

FACULDADE SÃO FRANCISCO DE ASSIS
GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO

Fabíola Florence Ermel

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ADMINISTRATIVA NO TERCEIRO SETOR

Porto Alegre

2018

Fabíola Florence Ermel

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ADMINISTRATIVA NO TERCEIRO SETOR

Artigo apresentado à Faculdade São Francisco de Assis, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^a. Ms Eva Seloí Santos Sarmiento

Porto Alegre

2018

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por essa conquista. Minha família, por me apoiar e ser minha base nessa trajetória. Ao meu namorado, Lucas, que esteve ao meu lado me apoiando e dando forças para concluir mais essa etapa. Aos meus amigos e, em especial, minha amiga Verônica, que esteve presente em grande parte dessa trajetória, me apoiando e me ajudando. Agradeço a professora e orientadora, Eva, por acreditar em mim e me apoiar ao longo desse trabalho.

RESUMO

O Terceiro Setor está se tornando uma alternativa para suprir as falhas do Estado e do mercado, quando não são capazes de cumprir com seus deveres. O Terceiro Setor busca alternativas para atender as necessidades da sociedade civil e assim proporcionando uma condição mais digna e com oportunidades para todos. Apesar de que o papel do Terceiro Setor é proporcionar um suporte a sociedade, com auxílio do Estado e das instituições privadas, muitas vezes não conseguem manter essas parcerias e por conta própria tem que correr atrás de recurso, para manter seu objetivo e atividades conforme estipulado no momento de sua fundação. Conta também com pessoas dispostas a doar seu tempo como voluntárias nas atividades da instituição ou até mesmo doações de valores para manter a estrutura e seus funcionários. Tenho como objetivo nesse artigo, mostrar a importância de ter uma boa gestão e colaboradores qualificados para administrar uma instituição sem fins lucrativos.

Palavras-chave: Terceiro Setor. Estado. Mercado. Instituições. Sociedade. Gestão.

ABSTRACT

The Third Sector is becoming an alternative to fill the flaws of the state and the market, when they are not able to fulfill their duties. The Third Sector seeks alternatives to meet the needs of civil society and thus providing a more dignified condition with opportunities for all. Although the role of the Third Sector is to provide support to society, with the help of the state and private institutions, often fail to maintain these partnerships and on its own has to run after appeal, to maintain its purpose and activities as stipulated at the time of its foundation. It also counts on people willing to donate their time as volunteers in the activities of the institution or even donations of values to maintain the structure and its employees. I aim at this article to show the importance of having good management and qualified employees to run a non-profit institution.

Keywords: Third Sector. State. Marketplace. Institutions. Society. Management.

1 INTRODUÇÃO

Apesar de ter aparecido no meio da sociedade civil, o Terceiro Setor até então continua inexplorado em um grande pedaço dos fragmentos sociais que o constituem. A sua proporção e suas formas teóricas se compõem em uma parte menos explorada, inclusive na área acadêmica. Entretanto, por trás desse empreendimento há esforços designados a complementar a carência social proporcionada pelo mercado e pelo Estado. Caso ocorra falha de algum dos dois setores no entendimento em proporcionar uma melhor distribuição dos recursos sociais e danificar a crença dos cidadãos, os objetivos planejados pelo Terceiro Setor possuíram, ao menos, o desejo de amenizar problemas sociais a começar do institucional, entre diversas características de funcionamento com perspectivas a enfraquecer as diferenças sociais.

No ambiente brasileiro, são incomuns e com dificuldade na divulgação das referências sobre geração de organizações com finalidades sociais, isto é, que exercem essas práticas empreendedoras para proporcionar a transformação social. Conforme Melo Neto e Froes (2002), nesse cenário, aparece um padrão inovador, isto é, um ponto de vista diferenciado referente à população e o seu crescimento social, cultural, ambiental, econômico, ético e político. Dessa maneira, o empreendedorismo social torna-se uma maneira inovadora de pensar na população.

Na perspectiva de Schindler e Naigeborin (2004, p. 45), “o protagonismo dos empreendedores sociais é capaz de produzir desenvolvimento sustentado, qualidade de vida e mudanças de paradigmas”. Refere-se a atividades sociais que favorecem as populações menos beneficiada, promovendo possibilidades reais de modificação de categorias na prática são cortadas nos planejamentos nacionais.

