



Universidade de Brasília (UnB)

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE)

Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (CCA)

Curso de Especialização em Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no Setor Público

EDVÂNIA CRISTINA DE OLIVEIRA FREITAS

UMA ANÁLISE DO PAPEL DA GOVERNANÇA NO TERCEIRO SETOR

Brasília - DF

2024

Professora Doutora Márcia Abrahão Moura
Reitora da Universidade de Brasília

Professor Doutor Enrique Huelva Unternbäumen
Vice-Reitor da Universidade de Brasília

Professor Doutor Lucio Remuzat Rennó Junior
Decano de Pós-Graduação

Professor Doutor José Márcio Carvalho
Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas
Públicas

Professor Doutor Sérgio Ricardo Miranda Nazaré
Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuarias

Professora Doutora Letícia Lopes Leite
Coordenadora-Geral UAB

Professora Doutora Mayla Cristina Costa Maroni Saraiva
Coordenadora do Curso de Especialização em Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no
Setor Público

EDVÂNIA CRISTINA DE OLIVEIRA FREITAS

UMA ANÁLISE DO PAPEL DA GOVERNANÇA NO TERCEIRO SETOR

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no Setor Público.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª Mayla Cristina Costa Maroni Saraiva

Brasília - DF

2024

CIP - Catalogação na Publicação

FF866a FREITAS, EDVANIA CRISTINA.
UMA ANÁLISE DO PAPEL DA GOVERNANÇA NO TERCEIRO SETOR /
EDVANIA CRISTINA FREITAS; orientador Mayla Cristina Costa
Maroni Saraiva Saraiva. -- Brasília, 2024.
28 p.

Monografia (Especialização - Especialização em Orçamento,
Governança e Gestão de Riscos no Setor Público)
-- Universidade de Brasília, 2024.

1. GOVERNANÇA NO TERCEIRO SETOR. 2. HISTÓRIA DO TERCEIRO
SETOR. 3. MÉTODO E TÉCNICA DA PESQUISA . I. Saraiva, Mayla
Cristina Costa Maroni Saraiva, orient. II. Título.

EDVÂNIA CRISTINA DE OLIVEIRA FREITAS

UMA ANÁLISE DO PAPEL DA GOVERNANÇA NO TERCEIRO SETOR

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no Setor Público.

Data de aprovação:

Prof^a. Dr^a. Mayla Cristina Costa Maroni Saraiva
Orientadora

Prof^a Msc. Gabriela de Abreu Passos
Professora - Examinadora

AGRADECIMENTOS

Aos meus irmãos: Edjane Cristina; Edlange Cristina e Edjaelson Freitas, pelo companheirismo, pela cumplicidade e pelo apoio em todos os momentos delicados da minha vida; e ao meu querido primo Lucas Matheus pelo apoio e motivação para que eu pudesse concluir esta pesquisa.

RESUMO

As Entidades do Terceiro Setor têm crescido enormemente no Brasil nos últimos anos. Essas entidades podem ser religiosas, assistenciais e filantrópicas, organizações de base, associações de bairro etc. Embora estas organizações não tenham fins lucrativos, em alguns segmentos, como, por exemplo, educação e saúde, concorrem entre si, com o setor privado e até mesmo com o setor público, pois suas receitas advêm da cobrança de serviços prestados. A Governança é o sistema pelo qual essas organizações são dirigidas. As boas práticas de governança servem para alinhar interesses, com a finalidade de preservar a reputação da organização e otimizar seu valor social, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade. Para a realização deste trabalho foi executada pesquisa bibliográfica em fontes secundárias, com o objetivo de estudar sobre a governança na gestão do terceiro setor. A bibliografia existente não é extensa, pois o assunto ainda não é muito estudado na sociedade brasileira, necessitando de muita pesquisa. É fato mencionar que à medida que se multiplicam as iniciativas do Terceiro Setor, cresce também a exigência por profissionalização. Sai de cena o mero voluntariado e ascende a necessidade de visão gerencial e rigor financeiro. Assim, acredita-se que, cada vez mais, a formulação de estratégias na governança deste setor, faz parte da rotina administrativa. O trabalho abre perspectiva para novas pesquisas, viabilizando aprofundamento das questões que envolvam a importância da governança na gestão do terceiro setor, desencadeando ações que contribuam para o desenvolvimento e crescimento.

Palavras-chave: Governança; boas práticas.

ABSTRACT

Third Sector entities have grown enormously in Brazil in recent years. These entities can be religious, charitable and philanthropic, grassroots organizations, neighborhood associations, etc. Although these organizations are non-profit, in some segments, such as education and health, they compete with each other, with the private sector and even with the public sector, since their revenues come from charging for services rendered. Governance is the system by which these organizations are run. Good governance practices serve to align interests, with the purpose of preserving the organization's reputation and optimizing its social value, facilitating its access to resources and contributing to its longevity. To carry out this work, bibliographic research was carried out in secondary sources, with the objective of studying governance in third sector management. The existing bibliography is not extensive, since the subject is still not widely studied in Brazilian society, requiring much research. It is worth mentioning that as Third Sector initiatives multiply, the demand for professionalization also grows. Mere volunteering is no longer the case, and the need for managerial vision and financial rigor is on the rise. Thus, it is believed that the formulation of strategies for governance in this sector is increasingly part of the administrative routine. The work opens up prospects for new research, enabling a deeper understanding of issues involving the importance of governance in the management of the third sector, triggering actions that contribute to development and growth.

Keywords: governance; good practices

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	08
1.1 OBJETIVOS	10
1.1.1 OBJETIVO GERAL.....	10
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
1.2 JUSTIFICATIVA	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 HISTÓRIA DO TERCEIRO SETOR.....	11
2.2 GOVERNANÇA NO TERCEIRO SETOR.....	12
3 MÉTODO E TÉCNICA DA PESQUISA	155
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	Erro! Indicador não definido. 17
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	23
REFERÊNCIAS	24

1 INTRODUÇÃO

Segundo relatório do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2000), o Terceiro Setor é definido como o conjunto das atividades privadas com fins públicos e sem fins lucrativos, composto por instituições civis de qualquer origem — religiosa, comunitária, de trabalhadores, institutos e fundações empresariais, organizações não-governamentais e outras. Esse setor diferencia-se da lógica estrita de governo (público com fins públicos).

