

## **A REALIDADE DA GESTÃO NO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE DIFERENTES NÍVEIS DE PROFISSIONALIZAÇÃO**

Ana Laura da Conceição Silva<sup>1</sup>

Prof. Coautor MSc. Clodoaldo Fabrício José Lacerda<sup>2</sup>

### **RESUMO**

O terceiro setor compreende organizações privadas sem fins lucrativos que atuam de forma complementar ao Estado e ao mercado, promovendo o bem-estar social e o desenvolvimento comunitário. Essas instituições, como associações, fundações e organizações da sociedade civil, desempenham papel essencial na oferta de serviços em áreas como educação, saúde e assistência social, especialmente em contextos de vulnerabilidade. O presente Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo analisar o processo de gestão organizacional do terceiro setor, com ênfase nas dificuldades administrativas e na necessidade de profissionalização dos gestores. A pesquisa, de caráter qualitativo, foi desenvolvida por meio de um estudo de caso aplicado em duas instituições sem fins lucrativos de pequeno porte, localizadas em Ritópolis (MG). A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com os gestores das organizações, permitindo compreender os desafios enfrentados na administração, na gestão de recursos e na execução das atividades institucionais. Os resultados evidenciaram que a carência de formação técnica e a ausência de processos administrativos sistematizados comprometem a eficiência e a sustentabilidade das organizações. Observou-se também a escassez de voluntários e o baixo engajamento comunitário, fatores que reforçam a sobrecarga sobre os poucos colaboradores fixos. A análise, sustentada pelo referencial teórico, indica que a profissionalização gerencial, a adoção de ferramentas de gestão e o fortalecimento do voluntariado são estratégias essenciais para o aprimoramento do desempenho institucional.

**Palavras-chave:** Gestão Organizacional. Profissionalização. Terceiro Setor.

### **1. INTRODUÇÃO**

O terceiro setor tem se consolidado como um importante complemento à atuação do Estado e do mercado na promoção do bem-estar social. Composto por organizações privadas sem fins lucrativos, como associações, institutos e fundações, esse setor atua em diversas frentes, com destaque para educação, saúde, cultura e assistência social. Sua relevância no cenário contemporâneo cresce não apenas pelo impacto social direto, mas também pela

---

<sup>1</sup> Graduando do curso de Administração da Afya Centro Universitário São João Del Rei — Email - analaura\_cs@outlook.com

<sup>2</sup> Professor do curso de Administração da Afya Centro Universitário São João Del Rei — Email - Clodoaldo.lacerda@afya.com.br

contribuição econômica, já que essas organizações são responsáveis por significativa geração de empregos formais e movimentação de recursos no país.

Apesar de sua relevância, muitas organizações do terceiro setor enfrentam dificuldades administrativas relacionadas à organização financeira, estruturação de processos e gestão de pessoas, o que compromete sua eficiência, transparência e credibilidade. A partir da experiência prática da autora em uma organização social de pequeno porte em Ritópolis (MG), foram identificadas carências significativas na gestão cotidiana, que refletem um panorama mais amplo e recorrente em instituições dessa natureza.

Diante desse contexto, apresenta-se a seguinte questão: como se dá o processo de gestão nas organizações do terceiro setor e quais são as principais dificuldades e limitações enfrentadas nesse processo? Tendo como objetivo geral estudar como se dá o processo de gestão administrativa de organizações do terceiro setor e investigar através de aplicação, se existem dificuldades, limitações ou falhas administrativas e de gestão de recursos nas referidas organizações.

E como objetivos específicos: conceituar e apresentar historicamente sobre organizações de terceiro setor, bem como a utilidade das mesmas, aplicabilidade e contribuição social e econômica; Discutir teoricamente os processos administrativos utilizados nas empresas do terceiro setor e como os mesmos podem cooperar para a melhoria da gestão das citadas empresas; Realizar um estudo de caso em uma empresa do terceiro setor visando avaliar na prática os seus processos administrativos, bem como a gestão como um todo.

A justificativa para este estudo se sustenta em três prismas. No aspecto pessoal, a pesquisa nasceu da experiência direta da autora, que atuou durante um ano na área administrativa de uma organização do terceiro setor, sem ter recebido treinamento adequado. Nesse período, observou-se a desorganização financeira, a ausência de sistematização de documentos, a falta de metas de curto, médio e longo prazo e a dificuldade de implantação de processos que garantissem a transparência institucional. Tais desafios não se mostraram isolados, mas também relatados por colegas atuantes em outras organizações do setor.

