

# Gestão no Terceiro Setor: análise comparativa de abordagens para o fortalecimento institucional

*Management in the Third Sector: a comparative analysis of approaches to institutional strengthening*

*Gestión en el Tercer Sector: análisis comparativo de enfoques para el fortalecimiento institucional*

**Larissa Gaspar Coelho Pinto<sup>1</sup>**

**Titulação:** Mestre em Engenharia Gestão e Mídia do Conhecimento

**Orcid:** <https://orcid.org/0000-0003-2582-682>

**Email:** [larissa.gasparcp@gmail.com](mailto:larissa.gasparcp@gmail.com)

**Ana Marta Moreira Flores<sup>2</sup>**

**Titulação:** Doutora em Jornalismo

**Orcid:** <https://orcid.org/0000-0002-5078-5534>

**E-mail:** [amflores@fcsch.unl.pt](mailto:amflores@fcsch.unl.pt)

## Resumo

O artigo analisa fundamentos da gestão nas Organizações da Sociedade Civil e discute sua relevância para o desenvolvimento institucional e a sustentabilidade de longo prazo. A gestão é apresentada como prática social que articula valores como justiça, solidariedade, participação e responsabilidade coletiva, diferenciando-se dos modelos gerenciais aplicados ao mercado e à administração pública. A pesquisa adota abordagem descritiva interpretativa, descrevendo elementos estruturais e simbólicos da gestão no Terceiro Setor e relacionando-os a referenciais que abordam eficiência, eficácia e efetividade em organizações sociais. A discussão evidencia que a fragilidade de recursos, a multiplicidade de públicos, a intangibilidade dos resultados e a crescente demanda por legitimidade tornam a gestão um pilar central para a

<sup>1</sup> Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis (SC), Brasil

<sup>2</sup> Universidade NOVA de Lisboa (FCSH), Lisboa, Portugal

continuidade e a credibilidade das organizações. A análise demonstra que a sustentabilidade depende do equilíbrio entre processos internos, missão, capacidade de articulação e relevância social, integrando pessoas, recursos, serviços e relações com a sociedade.

**Palavras-chave:** gestão, gestão social, terceiro setor, desenvolvimento institucional.

## Abstract

The article examines the foundations of management in Civil Society Organizations and discusses its relevance for institutional development and long-term sustainability. Management is presented as a social practice that articulates values such as justice, solidarity, participation, and collective responsibility, distinguishing itself from managerial models applied in the market and in public administration. The study adopts a descriptive–interpretative approach, describing the structural and symbolic elements of management in the Third Sector and relating them to theoretical perspectives that address efficiency, effectiveness, and impact in social organizations. The discussion shows that resource fragility, the multiplicity of stakeholders, the intangibility of results, and the growing demand for legitimacy make management a central pillar for organizational continuity and credibility. The analysis demonstrates that sustainability depends on balancing internal processes, mission, capacity for articulation, and social relevance, integrating people, resources, services, and relationships with society.

**Keywords:** management, social management, third sector, institutional development.

## Resumen

El artículo examina los fundamentos de la gestión en las Organizaciones de la Sociedad Civil y analiza su relevancia para el desarrollo institucional y la sostenibilidad a largo plazo. La gestión se presenta como una práctica social que articula valores como justicia, solidaridad, participación y responsabilidad colectiva, diferenciándose

de los modelos gerenciales aplicados en el mercado y en la administración pública. El estudio adopta un enfoque descriptivo–interpretativo, describiendo los elementos estructurales y simbólicos de la gestión en el Tercer Sector y relacionándolos con perspectivas teóricas que abordan la eficiencia, la eficacia y el impacto en organizaciones sociales. La discusión muestra que la fragilidad de los recursos, la multiplicidad de actores, la intangibilidad de los resultados y la creciente demanda de legitimidad convierten a la gestión en un pilar central para la continuidad y la credibilidad organizacional. El análisis demuestra que la sostenibilidad depende del equilibrio entre los procesos internos, la misión, la capacidad de articulación y la relevancia social, integrando personas, recursos, servicios y relaciones con la sociedad.

**Palabras clave:** gestión, gestión social, tercer sector, desarrollo institucional.

## 1. Introdução

As Organizações da Sociedade Civil (OSC), formadas no contexto da democracia e da mobilização cidadã, desempenham papel decisivo na promoção de direitos, redução das desigualdades e fortalecimento da cidadania. Sua atuação se estende por praticamente todo o território nacional e revela relevância social e econômica expressiva. De acordo com dados do IPEA (2024), o Brasil possui 644.881 organizações ativas, responsáveis por 4,27% do Produto Interno Bruto, pela geração de 4,7 milhões de empregos e pela movimentação de bilhões em doações e investimentos privados. Apesar desse protagonismo, a sustentabilidade do setor permanece fragilizada por modelos de financiamento de curto prazo, baixa disponibilidade de recursos livres e escassos investimentos em atividades estruturantes (Censo GIFE, 2022-23 e BISC, 2024)

A gestão constitui um pilar fundamental para o desenvolvimento institucional dessas organizações, pois possibilita o desdobramento da missão em processos e resultados e garante a continuidade do impacto social às comunidades. Diferentemente dos modelos aplicados ao mercado e à administração pública, a gestão no Terceiro Setor precisa ser social (Tenório, 1998), orientada por valores

como solidariedade, justiça, participação e responsabilidade coletiva. Ela demanda lidar com múltiplos públicos, equilibrar expectativas diversas, administrar recursos limitados e manter coerência entre propósito, prática e resultados (Heckert e Silva, 2008).

O cenário brasileiro evidencia, contudo, que historicamente pouco se investiu em capacidades organizacionais essenciais, como governança, comunicação, captação de recursos, tecnologia e gestão estratégica. Dos R\$ 4,8 bilhões aportados pelo investimento social privado em 2022, apenas 3% representaram recursos livres destinados ao fortalecimento institucional (Censo GIFE, 2022-2023). Além disso, 89% dos financiamentos concentram-se em projetos específicos, com vínculos majoritariamente anuais, o que perpetua um modelo que prioriza entregas pontuais e negligencia o fortalecimento das bases organizacionais (Plataforma Conjunta, 2024). Essa lógica sustenta o chamado “ciclo de inanição das OSC”<sup>3</sup>, no qual a baixa capacidade de investimento estrutural gera fragilidade operacional e limita o impacto das organizações.