A fim de que as instituições do Terceiro Setor intensifiquem sua capacidade, seja analisando suas finalidades, seja pela verificação do ambiente e de suas capacidades, além disso, pela estruturação de uma perspectiva do porvir que consiga gerar fundos, pelo entendimento de suas finalidades ou pelo envolvimento e inclusão de atividades criadas na procura de sustentabilidade, que o cumprimento dessas ações se evidencie por meio de elaboração de instrumentos de controle e gestão.

Conforme Melo Neto e Brennand (2004), introduziu-se nas atividades das instituições sem fins lucrativos a gestão, transformando as atividades que são direcionadas para assegurar sua sustentabilidade de forma mais efetiva.

O artigo apresenta a gestão social no Terceiro Setor, como instrumento de administração, assim como em relação ao empreendedorismo social tornando-se um modelo atualizado para a administração. Mostrando a importância desse setor na sociedade civil e como se bem administrada, pode auxiliar com o progresso das comunidades menos favorecidas, suprimindo o espaço deixado pelo Estado e mercado.

2 TERCEIRO SETOR

Tradicionalmente, as instituições do Terceiro Setor surgiram nos tempos do regime militar, seguindo o modelo da sociedade brasileira, em períodos que a modernidade se relaciona com o padrão autoritário do país e com o início da sociedade civil organizada, estabelecendo ideias de liberdade em relação ao Estado, no qual a sociedade civil muitas vezes confunde com contraposição política, entendendo apenas como um posicionamento contrário da política. (ALVES JÚNIOR; FARIA; FONTENELE, 2009 apud TACHIZAWA, 2002).

Segundo Pereira (2006), o Terceiro Setor se torna uma consequência da inovação dos papéis sociais habituais, tornando-se uma sociedade mais participativa no efetivo diário, passando a não consentir o ofício de assegurar o bem-estar dos indivíduos apenas como função do Estado. Com a chegada de um setor público, porém não comandado pelo Estado, mas por empreendimentos privados em prol da sociedade civil, com objetivos para o bem-estar e benefício comum.

Entretanto para Salamon (2008), o Terceiro Setor é uma extensa união de instituições suficientes de características exclusivas, que não repartem os lucros aos seus integrantes. Nessas instituições, os indivíduos decidem de forma facultativa sua participação, o que quer dizer, que são instituições voluntárias. Da mesma forma não são operadas pelos governos. Incluindo escolas, hospitais e ONGs focadas no crescimento e os direitos humanos.

Contudo, para Meregé (2008) a grande parte das instituições do Terceiro Setor surgiram seguindo padrões de projetos muito distintos. Tendo como exemplo, projetos que possibilitam que um sonho se torne concreto para seus idealizadores, que destinam suas energias totais em função de uma causa estabelecida. São empreendedores reais, que, conforme o autor, revoltados com a conjuntura da sociedade no país, decidem destinar sua função à transformação da sociedade e oportunizar evolução nas condições de vida das pessoas que não são muito favorecidas.

Com isso, os empreendimentos sociais possuem um papel importante para que a sociedade seja beneficiada e tenha um crescimento social local. Dessa forma, exerce ações que atingem uma boa parte da sociedade que o Estado não abrange completamente, por isso as instituições do Terceiro Setor têm como propósito de contribuir com a sociedade, da forma que a torne mais democrática, justa e

buscando igualdade entre os indivíduos, obtendo espaço para o crescimento econômico, social e político do país.

As organizações sem fins lucrativos com intuito de beneficiar os menos favorecidos, oportunizando melhorias, veremos como uma boa gestão e a efetividade dos projetos e ações sociais são importantes, onde a sociedade já percebeu que progressivamente, que precisamos de uma imensa modificação social, concluindo que o Terceiro Setor é o verdadeiro meio desse processo, analisando o quanto é importante a qualificação de profissionais para gestão do setor.

2.1 Gestão terceiro setor

Segundo Pereira (2006) o Terceiro Setor não é privado e nem público, no qual agrupa muitas organizações que cumprem papéis que exercem funções do Estado na sociedade. Porém a maior dificuldade está na administração dessas instituições, como não visam lucros comuns, dependem de doações, devem estipular sua missão específica e atividade, de forma que tenham um retorno equivalentes ao esperado, com o capital produzido pela empresa e trabalhos que realizam dentro da instituição. Por essa razão e pelas características próprias dessas instituições, procuram, no setor público e no setor privado, incentivos para sua renovação e melhora na administração.