De acordo com Rifkin (1997), o Terceiro Setor possui uma antecedência lógica e histórica aos setores público e privado, nas quais se caracterizam como: Organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP); Fundações; Organizações não governamentais (ONGs); Entidades filantrópicas; Fundos comunitários; Associações civis sem fins lucrativos; Associações de moradores; Organizações de moradores; e, Organizações religiosas associativas. De acordo com Salamon (1998), nos Estados Unidos existem 1,2 milhão de organizações sem fins lucrativos. Já no Brasil, segundo o Ministério do Trabalho, em 1991 existiam aproximadamente 200 mil organizações sem fins lucrativos, empregando um milhão de pessoas.

Nas Organizações do Terceiro Setor (OTS), geralmente, os recursos financeiros provêm de doações de pessoas jurídicas e físicas. Os recursos humanos, por sua vez, na sua maior parte, compõem-se de voluntários, enquanto uma pequena parcela é composta de contratações. A questão da confiabilidade é muito importante, visto que ambos os recursos são escassos e os doadores ao doarem tempo e/ou dinheiro, querem se sentir seguros de que os recursos investidos serão utilizados de maneira eficiente e honesta.

Por isso, é crescente o interesse dos doadores e voluntários em monitorar os mecanismos internos de gestão que assegurem que os recursos não foram expropriados pelos gestores. Logo, é essencial para as organizações sem fins lucrativos que elas desenvolvam e mostrem quais e quão efetivos são seus mecanismos de controle para manter os gestores dentro de limites aceitáveis de discricionariedade.

Além de altruísmo, excelência, caridade, filantropia, o bom funcionamento das instituições se deve também à integridade, transparência e responsabilidade. Portanto, a discussão da ética no terceiro setor é fundamental para criar bases de confiabilidade perante todas as partes relacionadas.

A Governança é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e orientadas, compondo o conjunto de regras, princípios e práticas acerca do relacionamento entre Conselho, equipe executiva e demais órgãos de controle. As boas práticas de governança servem para alinhar interesses, com a finalidade de preservar a reputação da organização e otimizar seu valor social, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.

Cada vez mais surge a necessidade das organizações do Terceiro Setor se incluírem no contexto competitivo no qual estão inseridas. Embora estas organizações não tenham fins lucrativos, em alguns segmentos, como, por exemplo, educação e saúde, concorrem entre si, com o setor privado e até mesmo com o setor público, pois suas receitas advêm da cobrança de serviços prestados.

Outra forma de competição é por recursos de dotações orçamentárias do setor público, doações e patrocínios do setor privado e também de outras entidades sem fins lucrativos cujo objetivo é financiar e investir em programas e ações sociais. Se elas realmente desejarem a perenização de suas atividades e também tiverem como objetivo atingir êxito naquilo que se propõem fazer, deverão necessariamente buscar padrões de excelência próprios ou já consagrados pelas utilizações no setor privado ou setor público.

Portanto, o terceiro setor exige uma gestão eficiente, uma vez que as organizações não têm recursos ilimitados, necessitando selecionar critérios de governança que garantam eficiência e sejam adequados ao seu propósito social, sendo a transparência e a participação das pessoas elementos imprescindíveis.

O desenvolvimento do terceiro setor brasileiro é importante não só para as próprias organizações interessadas mas também para toda a sociedade que enxerga em seu desenvolvimento uma via segura para a solução de problemas sociais, já que ele emprega, de acordo Juliana Lima (2019) 1,5 milhão de pessoas, contribuindo, dessa forma, para a inclusão destas pessoas no mercado de trabalho.

Enquanto nas empresas os resultados e a eficiência são medidos através dos seus lucros ou prejuízos, nas organizações do Terceiro Setor o desempenho tem que ser definido antes dos recursos, uma vez que ele é baseado na missão da organização. As OTS devem ter uma estrutura de controle transparente e eficiente, pois como não possuem distribuição de lucros, sua eficiência está vinculada ao alcance de seus objetivos, ou seja, a concretização das ações sociais.

Diante do exposto, esta pesquisa tem o objetivo de avaliar, por meio de pesquisa bibliográfica, como a implementação de boas práticas de governança possibilita uma gestão mais profissionalizada e transparente, diminuindo eventuais erros operacionais e consequentemente a redução de custos.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é analisar as entidades do Terceiro Setor no que se refere a eficácia da operacionalização das entidades do Terceiro Setor, tendo em vista que essas organizações vêm desempenhando funções cada vez mais relevantes para a sociedade, realizando inúmeras atividades de caráter: beneficente, religioso, cultural, educacional, artístico, esportivo, entre outros.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Realizar o levantamento nas bases de dados de estudos científicos, pesquisas acadêmicas que tenham avaliado a gestão de Entidades do Terceiro Setor;

Analisar o material encontrado identificando como tem se dado a gestão nesse tipo de entidade.

2 JUSTIFICATIVA

Apesar de abordado por alguns estudiosos, o tema desse estudo se encontra ainda pouco desenvolvido, em seu sentido teórico e prático, no Brasil. Logo, a carência de estudos aprofundados sobre essa questão estimulou esta pesquisadora a proceder com o estudo aqui disposto em função da originalidade da temática.

Esse motivo por si só já é capaz de justificar a relevância desta pesquisa, uma vez que advêm de razões de ordem teórica e motivos de ordem prática pouco avançados, o que torna o aprofundamento desta questão algo imprescindível, principalmente para o Brasil.

Desse modo, é imprescindível que seja realizada uma revisão da literatura disponível e uma análise documental para se ter um maior conhecimento acerca das práticas de governança das Organizações do Terceiro Setor. Uma vez que, de acordo com estudo divulgado pelo IBGE em dezembro de 2012 sobre Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos, no Brasil há cerca de 290,7 mil entidades desse tipo.

Portanto, será utilizada a investigação aplicada-qualitativa-explicativa, por meio de um estudo teórico-bibliográfico, tendo-se como alvo o conteúdo relacionado ao tema deste estudo, no qual será feita uma análise documental.

Por fim, entendemos que esse estudo propicia um importante e significativo avanço teórico no debate sobre as práticas de gestão e governança nas Entidades do Terceiro Setor, e que sua contribuição trará reflexos sobretudo para as OTS do contexto brasileiro.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 HISTÓRIA DO TERCEIRO SETOR

Segundo Cardoso (2000), foi o americano John D. Rockefeller quem criou a expressão Terceiro Setor quando publicou, em 1975, o primeiro estudo detalhado sobre a importância das iniciativas empresariais com sentido público na sociedade americana e no ano de 1980, a expressão popularizou-se também na Europa.