Ao mesmo tempo, pesquisas recentes mostram avanços importantes em infraestrutura, uso de tecnologias e ampliação da cultura de doação no país (Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2022 e IDIS, 2025). No entanto, tais avanços ainda não se traduzem plenamente em inovação, eficiência de processos, qualificação de equipes ou desenvolvimento institucional contínuo. A confiança do doador, cada vez mais condicionada à transparência, reputação e capacidade de gestão, reforça o papel central da gestão como elemento estruturante da própria credibilidade das organizações.

Diante desse contexto, este artigo discute aspectos essenciais da gestão no Terceiro Setor, evidenciando que práticas de gestão socialmente orientadas são indispensáveis para ampliar a efetividade e a sustentabilidade das organizações. O objetivo é comparar as contribuições do modelo de Kisil (2014) e o de Silva (2002), acerca dos elementos da gestão no Terceiro Setor. A partir dessa reflexão, busca-se

---

<sup>3</sup> As OSC são, muitas vezes, levadas a adaptar suas ações aos processos seletivos existentes, que nem sempre dialogam com suas realidades, estratégias ou propósitos. A consequência é um campo que atua conforme o recurso disponível, e não necessariamente conforme as necessidades e intenções das causas e missões, criando organizações fragilizadas, incapazes de investir em tecnologia, treinamento, gestão e captação adequados, comprometendo tanto sua sustentabilidade quanto a qualidade dos serviços oferecidos aos beneficiários. Esse padrão tem sido nomeado como “Ciclo da Inanição das OSC” (Gregory e Howard (2009).

sistematizar um modelo que apoie as OSC em sua trajetória de fortalecimento, autonomia e impacto social duradouro.

## 2. Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa adota a abordagem descritiva interpretativa. De acordo com Gil (2002), as pesquisas descritivas têm como propósito central identificar, organizar e apresentar as características de um fenômeno ou população, podendo também estabelecer relações entre variáveis. Esse tipo de investigação costuma empregar técnicas sistematizadas de levantamento e análise documental, oferecendo uma visão ordenada de fatos, conceitos e correlações relevantes. Já a dimensão interpretativa amplia essa descrição ao relacionar os dados analisados com conhecimentos teóricos e empíricos consolidados, evitando conclusões baseadas apenas em impressões pessoais e conferindo maior consistência científica às inferências realizadas. Justifica-se essa estratégia por permitir uma leitura aprofundada, sem excesso de teorização, oferecendo uma interpretação orientada por evidências e voltada a soluções práticas para os problemas identificados.

No presente estudo, a descrição se concentra nos elementos constitutivos da gestão social e nas especificidades da gestão no Terceiro Setor, incluindo seus desafios institucionais, operacionais e simbólicos. A interpretação decorre da articulação desses achados com dois referenciais centrais: o modelo de sustentabilidade organizacional proposto por Kisil (2014) e o Modelo Trevo desenvolvido por Silva (2002). Essa etapa permite compreender como ambos os modelos dialogam, convergem ou se complementam na explicação dos dilemas enfrentados pelas organizações da sociedade civil. Parte-se de um apanhado teórico sobre gestão e gestão no Terceiro Setor, na seção de Fundamentação Teórica, em seguida descrevem-se os elementos-chave dos dois modelos e, por fim, estabelece-se uma relação analítica entre eles.

## 3. Fundamentação teórica

Fayol (1970) define gestão como um processo abrangente que envolve planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar atividades para alcançar objetivos organizacionais. Para Taylor (1970), gestão é a arte de saber o que fazer, quando fazer e garantir que seja feito da melhor e mais barata maneira. Drucker (2007) afirma que a gestão é responsável por transformar recursos em resultados concretos. Sem uma gestão eficaz, os recursos de produção permanecem apenas como potenciais não aproveitados, incapazes de gerar valor ou resultados. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) conceituam a gestão, especificamente no campo da administração estratégica, como uma atividade complexa e multifacetada, que fixa a direção de uma organização.

O campo da gestão abrange diversas abordagens; desde a visão tradicional (centrada no planejamento e controle), passando pela perspectiva empreendedora (focada na inovação e risco), até abordagens mais modernas como a visão cognitiva e de aprendizado. As diferentes visões ajudam a entender a complexidade da gestão em diversas situações e organizações. O quadro 1 abaixo resume o conceito de gestão em diferentes escolas.

**Quadro 1:** Conceito de gestão por Escola de pensamento

Escola	Conceito de gestão
Design	Gestão como "comando-e-controle", em que a alta administração toma decisões e impõe à organização, monitorando as decisões por meio de sistemas de planejamento e controle.
Planejamento	Esta escola formaliza a perspectiva do design, vendo a formulação de estratégia como um processo de planejamento formal, sistemático e separado, decomposto em etapas distintas.
Posicionamento	A gestão, neste contexto, é analítica, preocupada com dados tangíveis e a identificação de "estratégias genéricas" (como liderança em custo, diferenciação e foco). A cadeia de valor é introduzida como uma estrutura para examinar sistematicamente as atividades de uma empresa e suas interações, sugerindo que a gestão eficaz considera a totalidade da cadeia
Empreendedora	A gestão estratégica é visionária e intuitiva, com foco no líder, que possui uma representação mental de estratégia, permitindo adaptação e criatividade. O empreendedor é a pessoa que impulsiona a "destruição criativa" através da inovação contínua e novas combinações dos meios de produção. O empreendedorismo é um "ato de aceitação de risco econômico".