Simplificando as técnicas gerenciais aplicadas do setor privado ou do Estado nessas instituições podem prejudicar a eficácia da missão e seus objetivos institucionais, que forma propostos. Conforme Tenório (1999), não podemos, na técnica da gestão profissionalizada, planejar apenas mecanismos de conservação da instituição ou de grupos, porém, manter sempre no planejamento para uma máxima efetividade nas atividades sociais, pois são essas as razões de existir essas instituições.

Do mesmo modo que a instituições do setor privado buscam profissionais capacitados para gerenciar, as instituições do Terceiro Setor também buscam a melhor estrutura, para manter-se em um ambiente com concorrência e integrado.

No decorrer do tempo, essa apuração tem orientado muitas instituições a capacitar seus serviços, se transformando em instituições que exercem o progresso

do desenvolvimento sustentável da sociedade necessitada, deixando de exercer o papel exclusivo de assistencial.

Inteirados que não basta apenas o querer, precisam de profissionalização. Devido a esse reconhecimento a movimentação pela busca de referências de gestão, procurando melhores efeitos no suporte a sociedade. É o caminho da informalidade para a profissionalização. (FISCHER, 2004).

As instituições do Terceiro Setor compreendem que é preciso possuir profissionais qualificados para que as ações sejam de qualidade e sejam destacadas pelo diferencial, além da boa vontade para realizar as ações (FISCHER, 2004). Para auxiliar no cumprimento do objetivo proposto pela organização, seguem à procura de ferramentas inovadoras para uma melhor gestão, proporcionando a revisão de processos e rotinas administrativas. Do mesmo modo que as empresas privadas, as instituições sociais buscam adequar procedimentos que auxiliam uma melhor administração dos serviços prestados, materiais, dos recursos financeiros e dos recursos humanos, e, principalmente, cada vez assegurar um atendimento melhor a sociedade.

No ponto de vista de Dees (2008), várias instituições do setor social são consideradas ineficazes, ineficientes e sem ação para resolver impasses, por isso para o progresso de novas opções de gestão, são necessários empreendedores sociais. Segundo o explorador os empreendedores sociais apresentam características comportamentais extraordinária, por isso devem ser incentivados e gratificar essas atitudes. Por ser um tipo de líder raro o empreendedor social, deve receber recompensado deste modo.

As instituições sem fins lucrativos utilizam as finalidades administrativas na gestão - Controle, organização, direção e planejamento -, com o propósito de proporcionar às organizações a máxima performance em termos de efetividade, eficiência e eficácia. Tenório et al (2001), conceitua: eficácia: é a qualidade daquilo que se cumpre de acordo com o que é planejado; efetividade: é a capacidade de compreender e atender as necessidades e às expectativas da sociedade e eficiência: utilizar recursos disponíveis para realizar algo com a melhor excelência.

Considerado pelos autores, a consequência gerada pelas relações de eficácia, efetividade e eficiência, provocará impacto, mudando a sociedade, no que lhe diz respeito, para enfrentar desafios para alcançar os objetivos.

Entretanto para Falconer (1999), Drucker (1997), Tenório (1999) e Salamon (2005), referem-se as dificuldades que a gestão do Terceiro Setor terá, de acordo com os conceitos expressos abaixo, figura 1:

Figura 1 - Desafios de gestão para organizações do Terceiro Setor



Fonte: Efetuado pelos autores de Tenório (1999), Salomon (2005) e Drucker (1997), ajustado.

O Terceiro Setor tem de apresentar seus resultados aos colaboradores, vencendo os desafios da gestão, oportunizando a introdução dos modelos administrativos profissionais aplicados nos setores público e privado, sem deixar de lado sua missão e suas particularidades, de uma gestão social.

2.2 Gestão social

Conforme Drucker (1997), não podemos focar apenas no que uma organização sem fins lucrativos precisa ser, mas também reconhecer seu desempenho junto à sociedade, responsável pela transformação social individual. O desafio é a administração dessas instituições, como não atuam com foco nos lucros habituais como as demais empresas e baseiam-se em doações, que definem precisamente a sua atuação e missão, de maneira a não desembolsar capital e esforços que não fornecem resultado previsto.