O Terceiro Setor no Brasil começou ainda no século XVI com a fundação da Santa Casa de Misericórdia de Santos no ano de 1543 em Santos (SP), com o apoio a Igreja Católica, na qual até os dias atuais oferece serviços de saúde gratuitos para a população.

No período da colonização portuguesa e também durante o período do império brasileiro, as principais instituições e associações que forneciam assistência social tanto no âmbito da saúde como na educação, eram aquelas ligadas à Igreja Católica, essas associações eram voluntárias e consistiam em colégios católicos, asilos e hospitais arcaicos, chamados de “Santa Casa”.

De acordo com a Conferência das Misericórdias do Brasil (CMB), no ano de 1995 com a reforma administrativa do estado implantada pelo então presidente Fernando Henrique Cardoso, que o terceiro setor passa a ser estudado, tendo como as questões mais relevantes que se discutiam era em torno da eficácia com que se poderia resolver os problemas sociais do país como a educação ou a saúde.

No surgimento dos sindicatos e das Organizações Não-Governamentais (ONGs) brasileiras, Herbert de Souza (1992, apud SANTANA) aponta o período entre os anos 1960 e 1980 como o marco do surgimento das ONGs, nascidas em função da luta política da sociedade civil contra o regime autoritário.

O cenário composto pelo Terceiro Setor ainda está em construção e exige uma compreensão da natureza dos grupos vinculados a ele, do tipo de gestão e das articulações públicas que aproximam o cidadão em associações, cooperativas, etc. Por isso da necessidade de estudos e pesquisas acerca dos caminhos que são tomados em um espaço de discussão,

exposição e análise crítica, em conformidade com as demandas sociais. O estudo da gestão das organizações do Terceiro Setor proporciona o acompanhamento do desenvolvimento e influência de forças que atuam de forma determinante na sociedade. Vejamos o que Cabral (2007, p. 123) esclarece sobre a gestão de uma organização.

O Terceiro Setor engloba todo tipo de organização sem fins lucrativos e que, portanto, não é uma esfera homogênea. Fernandes (1994) comenta que o Terceiro Setor reúne em uma mesma categoria atividades muito distintas que costumavam ser encaradas como contraditórias e em muitos casos antagônicas. Sob a mesma ótica, Fischer e Falconer (1998) questionam quais as organizações que podem ser consideradas componentes desse setor heterogêneo. Por isso, tendo em vista a necessidade de realizar comparações internacionais entre organizações dessa natureza, Salamon e Anheier (1992) propuseram uma definição estrutural-operacional para as OTS. Assim, elas devem ser formais, privadas, não-distributivas de lucros, autônomas e voluntárias. Para ser considerada parte do Terceiro Setor, uma organização tem de passar por todos esses cinco critérios e deve ter procedimentos de governança próprios. Essa definição não se baseia na função da organização, abrindo espaço para que ampla gama de empreendimentos sociais seja enquadrada na esfera do Terceiro Setor.

2.2 GOVERNANÇA NO TERCEIRO SETOR

De acordo com Cabral (2007, p. 123), ao falar sobre a gestão de uma organização, ele esclarece que:

A gestão, como fenômeno organizativo e diretivo das instituições, do capital e do trabalho, caracteriza-se em primeiro lugar por sua difusão sistemática e independência formal, como conjunto de métodos, técnicas e reflexões, responsável pelo ordenamento e pela implantação de sua estrutura, na burocracia moderna, de acordo com as finalidades pretendidas por seus agentes. Em segundo lugar, como modo de sintonia de todo o processo operativo, peculiar a uma organização, ela apresenta-se como instrumento interlocutor das especificidades da demanda, em relação à generalidade dos propósitos, reolocando no espaço determinado pelos objetivos públicos da organização seus públicos constituintes – instituidores, funcionários, voluntários, doadores e público alvo no caso do Terceiro Setor.

São vários os desafios que envolvem a sua gestão social, principalmente no processo de identificação dos elementos presentes em seus ambientes sociais, políticos e, em alguns casos, econômicos. Por isso, precisamos ter em mente que os sistemas de gestão tradicional têm instrumentos que auxiliam na gestão social, porém eles são insuficientes, podendo,

inclusive, levar à ineficiência de tais organizações. É preciso considerar que o Terceiro Setor é composto por organizações diferentes, tanto das do setor público quanto das do setor privado. Por isso, o gestor social precisa entender a dinâmica das organizações que gerenciam, principalmente porque elas desenvolvem ações sociais e atuam com pessoas que influenciam direta ou indiretamente suas próprias concepções sociais, políticas e econômicas.

“Um gestor social precisa conhecer e documentar todos os processos que envolvem sua gestão, tendo em mente a interligação do social com os outros setores da sociedade”, como observa Wanderley (1999, P. 107). Portanto, na gestão social de organizações de Terceiro Setor, alguns elementos são básicos e devem ser considerados, como: (a) os valores; (b) as atitudes; (c) o relacionamento de seus integrantes; (d) uma direção baseada em princípios e visões que compartilham responsabilidades entre os seus membros. Para saber como gerenciar uma organização de Terceiro Setor, é fundamental entender a sua missão, ou seja, a sua razão de ser ou existir. Dentre as missões de uma organização social estão: (a) modificar a realidade social; (b) realizar inclusão social; (c) criar condições de “sobrevivência” aos cidadãos e ao meio ambiente, dentre outros.

A profissionalização contínua dos que atuam nesta área é defendida, principalmente para aqueles que desempenham papéis gerenciais, pois gestores com sólida informação e domínio de técnicas administrativas permitirão o cumprimento mais sistematizado e articulado dos objetivos das instituições sociais.

O Terceiro Setor, resultado da mobilização e organização da sociedade civil em prol do atingimento de suas necessidades sociais, com a criação de entidades que buscam alargar as alternativas para o acesso a bens ou serviços de caráter social e/ou econômico, cresceu e tornou-se mais forte, haja vista a incapacidade do Estado em concentrar, com exclusividade, o desenvolvimento de ações de políticas públicas.

