissionalização dessas organizações vem procurar responder a necessidade de ferramentas gerenciais de forma a proporcionar o alcance de sua missão de maneira eficaz. A autora ressaltava ainda que o líder do terceiro setor, em muitas ocasiões, necessita apropriar-se de terias administrativas de forma a favorecer o bom desempenho da

gestão, contudo, observa que devem ser compreendidos os valores culturais da organização e as especificidades do Terceiro Setor.

Nesta perspectiva, Teodósio e Brum (2000, p.16) destacam também que “(...) algumas práticas vinculadas a performance, desempenho e profissionalização das relações são vistas como ameaças à coerência ideológica dessas organizações, sendo, portanto, rejeitadas”. Fischer e Bose (2005) corroboram com esta afirmação, ao apresentar que se faz presente nestas entidades uma resistência à adoção de treinamentos e técnicas gerenciais, decorrentes, principalmente, do receio de que a incorporação destas ferramentas acarrete um desvio dos valores e objetivos mais amplos e nobres justificadores da existência dessas organizações.

A resistência à adoção de ferramentas mais estruturadas advém também da crença de que as organizações do Terceiro Setor possuem um “estilo próprio de gestão” construído no decorrer de sua existência (TENÓRIO, 1997). Este estilo de gestão possui algumas características que se destacam; a exemplo da flexibilidade e informalidade expressa nas práticas organizacionais pela falta de sistematização de procedimentos e políticas (FALCONER, 1999; TEODÓSIO e BRUM, 2000). Se por um lado essa informalidade apresentada pelos autores se caracteriza pela ausência de normas e procedimentos escritos, tornando ágeis as atividades; por outro, dificulta a gestão, pela falta da definição de funções e responsabilidades dos membros – podendo resultar em conflitos e falhas de execução ou decisão, retrabalho ou atividades que deixam de ser executadas.

### **3.2.1 Especificidades da Gestão de Pessoas no Terceiro Setor**

Ao estudar a Gestão de Pessoas<sup>4</sup> estamos incorrendo no estudo da condução das pessoas – os atores – que constituem e agem nas organizações e sem as quais elas não existiriam. Com o Terceiro Setor isso não é diferente:

---

<sup>4</sup> Não é objetivo deste estudo, apresentar os processos de Gestão de Pessoas, uma vez que o recorte pretendido está nas especificidades dos recursos humanos que compõe o Terceiro Setor.

Uma das grandes forças de uma organização sem fins lucrativos é que as pessoas não trabalham nela para viver, mas por uma causa (nem todas, mas muitas). Isto também cria uma tremenda responsabilidade para a instituição: a de manter a chama viva e não permitir que o trabalho se transforme em apenas um 'emprego' (DRUCKER, 1999, p.110).

Assim, estudar e entender a como se dá a Gestão de Pessoas neste setor torna-se inevitável, considerando que cada ser humano que constitui estas organizações possui aptidões, pretensões, atitudes, valores, motivações e comportamentos próprios, que podem de certa forma influenciar no clima organizacional de forma que se proporcione o alcance ou não dos objetivos a que se propõe.

A Gestão de Pessoas é a função gerencial que busca a cooperação das pessoas que atuam nas organizações de forma que sejam alcançados tanto os objetivos organizacionais quanto individuais (GIL, 2001). Assim, no âmbito das organizações do Terceiro Setor, estudar a gestão de pessoas conduz a entender e aplicar o modo de alcançar os resultados pretendidos para os projetos, satisfazendo, da melhor forma possível, os valores e à missão institucional de que se revestem.

Nesta perspectiva há que se considerar que é premente que estas instituições invistam em seus recursos humanos, de forma a alcançar um trabalho de qualidade e impacto social, no sentido de cumprir sua missão e também no sentido de favorecer a transformação concreta e efetiva do ambiente (interno e externo) em que atuam. Entendendo, desta forma, o papel de importância fundamental exercido pelo seu quadro de pessoal, cuja principal especificidade envolve o entrosamento do trabalho dos gestores, trabalhadores remunerados e voluntários (não remunerados).