Com esse ponto de vista, transfere-se o conceito, considerando as organizações filantrópicas, do qual, para permanecer ativas, precisam utilizar os mesmos modelos e ferramentas de gestão de organizações do Segundo Setor, convencendo seus administradores que tudo que é organizacional é bom, ou de que o que é bom para instituições privadas serve para as instituições do Terceiro Setor.

De acordo com Tenório (1998, p. 3), apresenta a distinção entre gestão estratégica e gestão social. Em seu ponto de vista, a gestão estratégica "é um tipo de ação social utilitarista, fundada no cálculo de meios e fins e implementada através da interação de duas ou mais pessoas, na qual uma delas tem autoridade formal sobre a(s) outra(s)", e a gestão social é determinada "por um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais", ao mesmo tempo que o autor salienta, no início dos anos 80, as instituições sem fins lucrativos no Brasil enfrentaram acontecimentos inesperados, exigindo sua total atenção com sua gestão, como:

- Inflação com indicações progressivas;
- Necessidades de governos liberais;
- Fixação de uma política neoliberal, intensificando a miséria;
- Progresso da economia simples.

Nesse cenário, em consequência do descobrimento de que o Banco Mundial acreditava que as instituições seriam uma saída para as dificuldades sócias, as instituições sem fins lucrativos começaram a reconsiderar a sua missão e se importar com a gestão, devido ao seu funcionamento que eram julgados quando à eficácia, mostrando insuficiências na área administrativa, funcionamento gerencial, capacitação de pessoas e necessidades de diminuição dos custos indiretos. (TENÓRIO, 1998).

Drucker (1997) garante que as próprias organizações sem fins lucrativos entendem que precisam ser administradas justamente porque não possuem “lucro padronizado”. Compreendem que têm necessidade de capacitar-se e aplicar a gestão como instrumento, com finalidade de não ser controlado pela mesma.

Entende-se que há uma apreensão com as questões associadas à gestão, correspondente ao progresso considerável das instituições do Terceiro Setor.

Há um virtual consenso entre estudiosos e pessoas envolvidas no cotidiano de organizações sem fins lucrativos de que, no Brasil, a deficiência no gerenciamento dessas organizações é um dos maiores problemas do setor, e que o aperfeiçoamento da gestão – através da aprendizagem e da aplicação de técnicas oriundas do campo de Administração – é um caminho necessário para o atingir de melhores resultados. (FALCONER, 1999 apud DIAS; COELHO; SILVEIRA, 2009).

Na presença da diversidade e da dificuldade do Terceiro Setor, parece que não existe um determinado sistema unificado de gestão para o Terceiro Setor, em conseqüências das distinções em sua formação, organização, forma de funcionamento, forma, finalidade e porte.

Jadon (2005) menciona dois elementos essenciais que demonstram a indispensabilidade de especializar a gestão social, mencionando, previamente, que a ampliação do Terceiro Setor é a justificativa da origem desses elementos, considerando a diversidade e a dificuldade das instituições sem fins lucrativos.

Um dos elementos é o comprometimento do Segundo Setor nos assuntos sociais, recorrendo a, em um primeiro momento, multinacionais e empresas brasileiras promoveram uma metodologia de atividades nas áreas sociais com colaboração da sociedade civil. O segundo elemento relevante para a indispensabilidade de uma administração social eficiente é a sustentabilidade, como término do processo da continuação da submissão, ao provocar a imposição de decisões como: variar condições de financiamento; aprimorar planos de criação de receitas; especialização de recursos humanos e voluntariado; motivar sócios/membros das instituições e técnicas de diálogo; obter modelos de análise de efeitos sociais; e fortalecer um sistema gerencial. O escritor indica, até então, que, apesar do instrumento de administração organizacional que tenha a intenção empregar na gestão social, é fundamental que haja uma adequação de vocabulário e dos princípios.

Desta forma, Jadon (2005, p. 6) descreve Gestão Social:

Um processo de organização, decisão e produção de bens públicos de proteção social que, em um espaço público específico, provoca a sinergia dos elementos derivados do lugar relacional do terceiro setor. No entanto, a gestão social se concretiza, perseguindo uma missão institucional e articulando, formal e informalmente, os públicos constituintes, envolvidos na representação da questão social e moldando o terceiro setor reconhecendo nele um conjunto de dualidades que dizem respeito aos níveis de formalidade, informalidade, racionalidade, qualidade, controle e universalidade.