No atual estágio de desenvolvimento do setor, a importância das organizações sem fins lucrativos transborda o papel exercido na sociedade, diante do montante de recursos por elas administrados. A título ilustrativo, pesquisa realizada pelo Programa de Voluntários da Nações Unidas aponta que as Organizações do Terceiro Setor (OTS) representam 5% do Produto Interno Bruto do Brasil. Segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), o governo federal dispendeu quase R\$ 190 bilhões entre 2003 e 2011 em convênios com outros níveis de governo e com entidades sem fins lucrativos. Estas entidades (onde se inclui, além de Organizações Não Governamentais, sindicatos, hospitais filantrópicos, fundações e institutos de pesquisa, centros culturais, dentre outras) receberam perto de 15% do total de transferências,

num valor de R\$ 29 bilhões em mais de 36 mil convênios, números tão expressivos não passam despercebidos na sociedade civil atual, que tem direcionado interesse crescente às entidades do Terceiro Setor, em especial por parte de seus financiadores, órgãos fiscalizadores e colaboradores. As instituições sem fins lucrativos são responsáveis por 5% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil.

Neste cenário, nota-se uma mudança na administração destas organizações, que se antes era marcada por certo amadorismo, hoje tende a incorporar técnicas mais modernas de gestão e controle, tendo por norte a transparência e a prestação de contas. A transparência na prestação de contas, em especial, não é mais vista como uma obrigação fiscal apenas: é também uma obrigação social. Pilares da boa governança como: integridade ética e cumprimento das leis regulatórias, não são desconhecidos das organizações. Implementação de uma política efetiva, pois não se vislumbra a possibilidade de adotarem-se mecanismos eficientes de governança de forma a fortalecerem-se os controles internos, reduzindo os riscos de prejuízo à atividade.

Portanto, as boas práticas de governança devem ser estruturadas de acordo com as necessidades e a realidade de cada entidade. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, em seu Código, define Governança Corporativa como sendo:

“O sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade”

O elemento “pessoas” é apontado como o componente essencial dos sistemas de governança. Nas entidades sem fins lucrativos, que dependem muitas vezes do trabalho voluntariado, por exemplo, referido elemento ganha mais força, pela necessidade da contínua adesão, é imprescindível dar ênfase as formações continuadas que na prática de gestão de nada adianta delegar atribuições se não capacitar a equipe de técnicos que compõem essas organizações, garantindo assim um bom funcionamento da administração das instituições.

Internamente, a coesão de todos que participam das atividades da entidade quanto ao respeito e implementação das práticas de governança é essencial. Para que isso possa acontecer, o comprometimento com as boas práticas de governança deve advir da mais alta administração, e os princípios e mecanismos serem divulgados para todos aqueles que dela participam.

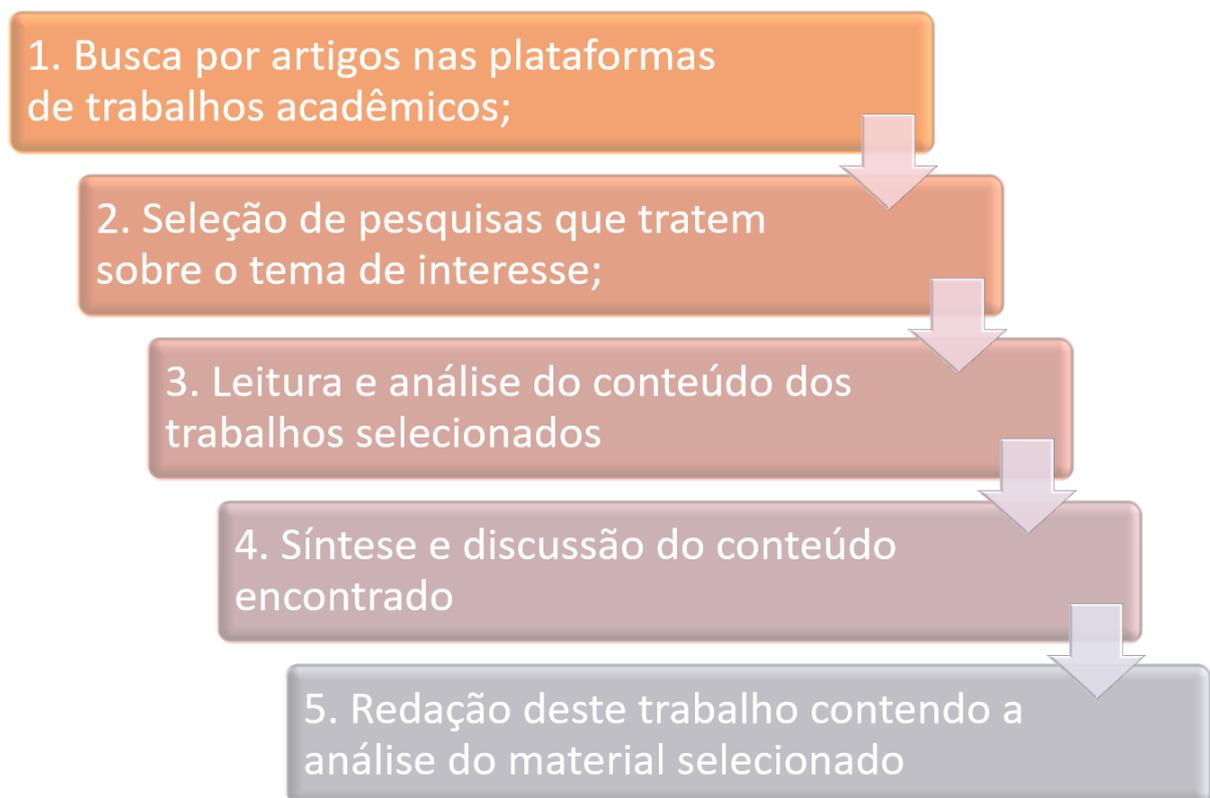
3 MÉTODO E TÉCNICA DA PESQUISA

O presente trabalho é caracterizado como uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa. De acordo com Chizzotti (1995, p.104) a pesquisa exploratória objetiva, em geral “provocar o esclarecimento de uma situação para a tomada de consciência”. A metodologia adotada se pautou na pesquisa qualitativa e se utilizou a técnica de pesquisa de análise documental a partir de artigos já publicados. A escolha por essa sessão temática foi motivada porque ela é destinada a trabalhos que cujo foco de estudo são as organizações do Terceiro Setor.