### **3.2.1.1 Os Administradores ou Gestores**

A figura do gestor nas organizações do Terceiro Setor, segundo Fernandes (1994), é bastante peculiar; uma vez que muitas delas possuem gestores oriundos da militância e das lideranças comunitárias e não de escolas de capacitação técnica. É o que o autor apresenta como a cultura do “gestor-líder”, que, junto com a carência de administradores especializados, gera uma



estrutura de gestão composta por pessoas com as mais diversas formações.

Outra particularidade das organizações do Terceiro Setor, apresentada pela Legislação Brasileira, com relação à gestão das mesmas, destaca a não-remuneração ou distribuição de qualquer modalidade de benefícios em função das competências exercidas ou atribuídas pelo estatuto social. Neste sentido, Orsi et al (2005), aponta que o conselho diretor é formado por voluntários. Este conselho é o responsável último pelo bem-estar e prosperidade da organização. Segundo o autor, por esta razão é que deve tomar todas as decisões estratégicas e assegurar que a organização desenvolva seu potencial e que sejam consideradas as necessidades de todos os membros e envolvidos. Ao analisar a complexa tarefa que é gerenciar instituições e programas sociais, Kliksberg (1994, p. 416) enumera as características desejáveis a estes gestores:

São necessários gerentes que, entre outros aspectos, estejam capacitados para mover-se em contextos de alta turbulência como os que rodeiam os programas sociais, tenham habilidades especiais para a coordenação de esforços de múltiplas instituições e ONGs, tenham desenvolvido capacidades para a negociação, pratiquem estilos gerenciais modernos com orientação participativa, sejam capazes de operar processos permanentes de monitoração e avaliação para ir ajustando os programas ao feedback da realidade.

Segundo o autor, estas habilidades se fazem necessárias hoje, principalmente em se considerando a imprevisibilidade e a variabilidade, uma vez que os problemas que surgem na realidade, nem sempre planejados previamente e nem mesmo de prováveis suposições. Neste sentido, percebe-se também o aspecto adaptativo de gestão no campo social, onde os gerentes devem ser capacitados para trabalhar pesquisando o futuro e cenários múltiplos possíveis (KLIKSBURG, 1994).

Ressalta-se assim, que existe demanda por uma formação especializada do gerente social; ao que Kliksberg e Sulbrandt (1994, p. 412-424) destacam experiências como o Programa Latino-Americano de Desenvolvimento de Gerentes Sociais, cuja proposta curricular que está centrada em dois grandes eixos: a) O *Serviço Social & Realidade, Franca, v. 18, n. 2, p. 107-132, 2009*

gerente social e o contexto; e, b) Tecnologias avançadas de gerência social – esse programa objetiva obter eficiência em gerência social.

Como estilo de gestão nas organizações do Terceiro Setor é possível destacar algumas características, como:

- O relacionamento próximo entre os gestores e colaboradores, baseados em valores como proximidade, afeição, harmonia e confiança (TEODÓSIO e BRUM, 2000).
- A liderança exercida, normalmente, de forma carismática e participativa; com a utilização do poder normativo/simbólico – pois “(...) lidam, manipulam, defendem ideais, valores e projetos políticos em função do significado que seus membros lhe atribuem” (FALCONER, 1999, p.120-121).
- O poder de mobilização do gestor: uma vez que colaboradores e voluntários identificados com a missão da entidade geralmente resultam em pessoas mais comprometimento, motivação e também mais produtivas.