Dessa maneira, tendo em conta o comprometimento dos agentes sociais no incentivo de uma transformação social e na preservação da sustentabilidade das instituições sociais, Silva (2002) criou um sistema que demonstra a definição de vínculo de alguns inclusos na gestão de instituições sem fins lucrativos, para assegurar o desenvolvimento sustentável das atuações associadas entre os elementos. Através de da imagem em cinco influências, o escritor descreve esses vínculos pela Figura 2.

Figura 2 – As relações entre os diversos campos para uma excelente gestão de uma organização sem fins lucrativos



Fonte: Silva, 2002.

Com o formato em trevo, o escritor nomeou "Modelo Trevo" a administração de uma instituição sem fins lucrativos, visto que sem interrupção, prática, diferente,

complicada e pouco comum. A imagem mostra-se por meio de cinco vínculos: “Informação, comunicação e relações internas”, definida e denominada como Pessoas; “Relações com a sociedade”, no qual a sociedade desfruirá com a administração; Recursos, classificados fundamentais para preservação da iniciativa social; Processos e Serviços, que definiram o caminho para se atingir o preço identificado pela instituição, e Grupo gestor, executado pelos responsáveis da instituição. O autor explica a ligação entre os serviços e a sociedade tendo direção, o foco da instituição, que é indispensável, preservando-se, assim, que busque resolver todas as dificuldades e desprovimento da população definida. Isto é, no momento que a instituição estabelece bem sua direção, por intermédio de missão ou visão da organização social, a possibilidade de precisão é bem maior. A ligação entre pessoas e recursos determina a eficiência da organização social, porque, sem isso, a instituição limita-se a ajudar a população e suas necessidades. O autor alega que a infraestrutura e os talentos indicam empreendedor é qualificado para executar.

A ligação entre serviços e pessoas localiza-se na qualificação da organização social, no qual o método de administração dos serviços será a diferença em seu gerenciamento. Entre a sociedade e as pessoas o vínculo, se tem pela motivação que se define pelo engajamento com o fundamento social, incentivando, ao mesmo tempo, voluntariado. Desta forma a efetividade da organização social caracterizada pela ligação entre serviços e recursos, é essencial que exista uma adaptação entre recursos da organização e os serviços que é ofertado. Por esse motivo, é indispensável determinar e dimensionar os recursos possíveis, com intenção de determinar os serviços oferecidos à população. Autenticidade da organização indicada pelo autor, no qual a ligação entre os recursos e sociedade, na qual demonstra o período mais apropriado para a comunidade constatar a organização se dá a oportunidade em que os recursos são transferidos para a instituição. Por isso, a instituição sabe transmitir à comunidade o que executa e qual a sua finalidade. Identifica-se, além disso, no ponto central do “Trevo”, a corporação administrativa da instituição, que possui o compromisso assegurar as relações em movimentação e constância, procurando, nesse modelo movimentado, o melhor efeito para a comunidade.

Devido à importância e sentido desse assunto tratado, descreve-se no seguinte assunto a função essencial do empreendimento social ao colaborar para o desenvolvimento de gestão de planejamentos revolucionários, preparados para

suportar mecanismos democráticos e muitas variedades de comunicação, assim como um modelo atualizado no crescimento financeiro.

No entanto, a parte do empreendedor social e seu compromisso para com o progresso, não minimiza a obrigação do Estado e demais componentes da sociedade. Refere-se, com base na afirmação que Sen (2000) examina o progresso de uma sociedade baseado não apenas na construção de bens materiais e distintos fatores associados à receita, do mesmo modo integrando a gestão social, pelas possibilidades sociais apropriadas e de privilégio particulares, sociais, políticas e econômicas.

2.3 Empreendedorismo Social

De acordo com Melo Neto e Froes (2002), o aumento das dificuldades sociais é o motivo relevante do modelo social da restrição social no Brasil, motivo pelo qual se requer inovação de todos agentes sociais e políticos, um posicionamento de transformação, empreendedora em sua essência e natureza, focada no crescimento sustentável das comunidades de modo geral, incluindo as de baixa renda. Nessa conjuntura, aparece o empreendedorismo social sendo uma possibilidade de suprimir essas dificuldades, designando-se como um modelo atual de evolução.