Para a realização deste trabalho foi executada pesquisa bibliográfica em fontes secundárias, com o objetivo de estudar sobre a governança na gestão do terceiro setor. A bibliografia existente não é extensa, pois o assunto ainda não é muito estudado na sociedade brasileira, necessitando de mais estudos sobre o tema.

De acordo com Santos e Parra Filho (1998, p. 98), “a pesquisa bibliográfica é necessária para se conhecer previamente o estágio em que se encontra o assunto a ser pesquisado, independentemente de qual campo de conhecimento pertença”. Esse trabalho seguiu as etapas mostradas na figura abaixo.

Figura 1 - Etapas da pesquisa



Fonte: Autoria própria (2024)

A primeira etapa, como mostrado na Figura 1, foi a busca por material acadêmico que trate sobre a governança no terceiro setor nas plataformas de trabalhos científicos como o Google Acadêmico, por exemplo. Após isso, os trabalhos de interesse foram selecionados para leitura e análise do conteúdo, à fim de descobrir como tem sido falado sobre a governança no terceiro setor.

Com o material selecionado e analisado, fez-se então uma síntese geral do conteúdo com o intuito de comparar as informações presentes nesses estudos, buscando entender como tem se dado a gestão de Entidades do Terceiro Setor. Por fim, essa avaliação foi condensada nesse trabalho, atingindo-se o objetivo proposto inicialmente.

Constatou-se que existe um crescente interesse no tema do Papel da Governança na gestão do Terceiro Setor, ainda que apenas recentemente se expresse em sua maioria sob a forma de publicações, fica perceptível neste estudo que os escândalos corporativos de ordem pública que têm ocorrido assim como: oportunismo, ocorrências de fraudes, desvios patrimoniais e financeiros, ausência de prestação de contas, suscitaram a preocupação de que instituições filantrópicas e assistências, uma vez que contam com doações de pessoas físicas ou jurídicas além de parcerias/convênios com governos, possa vir a ser descredibilizada pela sociedade.

4 RESULTADOS

A sustentabilidade financeira é um desafio constante para muitas organizações do terceiro setor (ÁVILA; BERTERO, 2016; DE MENDONÇA; FAMÁ, 2007; LEAL; MACHADO FILHO, 2004). A dependência de doações e fundos externos cria um ambiente de incerteza e instabilidade, dificultando a realização de planejamentos de longo prazo. Além disso, a captação de recursos demanda tempo e recursos humanos especializados, o que nem sempre está à disposição de todas as organizações (MISORELLI, 2003; COELHO, 2000; SANTANA, 1992).

Alguns autores apontam que a questão do financiamento é o principal desafio das OTS, pois, ao contrário de empresas que geram lucros e governos que arrecadam impostos, as organizações do terceiro setor dependem quase exclusivamente de doações, patrocínios e subvenções (CARVALHO, 2007; ZYLBERSZTAJN, 2003; AUSTIN, 2001; FALCONER, 1999; DRUCKER, 1994). Este modelo de financiamento é frequentemente instável e imprevisível, tornando difícil o planejamento a longo prazo. Crises econômicas, mudanças na legislação fiscal e nas prioridades dos doadores podem reduzir significativamente os recursos disponíveis para estas organizações, obrigando-as a cortar programas essenciais ou mesmo a fechar as portas.

A capacidade de gestão também é apontada pelos autores que tratam sobre o tema como um desafio crítico (CARVALHO, 2007; COELHO, 2000; DRUCKER, 1994). Muitas organizações do terceiro setor são fundadas e geridas por indivíduos com grande paixão por causas específicas, mas que podem carecer de habilidades empresariais e administrativas essenciais (LEAL, 2007; MEIRELLES, 2005; FISCHER, 2002). Questões como gestão financeira, recursos humanos, estratégia e comunicação são cruciais para a sustentabilidade e o sucesso de qualquer organização, e a falta de capacidade nesta área pode resultar em má administração e má alocação de recursos, comprometendo a eficácia das atividades realizadas.

É em torno dessas problemática que entra o papel e a importância da governança nas organizações do terceiro setor. A governança no terceiro setor envolve um conjunto de práticas e estruturas destinadas a garantir a responsabilidade, a transparência e a participação democrática dentro da organização. A implementação de boas práticas de governança é essencial para ganhar e manter a confiança dos diversos stakeholders, incluindo doadores, beneficiários, voluntários e a sociedade em geral. Sem essa confiança, as organizações podem enfrentar desafios significativos na captação de recursos e na realização de suas atividades.

Uma das funções primárias da governança é estabelecer um sistema robusto de

prestação de contas (MIDDLETON, 1987). Isso implica a criação de mecanismos internos e externos que garantam que os recursos sejam utilizados de maneira eficiente e eficaz, de acordo com os objetivos da organização. A presença de conselhos administrativos e fiscais atuantes e independentes é parte integral desse processo, pois eles monitoram a gestão e asseguram que haja um equilíbrio adequado entre controle e autonomia (MORRISON; SALIPANTE, 2007; MILLER-MILLESEN, 2003). Esses conselhos, quando bem estruturados e compostos por indivíduos com diversas competências e experiências, podem oferecer orientações estratégicas valiosas e ajudar a mitigar riscos.

A transparência é outro pilar essencial da governança no terceiro setor. Organizações que divulgam de forma clara e acessível informações sobre suas atividades, finanças e impacto tendem a ser vistas com maior credibilidade. Relatórios anuais detalhados, auditorias independentes e comunicação aberta com os stakeholders são práticas que não só promovem a transparência, mas também reforçam a confiança e o engajamento dos apoiadores e doadores. Ademais, uma cultura organizacional baseada na ética e na integridade é fundamental para evitar fraudes e abusos, fortalecendo ainda mais a imagem da instituição.

A participação democrática é igualmente vital para a governança eficaz no terceiro setor. Envolver membros da comunidade, beneficiários e outras partes interessadas nos processos decisórios assegura que a organização permaneça relevante e responsiva às reais necessidades e preocupações daqueles que pretende servir. Mecanismos como assembleias gerais, consultas públicas e a inclusão de representantes de diferentes grupos nos conselhos e comitês podem fomentar um ambiente mais inclusivo e participativo, promovendo a coesão e o senso de pertencimento (BUSARELLO; WATANABE, 2017; ANDRADE; ROSSETTI, 2014; SZAZI, 2006).