Juntamente com essas características, este setor apresenta algumas dificuldades específicas para os gestores; como conciliar aspectos ideológicos da sua atuação como líder com a otimização dos processos gerenciais internos; a divisão de suas preocupações entre problemas cotidianos, de ordem operacional, e assuntos estratégicos que exigiriam sua maior atenção e dedicação (TEODÓSIO e BRUM, 2000); a dificuldade dos gestores de estabelecer hierarquias de níveis claros de autoridade e subordinação (FALCONER, 1999); a falta de padrões rígidos, que pode acarretar situações que comprometem as atividades, levando até à consideração de que as pessoas não possuem capacidade para a realização do trabalho a que se propõe (FALCONER, 1999; TEODÓSIO e BRUM, 2000). Da mesma forma, destacam-se os processos participativos de gestão, planejamento e decisão – característica marcante das organizações do Terceiro Setor, e que parecem contribuir para a satisfação das pessoas (ROESCH, 2002; FALCONER, 1999; TENÓRIO, 1997).

### 3.2.1.2 Remunerados e Voluntários

Uma das peculiaridades do Terceiro Setor é contar com dois tipos de força de trabalho: a força de trabalho remunerada e a voluntária.

Os trabalhadores remunerados trazem a sua contribuição para com a organização do Terceiro Setor, geralmente atuando em ações contínuas e de logo prazo, consideradas vitais para o funcionamento da organização, e que servem de base para o desenvolvimento de atividades e organizacional da entidade. Estes empregados seguem as disposições da CLT – Consolidação das Leis do Trabalho.

Já o trabalho voluntário está previsto pela Lei 9608/08, que dispõe no seu Art. 1:

Considera-se serviço voluntário, para fins desta Lei, a atividade não remunerada, prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza, ou a instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade (LEI 9608, 2008).

Esta lei traz também a exigência da assinatura de um termo de adesão, que identifique o prestador e o tomador de serviços, especificando a natureza do serviço e as condições em que o mesmo será exercido (carga horária, local e afins). Ressalta-se ainda que o trabalho voluntário não pode ser exigido como contrapartida pela prestação de serviços ou benefícios para o trabalhador e/ou qualquer membro de sua família.

Segundo Drucker (1994) a participação de voluntários é vital para a sobrevivência das organizações do Terceiro Setor, uma vez que, além de representarem a interface entre a organização e a comunidade, os voluntários difundem, exemplificam e dão respaldo à missão da entidade. Assim também se propicia o contato com a comunidade, que percebe a importância da instituição no seu contexto e desta forma movimenta esforços para mantê-la.

Os valores e objetivos da organização, bem como a credibilidade interna e externa, são apontados por Teodósio e Brum (2000), como fatores relacionados à permanência dos

voluntários na entidade. Nesta perspectiva, o corpo de voluntários, devido a seu alto nível de motivação e mobilização, pode ser visto como importante força motriz da entidade, desempenhando um papel complementar em ações de médio e curto prazo da organização. Esses voluntários, assim como os demais empregados, contribuem com conhecimento e capacitação para com a organização onde atuam.

Destaca-se, entretanto, conforme apontado por Teodósio e Brum (2000), que esta forma de trabalho traz algumas dificuldades de gestão, a exemplo da carência de preparação e qualificação, dificuldades de controle, regulação e avaliação de desempenho, além de situações de absenteísmo a serem contornadas.

Em ambos os casos, voluntários e remunerados, necessitam de dinâmicas que proporcionem ao grupo desenvolver não apenas potencialidades relativas à sua função, mas também capacidades que lhes possibilitem executar outras atividades e assumir novas responsabilidades dentro do projeto, conforme apresenta Campos (2002, p. 3):

(...) atualmente, o primeiro passo para o sucesso e a sustentabilidade de uma organização sem fins lucrativos é a formação do quadro profissional, mesmo que isso represente um projeto. Depois, a excelência na captação. Acredito que apenas as organizações capazes de estruturar-se desta maneira - selecionando critérios bem definidos, remunerando adequadamente e investindo em seus quadros - irão atrair potenciais doadores, pois todos eles farão questão de trabalhar com organizações transparentes que apresentem resultados esperados conforme o determinado no projeto inicial, destacando-se assim, pela competência na execução.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir dos referenciais e reflexões oportunizadas nesta investigação, percebemos o aumento da representatividade do Terceiro Setor e a necessidade de pesquisas que transpareçam a exata situação de sua emergência.