Escola	Conceito de gestão
Cognitiva	Esta escola foca em como a mente do estrategista processa e estrutura o conhecimento, vendo a estratégia como uma "interpretação do mundo. A gestão é uma tarefa criativa, em que executivos "constroem" o ambiente a partir de informações ambíguas, criando contexto e questionando suposições. A gestão estratégica é feita "durante o caminho", com a criação de um padrão consistente de decisões.
Aprendizado	Esta escola sugere que as estratégias emergem à medida que as pessoas aprendem sobre uma situação e a capacidade da organização de lidar com ela, convergindo em padrões de comportamento que funcionam. A vertente de Nonaka e Takeuchi (1995) determina que gestão envolve a criação e disseminação de conhecimento, facilitando a socialização e a internalização do conhecimento.
Poder	Esta escola caracteriza a gestão como um processo de influência, negociação e concessões entre indivíduos, grupos e coalizões. Ela reconhece que as organizações são "coalizões de vários indivíduos e grupos de interesse", e que as decisões envolvem a alocação de recursos escassos, tornando o poder central.
Cultural	Vê a gestão como moldada por um forte conjunto de crenças e valores compartilhados (ideologia) que unem os membros da organização. A cultura influencia o estilo de tomada de decisões e pode atuar como uma "rede de artefatos culturais" que cega os executivos ou os leva a conservar crenças e estratégias antigas
Configuração	Esta escola descreve a gestão em termos de "estados" da organização e seu contexto, e o processo de estratégia como "transformação" (saltos de um estado para outro). A gestão busca a coerência interna (configuração) e, quando necessário, inicia mudanças "quânticas" (mudança de muitos elementos ao mesmo tempo) ou "reformulações".
Ambiental	Esta escola considera o ambiente como o agente central no processo de geração de estratégia, ao qual a organização deve reagir para sobreviver. A liderança é vista como um elemento passivo, cuja função é ler o ambiente e garantir a adaptação adequada. A "teoria de contingência" (origem desta escola) sugere que a gestão depende de fatores como o porte da organização, sua tecnologia, estabilidade do contexto e hostilidade externa
Social	É um modelo que se opõe à lógica tecnoburocrática, priorizando processos participativos e dialógicos, nos quais as decisões são tomadas coletivamente por diferentes sujeitos sociais.

**Fonte:** Elaborado pela autora, com base em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)

O conceito de gestão que esta tese utilizará é da gestão como um processo organizacional que inclui o planejamento estratégico, a definição de objetivos, a gestão de recursos, a alocação dos ativos humanos e financeiros necessários para atingir os objetivos e a mensuração de resultados. A gestão envolve a criação de um ambiente interno, moldado por valores culturais, com o propósito de alcançar um objetivo comum, por meio de ativos tangíveis e intangíveis, de forma efetiva.

Drucker (1955) argumenta que, do ponto de vista da administração estratégica, a gestão fixa a direção de uma organização; focaliza o esforço, evitando o caos e garantindo que os recursos sejam usados de maneira eficiente e eficaz. A eficiência está relacionada ao uso otimizado de recursos (tempo, dinheiro, materiais, etc.) na realização de uma tarefa ou atividade. A eficácia está relacionada ao alcance dos objetivos desejados. Ser eficiente é fazer as coisas usando menos recursos. Ser eficaz é alcançar seu objetivo. A gestão com efetividade precisa ter ambos os elementos. Além disso, a gestão define a identidade da organização e isso é crucial para a construção de uma cultura organizacional forte e coesa. Em um ambiente de negócios incerto, a gestão serve para reduzir a ambiguidade, fornecendo uma estrutura cognitiva que simplifica o mundo complexo em que a organização opera.

Outro ponto importante destacado por Drucker (1955) é a necessidade de a gestão manter um equilíbrio entre o presente e o futuro. As decisões gerenciais devem ser tomadas com a visão tanto das necessidades atuais quanto dos objetivos de longo prazo. Não se pode sacrificar a rentabilidade presente em nome de lucros futuros, nem comprometer a sustentabilidade de longo prazo para ganhos imediatos. A gestão eficaz deve ser capaz de alinhar essas duas dimensões para garantir o sucesso duradouro da organização. O autor vê a gestão como tendo uma responsabilidade social parcial, reconhecendo sua autoridade dentro da organização, mas também ressaltando que essa responsabilidade deve ser compartilhada com outros setores da sociedade. A gestão eficaz, portanto, é uma combinação de habilidades práticas, visão estratégica e responsabilidade social, que transforma recursos em resultados concretos e sustentáveis.

O Terceiro Setor passou por décadas de transformações. No que se refere à gestão, a partir da década de 1990, observou-se um movimento de profissionalização



das organizações, com investimentos em transparência, prestação de contas e estratégias de sustentabilidade, conforme mostra o quadro 2.

**Quadro 2:** Principais marcos do Terceiro Setor brasileiro

Período	Marco
Século XVI	Criação das primeiras organizações da sociedade civil no Brasil: Santas Casas de Misericórdia, voltadas à assistência social e à saúde, com origem no modelo português. Fundadas a partir de meados do século XVI, mantém atuação até hoje, simbolizando o início das práticas filantrópicas organizadas no país.
Século XX (1920 - 1970)	Mudança do caráter exclusivamente religioso com a intensificação da atuação estatal em questões sociais. Industrialização e urbanização (1920–1930) ampliam problemas sociais. A Constituição de 1934 institui o Estado social, que passa a financiar e controlar OSC, exigindo gestão e prestação de contas. Durante a Ditadura Militar (1964 - 1985), as OSC atuam na defesa de direitos humanos e assumem um papel importante nas denúncias e no processo de redemocratização.
Década de 1980	Com a abertura política e econômica de países do leste europeu e o agravamento das crises sociais no continente africano, parte significativa dos recursos internacionais foi redirecionada para programas de desenvolvimento dessas regiões. Diante desse cenário, as OSC brasileiras têm que buscar alternativas para sua sustentabilidade, iniciando uma tendência de geração de suas próprias fontes de recursos, principalmente por meio de atividades de produção ou comercialização de produtos e serviços. A busca da sustentabilidade é um dos fatores que levam as organizações a intensificar o processo de profissionalização e a busca de instrumentos e práticas de gestão para auxiliá-las em suas operações.
Década de 1990	O setor empresarial introduz o movimento da Responsabilidade Social, resposta de uma demanda dos consumidores, que passaram a cobrar das empresas a responsabilização pela degradação do meio ambiente e pela desigualdade social. O envolvimento das empresas se dá pela intensificação de doações de recursos e do estabelecimento de parcerias com as organizações, além da criação de suas próprias fundações e institutos empresariais. O modo de atuação empresarial reforça a tendência de profissionalização das OSC que, por sua vez, passam a investir em transparência e estratégias de sustentabilidade. Há a criação de entidades como IDIS <sup>4</sup> , GIFE <sup>5</sup> e Ethos <sup>6</sup> , que reforçam esse movimento.
Década de 2000	A legislação sofre modificações, incluindo a promulgação das leis do Voluntariado e das OSCIP e a reformulação do Código Civil. Com isso,

<sup>4</sup> Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS) é uma organização social independente fundada em 1999 e pioneira no apoio técnico ao investidor social no Brasil.