A sustentabilidade, tanto financeira quanto operacional, é outro aspecto crítico onde a governança desempenha um papel central (DESCONCI, 2007; FALCONER, 1999; FERNANDES, 1994). A diversificação das fontes de financiamento, a gestão responsável de recursos e a busca por parcerias estratégicas são práticas que podem garantir a continuidade das atividades da organização a longo prazo. A governança deve promover a inovação e a adaptação às mudanças no ambiente externo, permitindo que a organização evolua e se mantenha relevante em um cenário em constante transformação.

Além disso, no contexto crescente de demandas por resultados palpáveis, a governança deve focar na mensuração e avaliação contínua do impacto (FRANÇA, 2015). Instituições que adotam mecanismos rigorosos para avaliar suas intervenções podem identificar acertos e áreas que necessitam de melhorias, ajustando suas estratégias para

maximizar o impacto positivo. Essas avaliações também são instrumentos poderosos na comunicação com doadores e outros financiadores, demonstrando a eficácia e o valor do trabalho realizado.

Em suma, a governança no terceiro setor é um elemento vital que influencia diretamente a capacidade das organizações de cumprir suas missões e serem agentes de transformação social. Práticas de governança sólidas não apenas aprimoram a eficiência interna e a transparência, mas também fortalecem a confiança pública e o engajamento com a causa (HUDSON, 1999). Num cenário onde as demandas sociais são crescentes e os recursos são limitados, a excelência na governança é um imperativo para o sucesso e a longevidade das organizações do terceiro setor.

A governanda é sobretudo importante ao lembrar que grande parte das pessoas que atuam nas OTS, fazem-no como voluntários, o que implica em um trabalho de orientação, conscientização, comprometimento e incorporação dos objetivos com a filosofia da organização. Sobre esse tipo de organização, Drucker (1997, p. 85) observa que elas precisam “[...] incentivar o trabalho voluntário e agregar pessoas a sua missão, desenvolvendo um processo de confiança interna mútua, que solidifica seu “como fazer”.

Assim, o planejamento estratégico passou a ser notado como um componente indispensável a qualquer organização que pretendesse alcançar desempenhos de destaque, o que resultou em uma grande influência sobre a prática de administração e processos de formação de estratégia. (BERTERO et al, 2003).

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC,2005), as boas práticas de governança corporativa apresentam quatro princípios básicos:

- a) **Transparência:** Objetivando promover a confiança entre as partes envolvidas, a transparência não possui, somente, a responsabilidade informar, mas deve fazer parte das práticas da entidade reconhecendo-se que a boa comunicação interna e externa exige o comprometimento da alta administração e do corpo diretivo.
- b) **Prestação de contas:** “Os agentes da governança devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e respondem integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos” (IBGC, 2009). Nesse caso, os gestores responsáveis pela condução da entidade e, ainda, os membros representativos da OTS, devem responder e oferecer as informações demandadas pelo Governo, doadores, fornecedores, usuários, voluntários e outros stakeholders sobre a origem e destino dos recursos recebidos, metas de desempenho, riscos envolvidos etc.
- c) **Equidade:** Caracteriza-se pelo “tratamento justo e igualitário de todos os grupos

minoritários [...] atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis” (IBGC, 2009). Em OTS, inexistindo a figura dos acionistas minoritários, os stakeholders (incluindo o público usuário dos serviços) devem receber, similarmente, tratamento sem qualquer tipo de privilégios que se configurem em benefícios diretos ou indiretos em detrimento do objeto social definido estatutariamente.

- d) **Responsabilidade corporativa (sustentabilidade):** “Conselheiros e executivos devem zelar pela perenidade das organizações (visão de longo prazo, sustentabilidade etc) e, portanto, devem incorporar considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações” (IBGC, 2009). A responsabilidade social, o desempenho econômico-financeiro e a conservação ambiental são os elementos da tripple bottom line modernamente discutida no âmbito empresarial. Sob o enfoque das OTS, as ações sociais e aquelas voltadas ao meio-ambiente são desenvolvidas com mais frequência, mas deve-se buscar atender a todos os fatores da sustentabilidade, o que implica em planejamentos estratégico e operacional voltados para a própria sobrevivência organizacional. Esse ponto, entretanto, necessita de abordagem cuidadosa, pois há OTS criadas para fins específicos que, uma vez atingidos, não justificam mais a existência da entidade (por exemplo, uma associação criada para auxiliar no combate a determinada doença que, posteriormente, foi erradicada). Os centros espíritas são concebidos objetivando a continuidade.

Além desses princípios básicos mencionados acima é perceptível que no cenário corporativo está se traduzindo em ações efetivas e num processo de mudança de postura administrativa que afetam os modelos de gestão tradicional e nos colocam diante de estratégias desafiadoras, alinhadas com os conceitos de transparência, ética e responsabilidade social corporativa.

Uma dessas estratégias desafiadoras é a profissionalização dos agentes que atuam no terceiro setor. Cada vez mais, as organizações têm buscado incorporar técnicas e conhecimentos de gestão empresarial para aumentar a eficiência e o impacto de suas ações (MACHADO, 2010; MILANI FILHO, 2004). Isso inclui a utilização de ferramentas de planejamento estratégico, avaliação de desempenho e captação de recursos, bem como a formação e capacitação de seus colaboradores.

É fato mencionar que a medida que se multiplicam as iniciativas do Terceiro Setor, cresce também a exigência por profissionalização. Sai de cena o mero voluntariado e ascende

a necessidade de visão gerencial e rigor financeiro. Assim, acredita-se que, cada vez mais, a formulação de estratégias na governança deste setor, faz parte da rotina administrativa.

Outro ponto relevante é a atuação em rede. Muitas organizações do terceiro setor trabalham em parceria com outras entidades, governos e empresas, formando redes e alianças que potencializam o alcance e a eficácia das suas ações (CARVALHO, 2002; COELHO, 2000; IOSCHPE, 1997). Essas colaborações podem gerar sinergias importantes, compartilhando recursos, conhecimentos e experiências, e promovendo uma abordagem mais integrada e holística dos problemas sociais.

No cenário contemporâneo, as organizações do terceiro setor enfrentam novos desafios e oportunidades. A digitalização e o uso de tecnologias inovadoras têm o potencial de transformar a forma como essas instituições operam, aumentando a sua capacidade de alcance e engajamento. Por outro lado, o aumento da complexidade dos problemas sociais e a maior competitividade por recursos exigem um constante processo de adaptação e inovação.