Neste contexto, a Gestão de Pessoas constitui ainda um tema de estudo recente, que demanda contribuições, sendo relevante

não só no campo acadêmico, como em termos de aplicação prática. É também uma vertente das mudanças organizacionais promovidas no âmbito das organizações do Terceiro Setor, pois é por meio das pessoas que compõe a organização que transformam-se os projetos e estratégias em ações.

O recorte que se proporcionou à presente pesquisa, buscou apresentar as especificidades que compõem os recursos humanos das organizações do Terceiro Setor; para o qual foram apontados e caracterizados, conforme referencial bibliográfico os gestores, remunerados e voluntários; apontando para que, em se tratando de um setor diferenciado, com componentes diferenciados, esta também deve ser uma Gestão de Pessoas diferenciada daquela exercida em função do mercado.

No que compete à Gestão de Pessoas, percebemos que o quadro profissional da organização representa grande parte do sucesso do projeto; e, desta forma, com as especificidades encontradas, torna-se necessário, observar cada um dos processos de Gestão de pessoas, de forma que as organizações do Terceiro Setor sejam capazes de estruturar-se buscando a excelência e competência de execução por meio das pessoas que a revestem, considerando a sua importante missão e objetivos.

Consideramos este um passo inicial para entender as práticas e políticas em voga nestas organizações, servindo de elementos para futuros estudos descritivos sobre a contribuição da gestão de pessoas para o Terceiro Setor.

RUWER, L. M. E.; CANOAS, J. W. Administration of people in organizations of the third sector: specificities of the human resources, perspectives and challenges - introductory notes. *Serviço Social & Realidade* (Franca), v. 18, n. 2, p. 107-132, 2009

- *ABSTRACT: The present article approaches the administration of people in the context of the organizations of the third sector – non-governmental and non-lucrative; composed by entities of the civil society; and that coexists with the State and the Market. It is a current theme, whose relevance is corroborated by the growing absorption of social activities by these organizations, denoting a publicization process; where the production of the competitive or no-exclusive of the State services are transferred for this non-state public sector, establishing a partnership system between State and society for its financing and control. This way, these organizations live a process of*

*reconfiguration of the external environment, which raises the need to contemplate also on their internal environment, in which stands out the administration of people as one of the main themes to be worked. Under this perspective, we intend to bring some preliminary reflections on the theme, constituting an exploratory investigation, through a bibliographical research in order to present what specificities compose the human resources of those organizations, trying, this way, to contribute with the with the current referential of the Administration of People in the Third Sector.*

- **KEYWORDS:** administration of people. third sector. non-governmental organizations.

## **REFERÊNCIAS**

BARRETO, Maria I. As organizações sociais na reforma do Estado brasileiro. In: PEREIRA, Luiz Carlos B.; GRAU, Nuria C. (orgs.). *O público não-estatal na reforma do Estado*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1999.

CABRAL, Heloisa Helena de Souza. *Gestão Social no Terceiro Setor: avaliação de processos e missão institucional*. Disponível em: <<http://www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/190/190.pdf>>. Acesso em: 20 mai.2009.

DRUCKER, Peter F. *Administração de organizações sem fins lucrativos*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

CAMPOS, Mauro Ferreira. *Na era da profissionalização - uma visão estratégica para organizações sem fins lucrativos*. Disponível em: <[www.rits.org.br](http://www.rits.org.br)>. Acesso em: 4 jun.2002.

CARVALHO, Maria do Carmo Brant de. Introdução à temática da gestão social. In: ÁVILA, Célia M. de (org.). *Gestão de projetos sociais*. 3. ed. rev. São Paulo: AAPCS – Associação de Apoio ao Programa Capacitação Solidária, 2001. (Coleção gestores sociais).