Conforme Silva (2008), tendo em vista que com a expansão da dimensão das instituições do Terceiro setor na economia atual e na sociedade, indispensavelmente o empreendedorismo social encaminha-se a preencher o lugar de protagonista no ambiente da administração organizacional, amostra do que aconteceu durante os anos de 1980 e 1990 com o empreendedorismo mais associado a perspectiva organizacional.

Percebe-se que uma das suposições essenciais para atuação com competência social é a real cooperação dos cidadãos nas ações sociais, econômicas, políticas que influenciam o seu crescimento e seu bem-estar, bem como a consolidação organizacional da sociedade. De acordo com Arruda e Boff (2000), o empreendedorismo social necessita de um padrão de crescimento e um conhecimento de administração incluindo:

- Utilização do profissional particular e comunitário como formação de importância;

- Introdução de serviços cooperativos, fundamentados em princípios como divisão, a reciprocidade, complementação, solidariedade e a responsabilidade;
- Aceitação de uma iniciativa coletiva de uma socioeconômica de cooperação;
- Criação de redes sócias e uniões (intercâmbio e cooperativas);
- Popularização da as propriedades, da tecnologia, gestão produtivas, da entrada aos negócios, do crédito e do ensino de qualidade;
- Admissão, execução e propagação de um ensino libertador;
- Estimulo da cidadania ativa, no qual as populações transformaram-se cidadãos de seu crescimento pessoal;
- Modificação das companhias em legítimos conjuntos sociais;
- Propagação de técnicas participativas de administração;
- Promoção da participação da população, da sociedade e da comunidade.

Com o intuito de que haja esse desenvolvimento, fica indispensável que as organizações sociais ultrapassem as dificuldades que, naturais, diferencialmente do que se determina nas organizações privadas, transcorrem de cumprimentos sociais, políticos, econômicos e, acima de tudo, ambientais e culturais, com a população no principal suporte de execução, o que, por seu lado, diferencia do empreendedorismo privado, da qual o poder é o mercado.

Na opinião de Dornelas (2007, p. 14):

O empreendedor social tem como missão de vida construir um mundo melhor para as pessoas. Envolve-se em causas humanitárias com comprometimento singular. Tem um desejo imenso de mudar o mundo, criando oportunidades para aqueles que não têm acesso a elas.

O empreendedor social investiga alternativas para potencializar o indivíduo, conforme que é seu, por questão de direito, recuperando seus direitos e deveres de cidadão, não simplesmente por constar na constituição, mas sim promover a integridade dos cidadãos. Suas convicções integram a comunidade e sua modificação, de maneira que haja reorganização a realidade, transformando-a em um ambiente em que a população:

[...] criam novas organizações, abrem seus próprios negócios, vão em busca de recursos, tecem novas redes de colaboração e apoio mútuo, investem seu tempo e seus poucos recursos naquilo em que acreditam e acalentam dia a dia seus sonhos de transformação. (MELO NETO; FRÓES, 2002, p. 14).

Desta forma, “no âmbito do empreendedorismo social, a inovação é maior e melhor, porque desenvolve a projeção de mudanças significativas na sociedade onde está implementada.” (MELO NETO; FRÓES, 2002, p. 49). Nesse sentido, o empreendedor social fortalece a eficiência de constituir renovações ao reconhecer diversos modos para transformar as circunstâncias de vivência dos cidadãos desprezados da sociedade.

3 CONCLUSÃO

A partir do estudo podemos constatar que os mecanismos de gestão elaborados no empreendedorismo social têm cooperado de maneira positiva para a estruturação de um novo modelo de crescimento e gestão para as instituições do Terceiro Setor. Mostrando pela forma distinta do qual os atores sociais entendem a sociedade e seu progresso social, político, ético, econômico, ambiental e cultural, e por superar os obstáculos com base em inovações, com uma elevada atitude ética de uma parte de seus gestores.

Outro ponto desta análise, na qual seria constatar através do “modelo trevo” os elementos que qualifica uma boa gestão nas instituições sem fins lucrativos, foi classificado como alcançado, visto que foram mencionadas e qualificadas as compreensões de motivação e encaminhamento como as ações essenciais para conquistar uma gestão de boa qualidade nas instituições.

Do mesmo modo, foi analisado as dificuldades que existem na gestão das instituições, por meio das características do empreendedorismo social, explorando e mencionando as dimensões econômicas e culturais como as mais necessárias, sendo considerada como menos necessária a dimensão ambiental.