Outro desafio relevante é a crescente complexidade das questões sociais e ambientais que estas organizações buscam abordar. Problemas como a crise climática, a desigualdade social e as violações aos direitos humanos são multifacetados e exigem abordagens sistêmicas e interdisciplinares. Muitas ONGs trabalham em contextos de extrema vulnerabilidade, onde os problemas são interconectados e exacerbados por fatores culturais, políticos e econômicos. Esta complexidade exige não só recursos financeiros e humanos substanciais, mas também inovação, colaboração e adaptabilidade (TSAI; YAMAMOTO, 2005; MENDONÇA; MACHADO, 2004; SALAMON, 1997).

A colaboração com outros setores, embora essencial, pode ser difícil de ser estabelecida e mantida. Parcerias com o setor público, por exemplo, podem ser complicadas devido a burocracias, diferenças de objetivos e ritmos de trabalho. Com o setor privado, os desafios podem incluir desconfiança mútua e conflitos de valores, especialmente quando as empresas envolvidas têm histórico de práticas prejudiciais às causas defendidas pelas ONGs. No entanto, sem estas parcerias, fica ainda mais difícil mobilizar os recursos e a influência necessários para promover mudanças significativas.

Finalmente, a comunicação e a visibilidade representam um desafio constante (ÁVILA; BERTERO, 2016; LEÃO, 2010; MARQUES, 2007). Com a proliferação de ONGs e causas a serem defendidas, destacar-se no meio de tantas vozes pode ser complicado. A comunicação eficaz requer não apenas a divulgação das atividades e dos impactos da organização, mas também o envolvimento e a mobilização de voluntários, doadores e a comunidade em geral. A era digital trouxe novas ferramentas, mas também aumentou a

necessidade de estratégias de comunicação sofisticadas e adaptáveis.

Em suma, as organizações do terceiro setor desempenham um papel inestimável no tecido social, mas enfrentam uma série de desafios formidáveis. Questões de financiamento, transparência, gestão, complexidade das problemáticas enfrentadas, necessidade de colaboração intersetorial e a eficácia da comunicação são obstáculos que demandam soluções inovadoras e adaptativas. Superar esses desafios é crucial para que estas organizações possam continuar a fazer a diferença nas vidas de milhões de pessoas e na construção de um mundo mais justo e sustentável.

Ademais, as organizações do terceiro setor são atores indispensáveis na promoção do desenvolvimento social e na defesa de causas diversas. Apesar dos desafios, a sua capacidade de mobilização, inovação e impacto positivo na sociedade continua sendo uma força motriz para avanços significativos em diversas áreas. Com o apoio adequado e a implementação de práticas eficientes de gestão e governança, o terceiro setor tem o potencial de continuar desempenhando um papel transformador no futuro.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como mostrado neste trabalho, as organizações do terceiro setor precisam acompanhar as transformações da sociedade e introduzirem novas técnicas de gestão, no intuito de se destacarem frente aos seus concorrentes e também com intuito de concretizarem suas tarefas, atingindo sua missão. Percebe-se que as transformações no cenário das OTS estão se traduzindo em ações efetivas e em um processo de mudança de postura administrativa que afetam os modelos de gestão tradicional e nos colocam diante de estratégias desafiadoras, alinhadas com os conceitos de transparência, ética e responsabilidade social corporativa.

Com este artigo, atingimos nosso objetivo proposto ao realizar a revisão e análise da literatura pertinente ao tema estudado, trazendo as principais informações sobre as OTS. Partiu-se de uma revisão dos conceitos da Governança Corporativa e baseando-se nos desafios primordiais do terceiro setor citados por Salamon, quais sejam, a legitimidade, a sustentabilidade, a eficiência e a colaboração, conjugados com a aplicabilidade de princípios e práticas de governança corporativa,

Avaliou-se quais são os mecanismos de governança passíveis de implementação nas Organizações do Terceiro Setor, e entendemos a necessidade de que seja executado um processo de profissionalização contínuo da equipe técnica das organizações, viabilizando a eficácia e qualidade do serviço ofertado pelo agente público.

Fica como recomendação para futuros trabalhos acadêmicos sobre essa mesma temática a necessidade de buscas por novos mecanismos/ferramentas de gestão, que irão proporcionar uma reavaliação das rotinas e procedimentos administrativos que permitirá o cumprimento das demandas operacionais e burocráticas das organizações do Terceiro Setor.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2014.
- AUSTIN, J. E. Parcerias: fundamentos e benefícios para o terceiro setor. São Paulo: Futura, 2001.
- ÁVILA, L. A. C.; BERTERO, C. O. Governança no terceiro setor: um estudo de caso em uma fundação de apoio universitário. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 18, n. 59, p. 125-144, 2016.
- ÁVILA, Lucimar Antônio Cabral de; BERTERO, Carlos Osmar. Governança no terceiro setor: Um estudo de caso em uma fundação de apoio universitário. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 18, n. 59, p. 125-144, 2016.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONOMICO (BNDS). **Empresas, responsabilidade corporativa e investimento social -uma abordagem introdutória**. Relatório Setorial 1. Rio de Janeiro AS/GESET mar2000.
- BUSARELLO, Carla Spillere; WATANABE, Melissa. Ações que mudam o mundo: casos de empreendimentos sociais. 1 ed. Curitiba:CRV, 2017.
- CABRAL, E. H. de. **Terceiro setor: gestão e controle social**. São Paulo: Método, 2007. Disponível em CABRAL, E. H. de. **Terceiro setor: gestão e controle social**. São Paulo: Método, 2007 - Pesquisar (bing.com)
- CARVALHO, A. G. Governança Corporativa no Brasil em Perspectiva. *Revista de Administração*, São Paulo, v.37, n.3, p.19-32, julho/setembro- 2002.
- CARVALHO, A. G. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. In: SILVA, A. L. C.; LEAL, R. P. C. (Orgs.) Governança corporativa: evidências empíricas no Brasil. São Paulo: Atlas, 2007.
- CKAGNAZAROFF, I. B. **Desafios da Gestão em Organizações do Terceiro Setor**. In: PIMENTA, S. M.; CORRÊA, M.L. (Org). *Gestão, Trabalho e Cidadania: Novas Articulações*. Belo Horizonte, Autêntica, 2001. Disponível Assis - Viegas - Ckagnazaroff
- COELHO, S. C. T. Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos. São Paulo: Senac, 2000.
- COELHO, S.C.T. Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos. São Paulo: Senac, 2000.
- COELHO, Simone. **Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: SENAC. 2000.
- De . Santas Casas de Misericórdia e hospitais filantrópicos. In: **CONFERÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE**. 9, 1992, Brasília, DF. Cadernos... Brasília, DF: UNB, 1992. p. 133-140
- DE MENDONÇA, Luciana Rocha; MACHADO FILHO, Cláudio Antônio Pinheiro. Governança nas organizações do terceiro setor: considerações teóricas. **Revista de Administração & Contabilidade da Universidade de São Paulo**, v. 39, n. 4, 2004.
- DESCONCI, Tiago. Governança corporativa: uma nova perspectiva na gestão empresarial. 2007. 18 f. Monografia (Especialização) - Curso de Especialização do Departamento de Ciências Contábeis, Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2007.
- DRUCKER, P. F. Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas, 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1994.
- Falconer, A. P. (1999). **A promessa do terceiro setor: Um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão** (Dissertação de mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Disponível em A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações... (usp.br)