Do ponto de vista social, o estudo busca contribuir com o fortalecimento da transparência e da credibilidade das organizações do terceiro setor, considerando sua importância crescente na provisão de serviços à sociedade. A proposição de melhorias em seus processos administrativos poderá auxiliar tais instituições a alcançarem maior eficiência e ampliar o impacto positivo de suas ações. Por fim, em âmbito acadêmico, pretende-se gerar conhecimento relevante e metodologias aplicáveis à realidade das OSCs, além de fomentar reflexões sobre a necessidade de profissionalização da gestão nesse campo.

Para alcançar tais objetivos, será utilizada uma metodologia qualitativa baseada em estudo de caso realizado em uma organização do terceiro setor localizada em São João del-Rei. A coleta de dados será feita por meio da análise documental, observação direta e entrevistas, permitindo compreender de forma aprofundada os processos administrativos e os desafios enfrentados pela instituição.

Por fim, o trabalho estrutura-se em um referencial teórico que discute a origem, relevância e evolução histórica do terceiro setor, além de apresentar reflexões sobre a gestão, a cultura organizacional, os processos administrativos e a profissionalização gerencial dessas instituições. A partir dessa fundamentação, o estudo de caso busca estabelecer relações entre a teoria e a prática, evidenciando as dificuldades cotidianas enfrentadas pelas organizações sociais e propondo caminhos para o fortalecimento de sua gestão. |

## **1. REFERENCIAL TEÓRICO**

|O referencial teórico deste trabalho busca compreender o processo de gestão no terceiro setor a partir de uma análise histórica, conceitual e prática, considerando tanto a evolução das organizações sociais quanto os desafios e necessidades que permeiam sua administração. Para isso, são explorados aspectos relacionados à origem e relevância do setor, à importância da transparência e da cultura organizacional, aos processos administrativos e modelos de gestão, bem como às dificuldades enfrentadas pelas organizações diante da escassez de recursos, da ausência de formação técnica e da necessidade de profissionalização. A partir da literatura estudada, pretende-se construir uma base sólida que permita analisar, de maneira crítica, a gestão no terceiro setor e sua contribuição para o desenvolvimento social.

O terceiro setor se fortalece nas últimas décadas como importante fator agregador às ações do Estado e do mercado na promoção do bem-estar social. Este é o setor das organizações privadas sem fins lucrativos, como as associações, fundações e institutos, além disso, diz respeito àquelas que mobilizam recursos e desenvolvem projetos que visam suprir lacunas sociais, oferecendo serviços em áreas como educação, saúde, cultura, assistência social e meio ambiente. Segundo um estudo coordenado pela Sitawi em parceria com a Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (Fipe), divulgado em 2023, o terceiro setor é responsável por 4,27% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil e por aproximadamente 5,88% dos empregos formais no país, evidenciando sua relevância tanto social quanto econômica.

A origem do terceiro setor no Brasil remonta às Santas Casas de Misericórdia, criadas ainda no período colonial e inspiradas em práticas de caridade e filantropia religiosa. Essas instituições representavam as primeiras formas organizadas de ação social no país e foram

fundamentais para a formação de uma cultura de solidariedade e assistência que, posteriormente, daria origem ao terceiro setor moderno.

Segundo Oliveira e Godói-de-Sousa (2016, p. 19):

“A formação do terceiro setor no Brasil tem raízes históricas que remontam às ações assistenciais e religiosas das Santas Casas de Misericórdia, criadas para atender aos mais pobres e necessitados. Com o tempo, essas instituições deram origem a um modelo de organização social voltado ao bem comum, sem fins lucrativos, consolidando-se como parte essencial da rede de proteção social.”

Com o passar das décadas, esse setor ampliou sua atuação, incorporando novas formas de organização, como associações, fundações e organizações não governamentais (ONGs), voltadas à promoção de direitos e à execução de políticas públicas complementares. Conforme destacam Freires et al. (2022), essa evolução reflete “a crescente importância das organizações da sociedade civil como atores estratégicos na execução de políticas sociais e na consolidação da cidadania” (Freires et al., 2022, p. 5).