<sup>5</sup> Nascido como grupo informal em 1989, o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), foi instituído como organização sem fins lucrativos, em 1995. Desde então, tornou-se referência no país no tema do investimento social privado.

<sup>6</sup> Criado em 1998 por um grupo de empresários e executivos da iniciativa privada, o Instituto Ethos é um polo de organização de conhecimento, troca de experiências e desenvolvimento de ferramentas para auxiliar as empresas a analisar suas práticas de gestão e aprofundar seu compromisso com a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável.

Período	Marco
	houve a consolidação de práticas de gestão, marketing especializado, auditorias e gestão de voluntariado, além da formação de profissionais especializados em Terceiro Setor. Há a adoção de indicadores de eficiência, eficácia, efetividade e transparência como padrão de sobrevivência organizacional.
Década de 2010	Regulamentação da Lei nº 13.019/2014 (MROSC), principal legislação sobre as OSC, com diretrizes para parcerias público-privadas e ampliação do uso de plataformas digitais para captação de recursos e gestão de pessoas e voluntários. A profissionalização e a busca por padrões de excelência de gestão tornam-se uma grande novidade na filantropia e no investimento social e a qualidade da gestão passa a ter um foco importante.
Década de 2020	O setor se torna cada vez mais digital e a adoção de gestão baseada em evidências, indicadores de impacto e uso estratégico de dados marcam a crescente profissionalização das OSC, com maior institucionalização e “razão técnica” para mobilizar recursos. Principalmente após a pandemia, há cobrança do setor privado e da sociedade por metas, prestação de contas e transparência. A Lei Complementar nº 187/2021 (CEBAS) regulamenta a certificação de Entidade Beneficente de Assistência Social, impactando diretamente a imunidade tributária e a Lei nº 13.800/2019 (Fundos Patrimoniais) estabelece o marco legal para fundos voltados a instituições sem fins lucrativos, incentivando a sustentabilidade de longo prazo. Surgem novos mecanismos como o investimento de impacto, que mescla práticas dos setores privado e social. A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) publica a alteração das regras do Formulário de Referência, ampliando a exigência de divulgação de informações relacionadas aos aspectos ESG ( <i>Environmental, Social and Governance</i> ) de negócios abertos na bolsa, incentivando a parcerias entre mercado e OSC.

**Fonte:** Elaborado pela autora (2025)

Como se pode constatar, os conceitos de Terceiro Setor e sociedade civil e, mesmo sua evolução histórica, são fundamentais para compreender o surgimento das Organizações da Sociedade Civil e a evolução das práticas de gestão. Sobretudo no pós-pandemia, a gestão digital e orientada a dados marca a crescente profissionalização das OSC, com maior institucionalização e “razão técnica” para mobilizar recursos. Sob essa ótica, consolidou-se a ideia de que, para garantir sua sobrevivência, essas organizações devem adotar mecanismos e instrumentos de gestão semelhantes aos utilizados pelas empresas do Segundo Setor.

Tal perspectiva acabou por incutir o mito de que tudo o que é empresarial é positivo, ou de que aquilo que é benéfico para empresas privadas também o será, necessariamente, para as organizações do Terceiro Setor. Apesar de existirem

exigências similares às de outros setores, o Terceiro Setor se distingue por seu caráter social e, neste sentido, Falconer (1999) identifica quatro desafios a serem desenvolvidos na gestão do Terceiro Setor, como demonstrado no quadro 3.

**Quadro 3:** Aspectos da gestão no Terceiro Setor

Desafio	Descrição
Transparência	Necessidade de transparência e responsabilidade da organização em prestar contas perante os diversos públicos que têm interesses legítimos diante delas.
Sustentabilidade	Capacidade de captar recursos – financeiros, materiais e humanos – de maneira suficiente e continuada, e utilizá-los com competência, de maneira a perpetuar a organização e permitir-lhe alcançar os seus objetivos.
Qualidade de serviços	Uso eficiente dos recursos e avaliação adequada do que deve ser priorizado, em função dos recursos disponíveis, das necessidades do público e das alternativas existentes.
Capacidade de articulação	Formação de redes, fóruns, associações, federações e grupos de trabalho, de forma real ou virtual, permitindo articulação e intercâmbio de informação.

**Fonte:** Falconer (1999)

Os desafios destacados no quadro acima refletem as características que tornam a gestão no Terceiro Setor distinta da gestão em empresas e em órgãos públicos. Enquanto nas organizações privadas os indicadores financeiros e o retorno sobre investimento são os principais parâmetros de sucesso, no Terceiro Setor é necessário equilibrar múltiplos interesses de *stakeholders*, atender a expectativas não-financeiras, lidar com a fragilidade da sustentabilidade financeira e implementar mecanismos de avaliação que considerem tanto a eficiência operacional quanto o impacto social (Falconer, 1999 e Heckert e Silva 2008).