CONSELHO DA COMUNIDADE SOLIDÁRIA. *Atuação do Conselho da Comunidade Solidária na Reforma do Marco Legal do Terceiro Setor 1997 – 2002*. Brasília: Relatório, 2002.

COSTA, Selma Frossard. Gestão de Pessoas em Instituições do Terceiro Setor: uma reflexão necessária. *Revista Terra e Cultura*.

ano 18, n. 35. Centro universitário Filadélfia. Londrina, jul. - dez. 2002. p. 40-58.

FALCONER, Andrés Pablo. A promessa do Terceiro Setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. In: *Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor*. Universidade de São Paulo: São Paulo, 1999. Disponível em: <[http://www.lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/andres\\_falconer.pdf](http://www.lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/andres_falconer.pdf)>. Acesso em: 20 mai.2009.

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

\_\_\_\_\_. O que é o Terceiro Setor?. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). *3º Setor: desenvolvimento social sustentado*. São Paulo/Rio de Janeiro: Gife/Paz e Terra, 1997.

FISHER, James C.; COLE, Kathleen M. *Leadership and Management of Volunteer Programs: A Guide for Volunteer Administrators*. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

FISCHER, Rosa Maria; BOSE, Mônica;. Tendências para a gestão de pessoas em organizações do Terceiro Setor. In: *Asamblea Anual Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración – CLADEA*. Santiago, 2005.

FISCHER, Rosa Maria. *O desafio da colaboração*. São Paulo: Gente, 2002.

FRANÇA FILHO, Genauto C. Definindo Gestão Social. In: *I Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social (I ENAPEGS)*. Juazeiro do Norte/CE: (NPGA/CIAGS/UFBA), 2007.

GENRO, Tarso. O Novo Espaço Público – 21 Teses para a Criação de uma Política Democrática e Socialista. Folha de São Paulo. *Caderno Mais!*. Ponto Crítico, p.3-5, 9 jun. 1996.

GIL, A. C. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

GUIMARÃES, Maria do Carmo Lessa (et al). *Avaliação da capacidade de gestão de organizações sociais: uma proposta metodológica em desenvolvimento*. Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, 20(6):1642-1650, nov-dez, 2004.

KLIKSBERG, Bernardo. Gerência Social: dilemas gerenciais e experiências inovadoras. In: *Pobreza: uma questão inadiável: novas respostas a nível mundial*. Brasília: ENAP, 1994.

KLIKSBERG, Bernardo; SULBRANDT, José. Como capacitar em gerência social. A experiência do primeiro programa latino-americano de formação de gerentes sociais. In *Pobreza: uma questão inadiável: novas respostas a nível mundial*. Brasília: ENAP, 1994.

LANDIM, Leilah. Experiência Militante: histórias das assim chamadas ONGs. In: LANDIM, Leilah (org). *Ações em sociedade: militância, caridade, assistência, etc.* Rio de Janeiro: NAU, 1998.

LEI N. 9.608, de 18 de fevereiro de 1998. Dispõe sobre o serviço voluntário e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/L9608.htm>>. Acesso em 20 maio 2009.

MARTINELLI, A. C. Empresa-cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora. In: IOSCHPE, E. (Org.). *3º Setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 81-88, 1997.

MELO NETO, Francisco P., FROES, César,. *Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial: a administração do terceiro Setor*. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 190 p.

MENDES, Luiz Carlos Abreu. *Visitando o "Terceiro Setor"(ou parte dele)*. Texto para discussão n. 647, Ministério da Fazenda – Secretaria de Estado de Planejamento e Avaliação. Brasília: IPEA, 1999.

MURARO, Piero; LIMA, José Edmilson de Souza. *Terceiro setor, qualidade ética e riqueza das organizações*. Rev. FAE, Curitiba, v. 6, n. 1, p.79-88, jan./abr. 2003.