Apesar do institucional, o setor ainda enfrenta desafios consideráveis que dificultam sua consolidação plena enquanto ator estratégico nas políticas públicas. Conforme destacam Oliveira e Godói-de-Sousa (2016), embora existam conquistas importantes, como a ampliação do debate público sobre o papel das organizações sociais e o fortalecimento de mecanismos de controle e transparência, esses progressos ainda são limitados frente às demandas e fragilidades históricas do setor. Questões como a dependência de recursos instáveis, a carência de capacitação técnica e a escassez de práticas gerenciais consolidadas continuam a afetar significativamente o desempenho das organizações. Além disso, o cenário político-institucional instável e a descontinuidade de políticas públicas podem exigir esforços contínuos para fortalecer o campo e garantir sua sustentabilidade a longo prazo (Oliveira; Godói-de-Sousa, 2016).

No viés de transparência das instituições do terceiro setor, sabe-se que há uma forte exigência, tanto por parte do poder público quanto da sociedade civil. A existência da Lei das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público OSCIPs (Lei 9.790/1999) e a Lei do Voluntariado (Lei 9.608/1998) reforçam a necessidade de prestação de contas, publicidade das ações e cumprimento de metas. O controle interno vai além de um mecanismo simples de prevenção de falhas, pois trata-se de uma ferramenta de gestão estratégica que fortalece a gestão confiável, conforme argumenta Pereira (s/d), o que aumenta a transparência e a legitimidade institucional das organizações do terceiro setor.

Já a cultura organizacional tem um papel principal na forma em como a gestão é estruturada e percebida dentro de instituições. A cultura tem a capacidade de apoiar o

aprendizado contínuo e o compartilhamento do conhecimento por meio de ações, de hábitos e estratégias que recompense quem cria e quem compartilha conhecimento, constrói processos e ambientes que facilite a criação, o compartilhamento e a aplicação desses conhecimentos, facilitando os processos (Santos; Damian; Valentim 2019). Em organizações do terceiro setor, essa cultura demanda fortemente princípios éticos e humanos, os quais podem facilitar ou dificultar a implementação de práticas técnicas de gestão de processos.

Além disso, a gestão do terceiro setor possui uma cultura específica a qual busca interação entre mecanismos de gestão de valores sociais. Há também um desafio único que exige flexibilidade, empatia e integração de valores e instrumentos administrativos de forma autêntica e transparente, para fazer a diferença e mudar métodos falhas, especialmente em contextos marcados pela presença de voluntários, onde a adaptabilidade é fundamental.

Sabe-se que toda organização é, essencialmente, uma coleção de processos interligados que transformam insumos em resultados. Neste sentido, a administração moderna sugere que os processos têm como objetivo integrar e organizar atividades internas da organização, promovendo transparência, agilidade e eficiência e para que os processos alcancem êxito é necessário o redesenho e a otimização dos processos em uma organização.

Sabendo que ao estruturar os fluxos de trabalho, as organizações, no geral, conseguem identificar limitações e melhorar a qualidade de seus serviços sociais. Desta maneira, a gestão dos processos em organizações do terceiro setor é relevante pela exigência da transparência de recursos e a escassez de recursos, os quais, muitas vezes limitados por doações.

Ferramentas visuais como fluxogramas, cronogramas e matriz de responsabilidade (RACI) facilitam a organização das atividades e o comprometimento dos colaboradores. Vieira (2019) realiza um estudo de caso em uma organização do terceiro setor e evidencia o redesenho de processos como método de profissionalização da instituição, já que o método favorece a transparência, gestão do voluntariado e avaliação de demandas.

Portanto, a capacitação da gestão no terceiro setor brasileiro avança de forma gradual e enfrenta diversos desafios estruturais. Dentre eles, destacam-se a escassez de recursos financeiros estáveis, a dependência de doações e convênios públicos, além da frequente ausência de formação específica dos gestores e voluntários que atuam nessas organizações (Freires et al., 2022; Cuadernos, 2023). Segundo Rossato et al. (2024), apesar da significativa expansão do terceiro setor nas últimas décadas, muitas entidades ainda carecem de modelos de gestão eficientes que possibilitem alcançar maior impacto e sustentabilidade social.

Segundo o Mapa das OSCs (Organizações da Sociedade Civil), o número de entidades do terceiro setor no Brasil ultrapassou 879 mil em 2023, evidenciando a relevância contínua e

crescente desse setor no país. Em 2024, esse número atingiu 897.054 organizações ativas, demonstrando a expansão e fortalecimento das OSCs no cenário nacional. Ainda assim, esse crescimento significativo não foi acompanhado por avanços qualitativos em termos de gestão administrativa. Diversos autores destacam a falta de planejamento estratégico, fragilidade de controles internos e informalidade na administração como entraves significativos.