As organizações do Terceiro Setor não se relacionam com um único “público ideal”, como é o caso dos clientes nas empresas. Apesar de os principais serem os beneficiários e investidores<sup>7</sup>, as OSC lidam com voluntários, fornecedores, imprensa,

<sup>7</sup> Os investidores oferecem recursos e tempo em troca de reconhecimento, satisfação de necessidades psicológicas e contrapartidas sociais. Os beneficiários recebem serviços sem oferecer uma

governo, conselhos, etc. Como a organização busca (ou deve buscar) satisfazer a todos eles, todos poderiam, de certa forma, ser considerados “clientes”. Esta multiplicidade de *stakeholders*-clientes traz consequências sobre a avaliação da qualidade dos serviços. No Terceiro Setor, o retorno sobre o desempenho das organizações é mais desafiador, diferentemente do setor privado, que recebe respostas diretas dos clientes, ou do setor público, que é avaliado por meio do voto.

O beneficiário, geralmente, não paga (ou paga menos) pelo serviço oferecido pelas OSC. A maior parte da receita das organizações provém de um terceiro elemento: o investidor. Isso impacta diretamente a forma de avaliação da qualidade, pois a relação de troca não é puramente financeira. As relações de troca no terceiro setor são complexas e intangíveis, centradas em valores não-financeiros como a missão da organização, a satisfação psicológica de fundadores e membros, gratidão e reconhecimento.

No terceiro setor, porém, não se verifica uma relação tão direta, pois o beneficiário, geralmente, não paga pelo serviço. Boa parte da receita das organizações do terceiro setor não provém de quem consome o serviço (beneficiário), mas de um terceiro elemento: o financiador. Para compreender essa distinção, é preciso analisar as diferenças existentes nas relações de troca no terceiro setor, em comparação com as de outros tipos de organizações (...). Nas organizações do terceiro setor, porém, aparecem outros valores não-financeiros nas relações de troca. Os doadores oferecem dinheiro e tempo em troca de gratidão, reconhecimento ou satisfação de necessidades psicológicas. Enquanto isso, os beneficiários recebem serviços sem oferecer uma contrapartida tangível à organização. Na verdade, o que oferecem é a possibilidade de a organização desempenhar sua missão, o que em última análise leva à satisfação de necessidades psicológicas de seus fundadores e membros (HECKERT e SILVA, 2008, p.322)

Heckert e Silva (2008) avaliam que isso não significa que a qualidade de serviços seja irrelevante, ao contrário, ela é fator fundamental para a satisfação de beneficiários e financiadores e a consequente sobrevivência da organização. Cada um desses atores possui diferentes expectativas e critérios de avaliação da qualidade dos serviços, como ilustra o quadro 4.

---

contrapartida tangível e, muitas vezes, veem os serviços como atos de caridade, não se sentindo no direito de reivindicar ou questionar a competência dos profissionais.

**Quadro 4:** Dimensões da qualidade mais valorizadas pelos *stakeholders*<sup>8</sup>

<b>Stakeholders-clientes</b>	<b>Dimensões da qualidade mais valorizadas</b>
Beneficiários	Responsividade, preço e acesso
Familiares	Responsividade, acesso e recursos tangíveis
Voluntários	Efetividade, competência, credibilidade e responsividade
Investidores	Credibilidade
Colaboradores	Competência e recursos tangíveis

**Fonte:** Heckert e Silva (2008)

Em resumo, a avaliação da qualidade dos serviços é um desafio devido à multiplicidade de *stakeholders* e à natureza intangível dos benefícios.

A gestão de tantas expectativas pode gerar um enorme potencial de conflito para a organização. Se, por um lado, sua missão está voltada ao atendimento das necessidades dos beneficiários, por outro, a necessidade de sobrevivência obriga-a a se voltar para as expectativas dos investidores. Ainda por um outro lado, a necessidade de receber subsídios ou um título concedido por um órgão público pode levar a organização a despender recursos significativos na manutenção dos requisitos da burocracia estatal. O grande risco é que, na ânsia de atender a públicos tão diversos, a organização acabe negligenciando o beneficiário e desvirtuando-se de sua missão (HECKERT e SILVA, 2008, p. 323)

Os autores trazem outra particularidade para a gestão no Terceiro Setor: o objeto da avaliação. Para eles, o serviço representa, acima de tudo, a geração de valor; e esse valor não se limita ao ato de consumo. Ele aumenta na medida em que contribui para melhorar as condições de atuação de quem o recebe. Na iniciativa privada, embora a qualidade possa ter várias dimensões, a avaliação costuma se concentrar no chamado “valor de utilidade” (Zarifian, 2001), ou seja, na adequação do serviço ao uso, transformando o estado ou a capacidade do cliente para realizar determinada atividade. Zarifian (2001) amplia essa visão ao incluir outros três tipos de

<sup>8</sup>Acesso se refere à acessibilidade dos serviços; Competência envolve ter profissionais competentes, bem como o relacionamento com a equipe de trabalho; Credibilidade abrange a história e crescimento da organização, a causa que ela defende e a transparência nas ações; Efetividade está relacionada ao desenvolvimento das capacidades das pessoas e à obtenção de resultados visíveis; Preço concerne à auto-sustentabilidade da organização e à aptidão do serviço; Responsividade significa um atendimento ágil e na hora marcada, cortesia no atendimento e o desejo de oferecer o melhor serviço e Recursos tangíveis inclui a qualidade dos equipamentos, a adequação e limpeza das instalações e a disponibilidade de recursos (Heckert e Silva, 2008)

valor: justiça, que garante igualdade de acesso e deve ser observada pelo Estado e pelo usuário; solidariedade, que reforça integração social, cooperação e qualidade de vida coletiva; e estética, que combina apreciação da beleza com princípios éticos.

#### 4. Resultados e/ou Discussões

No Terceiro Setor, a gestão está ancorada, sobretudo, nos valores de justiça e solidariedade, diferindo do foco da “utilidade” presente em outros setores. A prestação de serviços nesse contexto envolve promover cidadania, integração social e fortalecimento da democracia, orientando processos e decisões não apenas pela eficiência, mas também pelo impacto social e ético. É fundamental verificar se os processos adotados refletem os valores de justiça e solidariedade, assegurando coerência entre propósito e prática. Isso sugere que a gestão deve monitorar e assegurar que o *como* o serviço é entregue esteja alinhado com esses valores.