- FALCONER, A. P. A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. São Paulo, 1999. 164 p. [Dissertação – Mestrado em Administração – FEA/USP]
- 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. 1999. 23 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.
- FERNANDES, Rubem C. Privado porém Público. Rio de Janeiro: Relume Dumará. 1994.
- FISCHER, R. M. O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FRANÇA, José Antônio de (Coord). Manual de procedimentos para o terceiro setor: aspectos de gestão e de contabilidade para entidades de interesse social. Brasília: CFC, FBC, Profis, 2015.
- Gestão de Recursos Humanos No Terceiro Setor - Um Estudo Descritivo Das Organizações de Belo Horizonte | PDF | Gestão de recursos humanos | Recrutamento (scribd.com)
- Governança Corporativa no Terceiro Setor – Um Estudo de Caso.** Disponível em <http://www.poncedaher.net.br> . Acesso em: 10/06/2024.
- HUDSON, Mike. Administrando Organizações do Terceiro Setor. Tradução: James F. Sunderland Cook; revisão técnica: Luiz Carlos Merege. São Paulo: Makron Books, 1999.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. (2005). **Código brasileiro das melhores práticas de governança corporativa.** São Paulo. Disponível em <http://www.ibgc.org.br>. Acesso 30.05.2024.
- IOSCHPE, E. B.. 3º Setor: desenvolvimento Social Sustentado. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- Kisil, M. et al. **Fundos Patrimoniais: Criação e Gestão no Brasil.** IDIS, 2012. Disponível em: <https://www.idis.org.br/fundos-patrimoniais-criacao-e-gestao-no-brasi>.
- LEAL, EDVALDA ARAUJO; FAMÁ, Rubens. Governança nas organizações do terceiro setor: um estudo de caso. SemeAd-Seminário em Administração, v. 10, 2007.
- LEAL, R. P. C. Práticas de governança e valor corporativo: uma recente revisão da literatura. In: SILVA, A. L. C.; LEAL, R. P. C. (Org.). Governança corporativa: evidências empíricas no Brasil. São Paulo: Atlas, 2007.
- LEÃO, A. S. B. Determinantes de governança corporativa no Brasil. Dissertação, Mestrado em Administração. Faculdade de Economia e Finanças IBMEC: Rio de Janeiro, 2010.
- MACHADO, Maria Rejane Bitencourt. Entidades Benéficas de Assistência Social: contabilidade, obrigações acessórias e principais. Curitiba: Juruá, 2010.
- MARQUES, M. da C. da C. Aplicação dos princípios da governança corporativa ao sector público. RAC, 11(2), 11-26, 2007.
- MEIRELLES, C. Alianças e parcerias: mapeamento das publicações brasileiras sobre alianças e parcerias entre organizações da sociedade civil e empresas. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo: Aliança Capova, 2005.
- MENDONÇA, L.R.; MACHADO F. Governança nas Organizações do terceiro setor: considerações teóricas. Revista de Administração, USP, São Paulo, n.4, p.302-308, out./nov./dez., 2004.
- MIDDLETON, M. Nonprofit boards of directors: beyond the governance function. In: POWELL, W. W. The nonprofit sector: a research handbook. New Haven CT: Yale University Press, 1987.
- MILANI FILHO, Marco Antônio Figueiredo. A função controladoria em entidades filantrópicas: uma contribuição para a avaliação de desempenho, 2004.140 f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
- MILLER-MILLESSEN, J. L. Understanding the behavior of nonprofit boards of directors: a

theory-based approach. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 32, n. 4, p. 521-547, 2003.

MISORELLI, C.L. Governança corporativa nas organizações sem fins lucrativos. 2003. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil.

MORRISON, J. B.; SALIPANTE, P. Governance for broadened accountability: blending deliberate and emergent strategizing. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 36, n. 2, p. 195-217, 2007.

O papel da santa casa no sistema público de saúde brasileiro: O levantamento histórico de uma instituição filantrópica. Disponível em

<http://www.scielo.br/j/sausoc/a/YK5By6PLB5YcpG8N8qHB5Gn/?format=pdf>, ano 2021 Acesso em 17/06/2024.

O que é terceiro setor e como ele impacta a sociedade. Disponível em: <http://www.napratica.gov.br> . Acesso em: 04/06/2024.

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD Brasil. Disponível em: [Ahttp://www.pnud.org.br/Noticia.aspx?id=901](http://www.pnud.org.br/Noticia.aspx?id=901)

SALAMON, L. Estratégias para o fortalecimento do Terceiro setor. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). 3º Setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

SANTANA, M.G.F.S. Organizações não-governamentais no Brasil: um estudo de caso. 1992. Dissertação (Mestrado em Administração) — Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia, Brasil.

SZAZI, E. Terceiro setor: regulação no Brasil, 4ª. Ed. São Paulo: Peirópolis, 2006.

TSAI, P. Y.; YAMAMOTO, M. M. Governança corporativa: Análise comparativa entre o setor privado e o terceiro setor. Anais Congresso Contabilidade e Controladoria – USP, São Paulo, Outubro/2005.

ZYLBERSZTAJN, D. Novas dimensões do conceito de governança corporativa. Newsletter do IBGC, 2003.