Contudo, podemos afirmar uma suposição desta análise, de acordo com algumas condutas de gestão utilizada pelas organizações sociais proporciona a transformação social, entretanto, algumas não estando regularizadas, recebem o destaque de como uma instrução sem preparação para atender a sociedade.

Com isso, podemos verificar o quanto precisamos de publicação de mais estudos sobre o Terceiro Setor e suas atividades. Temos disponíveis poucos estudos sobre o Terceiro Setor e com isso pouca divulgação, muitas pessoas só têm conhecimento do assunto após a graduação, quando se torna voluntário de sua região ou até mesmo se é um beneficiário, porém em nenhum caso, temos a instrução e divulgação de como manter uma instituição sem fins lucrativos, não é explorado e não ganha a atenção devida. Por isso deixamos aqui a sugestão aos estudiosos para que atualizem o assunto e que o mesmo se torne mais divulgado entre os acadêmicos e sociedade civil.

Para a pesquisadora, este trabalho contribuiu, para compreender o quando a sociedade pode ser favorecida com a atuação do Terceiro Setor, junto com o Estado e o Setor Privado. Como é necessário a atuação de profissionais qualificados, para

administrar as instituições e assim se manter firme em sua atuação e a importância da participação da comunidade nas ações propostas. É um assunto muito importante e deve ser explorado cada vez mais.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, Marcos; BOFF, Leonardo. **Globalização: desafios socioeconômicos, éticos e educativos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

DEES, J. Gregory. **O significado de empreendedorismo social**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedor_social_e_corporativo/11145/>. Acesso em: 12 maio 2018.

DIAS, Maiso; COELHO, Maria; SILVEIRA, Raimundo. Gestão nas organizações do terceiro setor: contribuição para um novo paradigma nos empreendimentos sociais. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33., 2009. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR1546.pdf>>. Acesso em: 12 maio 2018.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DRUCKER, Peter. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

FALCONER, Andrés Pablo. **A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão**. Dissertação (Mestrado em Administração). – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

FISCHER, Rosa Maria. **Gestão de pessoas nas organizações do terceiro setor**. In: VOLTOLINI, Ricardo. Terceiro setor: planejamento e gestão. São Paulo: SENAC, 2004.

JADON, Newton. Contribuição para o desenvolvimento de paradigmas de gestão social. **Revista Unicsul**, v. 12, p. 163-175, 2005.

MELO NETO, Francisco P. de; BRENNAND, Jorgiana Melo. **Empresas socialmente sustentáveis**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MELO NETO, Francisco P. de; FROES, César. **Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MEREGE, Luiz Carlos. **O desafio da sustentabilidade no terceiro setor: o caso das ONG/AIDS**. Disponível em: <<http://www.aids.gov.br/final/biblioteca/sustenta/odesafio.htm>>. Acesso em: 10 maio 2018.

PEREIRA, Helda Kelly dos Santos. **Informações para prestação de contas e análise de desempenho em OSCIPs que operam com microcrédito: um estudo multicaso**. Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2006.

SALAMON, Lester. Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In: **Terceiro setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

SALAMON, Lester. **Lester Salamon fala sobre o papel do terceiro setor.** Entrevista concedida à Associação Brasileira para o Desenvolvimento de Lideranças (ABDL). Disponível em: <<http://www.abdl.org.br/article/view/667/1/59>>. Acesso em: 09 maio 2018.

SCHINDLER, Anamaria; NAIGEBORIN, Vivianne. Empreendedorismo social e desenvolvimento. In: VOLTOLINI, Ricardo. **Terceiro setor: planejamento e gestão.** São Paulo: SENAC, 2004.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade.** São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SILVA, Hélio Eduardo da. **Empreendedorismo: o caminho para o sucesso no século XXI.** Disponível em: <<http://www.idr.org.br/indexIDR.php?action=showListaAction&id=16&idPag=76>>. Acesso em: 20 jan. 2018.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação.** São Paulo: Atlas, 2002.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 7-23, set./out. 1998.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. Um espectro ronda o terceiro setor: o espectro do mercado. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 5, p. 85-102, set./out. 1999.

TENÓRIO, Fernando Guilherme; et al. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais.** 5.ed. São Paulo: FGV, 2001.