Com base nas particularidades da gestão do Terceiro Setor, é possível afirmar que o modelo de gestão não pode ser o mesmo das empresas de mercado. Heckert e Silva (2008) sugerem que a efetividade deve ser avaliada de forma multidimensional, considerando tanto a “efetividade de gestão”, ou seja, como a organização se gerencia; quanto a “efetividade de programas”, ou seja a relação com as comunidades. Nesse sentido, Kisil (2014) propõe um modelo fundamentado nos princípios da sustentabilidade organizacional; pois de acordo com ele, a sustentabilidade financeira de uma OSC não é um fim em si mesmo, mas o resultado de algo mais amplo: uma gestão eficiente e eficaz das atividades relacionadas ao objetivo de contribuir para o desenvolvimento social.

O autor define sustentabilidade como a capacidade das organizações para consolidar sua interação com a sociedade em função do desenvolvimento social. O uso da palavra “capacidade” na definição é proposital, pois sustentabilidade é um conceito dinâmico de dois eixos: (1) o valor econômico, que eventualmente irá influenciar a sustentabilidade econômico-financeira da organização e (2) o valor social determinado pela significância e relevância da organização para a sociedade na qual ela está inserida. Por vezes, as OSC têm uma missão pertinente e faz um trabalho



relevante, porém não aperfeiçoou seus processos de comunicação. A figura 1 ilustra o modelo em questão.

**Figura 1:** Elementos constituintes da sustentabilidade organizacional



**Fonte:** Adaptado pelas autoras, com base em Kisil (2014)

O eixo da eficiência está conectado ao ambiente interno (processo) e engloba a sustentabilidade dos recursos humanos e a sustentabilidade econômico-financeira. Este eixo se relaciona ao valor econômico da organização, ou seja, à busca por maior eficiência interna na utilização dos recursos disponíveis e a relação custo-benefício dos programas sociais. Uma organização eficiente faz o maior uso possível dos recursos disponíveis. Para ampliar a eficiência, recomenda-se a profissionalização, que inclui especialização, foco em áreas temáticas, aumento da consciência sobre os custos, estimativa da relação custo-impacto e aumento da capacidade técnica de gerar renda ou captar recursos.

O eixo da eficácia, por sua vez, está conectado ao ambiente externo (produto) e engloba a sustentabilidade da missão organizacional e a sustentabilidade dos stakeholders. Este eixo se relaciona ao valor social, ou seja, a significância e relevância da OSC para a sociedade na qual está inserida. Está diretamente

relacionada com a capacidade da OSC de vincular-se ao seu entorno como resultado de sua ação e implica na sustentabilidade da missão organizacional e dos *stakeholders* (indivíduos ou organizações significativamente afetados pelas ações da OSC). A avaliação da eficácia procura verificar se os investimentos mobilizados produzem os efeitos desejados e se as ações estão em sintonia com a missão proposta e o papel da OSC na sociedade.

Neste modelo, Kisil (2014) estabelece uma relação de interdependência entre eficiência e eficácia, pois ser eficiente em algo que não gera o impacto social esperado, do ponto de vista das OSC, é inadequado. Kisil (2014) destaca que as OSC devem buscar a efetividade, representada pela correlação entre a missão e os resultados obtidos. Para garantir a sustentabilidade, as OSC devem adotar ferramentas como planejamento estratégico para orientar decisões, identificar novas fontes de financiamento e alinhar a missão às necessidades reais da sociedade. É fundamental ampliar as relações com *stakeholders* e melhorar a imagem institucional e a comunicação, fortalecendo a credibilidade para captação de recursos.

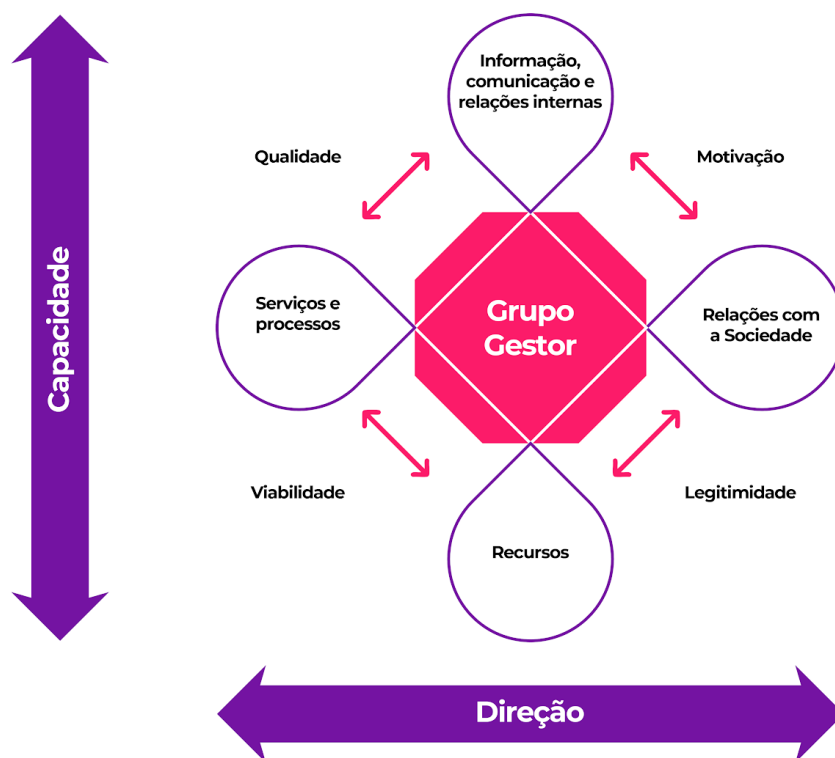
Outro ponto importante trazido por Kisil (2014) é a valorização dos ativos da organização, não apenas os patrimoniais ou tangíveis (materiais, humanos, gerenciais), mas também os ativos intangíveis, como competências, aprendizados gerados pelo desempenho passado e atual, e o conhecimento, transformando-os em recurso para a sustentabilidade. A busca por esses ativos exige método, tempo e investimento. Em resumo, para Kisil (2014), a gestão adequada para o Terceiro Setor é aquela que integra a busca contínua por eficiência (uso otimizado dos recursos) e eficácia (impacto social relevante e alinhado à missão), pois ambas são pilares para a sustentabilidade duradoura da OSC.