NASCIMENTO, Alceu Terra. *Terceiro Setor - fator de influência na ação social do ano 2000*. Disponível em: <[http://www.fonte.org.br/artigos/art\\_his.htm](http://www.fonte.org.br/artigos/art_his.htm)>. Acesso em 18 ago. 2000.

O'Neill, Michael. Nonprofit Management Education: History, Current Issues, and the Future. In O'NEILL, Michael; FLETCHER,



- Kathleen. *Nonprofit Management Education: U.S. and World Perspectives*, Westport: Praeger, 1998.
- ORSI, Ademar *et al.* *Cultura Organizacional e Terceiro Setor. Revista Gestão e Conhecimento*. FACET, v. 3, n. 1, Curitiba, 2005.
- PEREIRA, Luiz C. B. *Reforma do Estado para a Cidadania*. São Paulo: Ed. 34, 1998.
- PRIOSTE, Claudia Dias. *Liderança Estratégica e Gestão de Conflitos no Terceiro Setor*. Disponível em: <[http://www.rits.org.br/gestao\\_teste/ge\\_testes/ge\\_tmtes\\_mai0204.cfm](http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_tmtes_mai0204.cfm)> Acesso em: 10 jun. 2008.
- RICHARD, C. *Der Dritte Sektor*. Die Offentliche Verwaltung. Mai. Alemanha, 1988. p. 363-365.
- SALAMON, Lester, M. A Emergência do Terceiro Setor – uma revolução associativa global. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 33, n. 1, p. 5-11, jan-mar/1998.
- SAMPAIO, Jader dos R. *Voluntários: um estudo sobre a motivação de pessoas e a cultura em uma Organização do Terceiro Setor*. Tese (doutorado) Universidade de São Paulo (USP), Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. (2004)
- SCHEIN, Edgar. *Organizational Culture and Leadership*. 2. ed. San Francisco: Jossey Bass Publications, 1989.
- SILVA, Antônio Luiz de Paula e. *Governança institucional: um estudo do papel e da operação dos conselhos das organizações da sociedade civil no contexto brasileiro*. Dissertação de Mestrado. FEA/USP, 2001.
- SZAZI, Eduardo. *Terceiro Setor: regulação no Brasil*. São Paulo: Pereirópolis, 2000.
- TACHIZAWA, Takeshy. *Organizações não governamentais e Terceiro Setor: criação de ONGs e estratégias de atuação*. São Paulo: Atlas, 2002.
- TENÓRIO, Fernando G. (Org.). *Gestão de ONGs, principais funções gerenciais*. 5. ed. São Paulo: FGV, 2001.

- TENÓRIO, Fernando G. Gestão Social: uma perspectiva conceitual. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, v. 32, n. 5, set./out. 1988, p. 7-23.
- TEODÓSIO, Armindo S. S.; BRUM, Adelina A. Organizações Não-Governamentais Brasileiras: Desafios da Incorporação de Modelos Gerenciais Externos. In: *XXXV Asamblea Annual del CLADEA*. Barcelona, Anais, 2000.
- THOMPSON, Andrés, Do compromisso à eficiência? Os caminhos do Terceiro Setor na América Latina. In IOSCHPE Evelyn (org.): *Terceiro Setor: desenvolvimento social sustentado*. São Paulo: Paz e Terra, 1997.
- TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- ZAGO, Célia Cristina et al. A cultura organizacional em uma organização pública: aspectos norteadores para seu gerenciamento. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. Anais. Curitiba: ANPAD, 2004.
- MURARO, Piero; LIMA, José E. de Souza. Terceiro setor, qualidade ética e riqueza das organizações. *Rev. FAE*, Curitiba, v. 6, n. 1, p.79-88, jan./abr. 2003.

Artigo recebido em 10/2009. Aprovado em 11/2009.