A gestão social, descrita por Tenório (1998) é uma perspectiva que se contrapõe aos modelos puramente técnicos ao focar na promoção do bem comum e na participação dos indivíduos. Ela é vista como um novo paradigma para lidar com os problemas sociais e o desenvolvimento da sociedade. As principais características da gestão social são a natureza participativa e dialógica, o foco no bem comum, o protagonismo cidadão e a visão abrangente do desenvolvimento, pois o analisa não apenas pela produção de riqueza material, mas também pela incorporação de oportunidades sociais adequadas e liberdades individuais, políticas, sociais e

econômicas. A gestão social é uma prática recomendada para a sustentabilidade das OSC, que como detalha Kisil, é o alinhamento entre a busca contínua por eficiência (uso otimizado dos recursos) e eficácia (impacto social relevante e alinhado à missão)

O Modelo Trevo, desenvolvido Silva (2002), representa de forma prática essa lógica da gestão social aplicada às OSC, pois busca ilustrar os campos de força que atuam em uma OSC e as relações fundamentais para sua sustentabilidade. Inspirado no trevo de quatro folhas, o modelo é composto por cinco campos de força ou dimensões principais que interagem e se influenciam mutuamente. A figura x apresenta o modelo em questão.

**Figura 2: Modelo Trevo**




**Fonte:** Adaptado pelas autoras, com base em Silva (2002)

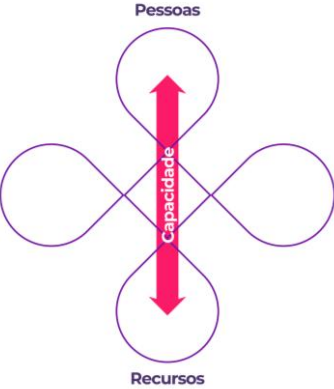
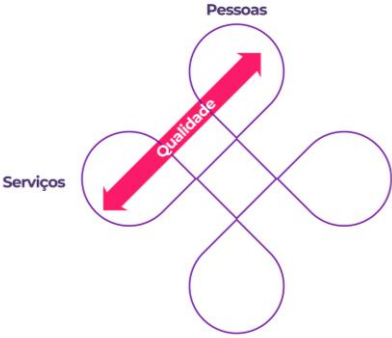
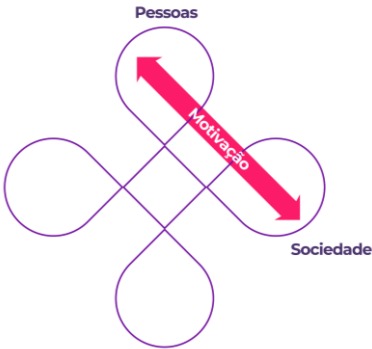
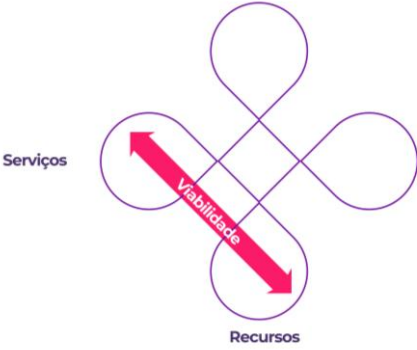
O campo das pessoas envolve a criatividade, o potencial, a experiência, o conhecimento e a maturidade da organização. Inclui também os conflitos, relações, amizades, clima organizacional, equipe, liderança e disputas de poder. O desenvolvimento institucional está diretamente ligado ao desenvolvimento das pessoas, que são o canal pelo qual ocorre o aprendizado organizacional e a transformação da OSC. O campo recursos engloba os ativos necessários à prestação

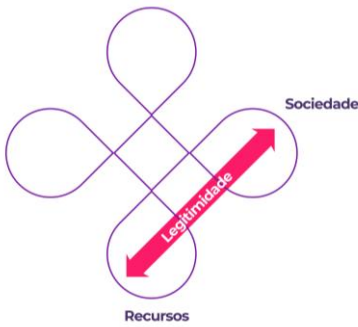
de serviços, ou seja, são a base operacional para que a OSC possa atuar e alcançar seus objetivos. Já o campo serviços se refere aos processos, programas e projetos que materializam a missão da organização. É por meio dos serviços que a OSC entrega valor à sociedade, transformando recursos em resultados concretos. O campo sociedade representa a comunidade, o público beneficiário e a rede de relações externas da organização. É o contexto onde a OSC atua e de onde vem sua legitimidade, seja por reconhecimento social, apoio político ou mobilização de recursos. O campo do grupo gestor, localizado no centro do trevo, é o núcleo dirigente que garante a integração e o equilíbrio entre os demais campos. Inclui lideranças formais (diretores, conselheiros, coordenadores, gerentes) e informais, responsáveis por zelar pelo movimento orgânico da organização e por suas decisões estratégicas

O Modelo Trevo não se limita a identificar áreas isoladas, mas destaca que o que dá vida à organização são as interações entre os campos. Essas relações, permeadas por tensões construtivas, funcionam como as articulações entre ossos e músculos em um corpo: são necessárias para garantir vitalidade e tônus institucional. O quadro 5 expõe cada uma dessas relações:

**Quadro 5:** Relação entre os campos do Modelo Trevo

Direcionamento		<p>É a relação entre a sociedade e os serviços. Define o foco da organização, fundamental para evitar que tente solucionar todos os problemas e carências da comunidade atendida. Ao definir bem o direcionamento, a probabilidade de acerto é maior.</p>
----------------	---	---

Capacidade		<p>É a relação entre recursos e pessoas. Sem esses dois, a organização fica impossibilitada de atender às necessidades da sociedade. Talentos e infraestrutura determinam o que o empreendedor é capaz de realizar.</p>
Qualidade		<p>É a relação entre pessoas e serviços. A forma como os serviços são organizados é o diferencial na gestão.</p>
Motivação		<p>É a relação entre pessoas e sociedade. Caracterizada pelo comprometimento com a causa social, estimulando também o trabalho voluntário.</p>
Viabilidade		<p>É a relação entre recursos e serviços. Fundamental para que haja uma adequação entre os recursos do empreendimento e os serviços que oferta. Exige a definição e quantificação dos recursos disponíveis para estabelecer os serviços a serem ofertados.</p>

Legitimidade		<p>É a relação entre a <b>sociedade e os recursos</b>. O momento mais oportuno para a sociedade reconhecer a entidade se dá quando os recursos são repassados para a organização, que deve comunicar à sociedade o que faz e qual seu propósito. A transparência na aplicação dos recursos é a principal forma de reconhecimento pela sociedade.</p>
--------------	---	--

**Fonte:** Elaborado pela autora com base em Silva (2002)

No Modelo Trevo, sustentabilidade vai além da dimensão financeira: significa a capacidade da OSC de se renovar em seus propósitos, qualidade, engajamento, viabilidade, legitimidade e governança. Para isso, a gestão deve: atualizar continuamente a leitura de contexto e a análise da causa; avaliar periodicamente os serviços prestados e seus resultados sociais; investir no desenvolvimento e empoderamento das pessoas; utilizar recursos de forma eficiente, transparente e estratégica; manter diálogos ativos com públicos internos e externos; reconhecer-se como parte de redes e sistemas mais amplos. Em síntese, o Modelo Trevo oferece uma visão integrada da gestão social, traduzindo princípios participativos e dialógicos em práticas que fortalecem o equilíbrio entre os campos de força, garantindo a longevidade e a relevância das organizações sem fins lucrativos.

## 5. Considerações finais

O Modelo Trevo pode ser visto como uma abordagem que operacionaliza a sustentabilidade defendida por Kisil (2014), pois traduz conceitos de eficiência, eficácia e efetividade em práticas concretas de gestão, conforme mostra o quadro 6:

**Quadro 6:** Relação entre o modelo trevo e modelo sustentabilidade

Modelo Kisil	Modelo Silva
Eficiência	Capacidade, motivação e viabilidade
Eficácia	Direcionamento, qualidade, legitimidade

**Fonte:** Elaborado pela autora (2025)



É nesse equilíbrio entre eficiência e eficácia que reside a capacidade das OSC de sustentar e ampliar seu impacto social. No entanto, isso impõe às organizações desafios institucionais que exigem fortalecer seu papel social e sua legitimidade, otimizar recursos e capacidades internas, manter alinhamento constante com as demandas da sociedade e assegurar a continuidade e a relevância de suas ações no longo prazo. A convergência dessas abordagens dialoga diretamente com o desenvolvimento institucional das OSC proposto nesta tese, pois defende um equilíbrio entre eficiência e eficácia, ambientes interno e externo, processo e produto, bem como entre campos e relações, ingredientes essenciais para a sustentabilidade.

## 6. Referências Bibliográficas

- Alves Filho, A. G., Cerra, A. L., Maia, J. L., Sacomano Neto, M., & Bonadio, P. V. G. (2004). Pressupostos do gerenciamento da cadeia de suprimentos: evidências de estudos sobre a indústria automobilística. *Gestão & Produção*, 11(3), 275-288.
- BISC. (2024). *BISC 2024: Benchmarking do investimento social corporativo*. Comunitas.  
<https://sinapse.gife.org.br/download/bisc-2024>
- Drucker, P. (2007). *The practice of management*. Routledge.  
<https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780080942360/practice-management-peter-drucker>
- 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). Universidade de São Paulo. <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12132/tde-01072021-161110/pt-br.php>
- Fayol, H. (1970). *Administração geral e industrial* (8ª ed.). Atlas.
- Heckert, C. R., & Silva, M. T. da. (2008). Qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor. *Production*, 18(2), 319–330. <https://doi.org/10.1590/s0103-65132008000200009>
- Kisil, M. (2014). *Considerações sobre a eficiência, eficácia e sustentabilidade das organizações da sociedade civil*. <https://www.idis.org.br/consideracoes-sobre-a-eficiencia-eficacia-e-sustentabilidade-das-organizacoes-da-sociedade-civil/>
- Lima, L. G., et al. (Orgs.). (2025). *Pesquisa Doação Brasil 2024*. Idís – Instituto para o Desenvolvimento Social. [https://www.idis.org.br/wp-content/uploads/2025/08/Pesquisa-Doacao-Brasil-2024\\_IDIS.pdf](https://www.idis.org.br/wp-content/uploads/2025/08/Pesquisa-Doacao-Brasil-2024_IDIS.pdf)
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Bookman.
- Silva, A. L. P. (2022). Os cinco campos de força na gestão social. In A. L. P. Silva et al., *Guia de gestão para quem dirige organizações da sociedade civil* (2ª ed., pp. 8–24). Fundação Abrinq. [https://www.fadc.org.br/sites/default/files/2022-04/guia-de-gestao-paraquem-dirige-OSC\\_0.PDF](https://www.fadc.org.br/sites/default/files/2022-04/guia-de-gestao-paraquem-dirige-OSC_0.PDF)
- Taylor, F. W. (1970). *Princípios da administração científica* (7ª ed.). Atlas.

Tenório, F. G. (1998). Gestão social: Uma perspectiva conceitual. *Revista de Administração Pública*, 32(5), 7–23. <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/7754>

## Agradecimentos

Agradeço à FAPESC, pelo investimento na bolsa de pesquisa.

## CONTRIBUIÇÃO DAS AUTORAS

Larissa Gaspar – concepção, levantamento bibliográfico, análise dos dados, sistematização dos resultados e redação do artigo

Ana Marta Moreira Flores – orientação acadêmica, contribuições teóricas e metodológicas, lapidação conceitual, revisão crítica do manuscrito e validação final do conteúdo.

## DECLARAÇÃO DE CONFLITO DE INTERESSE

As autoras declaram que não há conflito de interesse com o artigo Gestão no Terceiro Setor: análise comparativa de abordagens para o fortalecimento institucional.