Além de limitações internas, essas organizações enfrentam pressões externas crescentes em relação à transparência e à prestação de contas. As exigências legais e sociais por maior controle e qualidade na aplicação dos recursos públicos e privados têm impulsionado uma busca por práticas mais profissionais de gestão (Gomes, 2023; Alves & Papandréa, 2024). Isso inclui, por exemplo, a adoção de ferramentas de planejamento estratégico, a formalização de processos administrativos e a valorização da gestão de pessoas como diferencial competitivo na prestação de serviços à população em situação de vulnerabilidade (Freires et al, 2022).

A governança e a estruturação organizacional tornam-se, assim, aspectos centrais para a continuidade das atividades no setor, especialmente frente ao aumento da concorrência por recursos e à exigência de comprovação de resultados sociais. Nesse cenário, a profissionalização da gestão aparece como caminho necessário para consolidar a legitimidade e a eficácia das organizações da sociedade civil (Fernandes et al., 2025).

Outrossim, a adoção de sistemas e ferramentas na gestão no terceiro setor é um dos principais caminhos para a profissionalização dessas. A crescente exigência por transparência, eficiência e prestação de contas por parte dos financiadores e comunidade envolvida impulsiona essas instituições à modernização de seus processos administrativos e operacionais. Nesse sentido, os sistemas informatizados de gestão, como softwares, plataformas de gerenciamento de projetos e ferramentas de controle de indicadores, tornam-se aliados importantes para a gestão estratégica das OSCs (Santos et al., 2023).

No entanto, a realidade de muitas organizações, especialmente as de pequeno porte e atuação regional, revela um cenário de baixa informatização e dependência de processos manuais. Essa limitação compromete a padronização dos registros, o controle de fluxo de caixa, a produção de relatórios e o monitoramento de resultados. Conforme destacam Luz e Araújo (2019), a ausência de sistemas adequados dificulta o planejamento financeiro, compromete a avaliação de impacto das ações desenvolvidas e reduz a capacidade de captação de recursos. Além disso, a resistência cultural à mudança e a escassez de profissionais capacitados para operar ferramentas tecnológicas agravam esse cenário.

Apesar das limitações, algumas organizações têm buscado soluções viáveis, como parcerias com universidades, apoio técnico de voluntários especializados e adoção de

plataformas gratuitas ou de baixo custo. O estudo de Santos et al. (2023) demonstra que, quando utilizados de forma adequada, os sistemas de gestão promovem ganhos em confiabilidade, padronização de informações e agilidade nos processos internos. Assim, a inserção gradual de ferramentas tecnológicas no cotidiano das OSCs é um passo necessário para a construção de uma cultura organizacional orientada à eficiência, ao controle e à responsabilidade social.

Dessa maneira, a implantação de sistemas de gestão nas organizações do terceiro setor é uma etapa fundamental para a modernização e profissionalização de suas estruturas administrativas. No entanto, esse processo é permeado por desafios que vão desde a resistência à mudança até a ausência de recursos tecnológicos e humanos adequados. Em muitos casos, a adoção de ferramentas básicas de gestão — como sistemas de controle financeiro, softwares de gestão de projetos, metodologias de planejamento e avaliação — ainda está em fase inicial ou é inexistente (Cuadernos, 2023).

A introdução de sistemas de gestão é uma das estratégias mais eficazes para aumentar a eficiência operacional, promover a transparência e ampliar a credibilidade institucional junto a financiadores, parceiros e à sociedade civil. Segundo Vieira (2019), a estruturação de processos internos, por meio de ferramentas como fluxogramas, matrizes de responsabilidade (RACI) e cronogramas, contribui para a redução da informalidade e fortalece os mecanismos de prestação de contas.

Entretanto, conforme destaca Gomes (2023), a implementação de tais sistemas esbarra em barreiras como a falta de conhecimento técnico por parte dos gestores e colaboradores, a ausência de uma cultura organizacional voltada para a gestão e a dificuldade de adaptação dos modelos convencionais às especificidades do terceiro setor. Por isso, é necessário que as soluções adotadas sejam contextualizadas e construídas de forma participativa, respeitando a identidade institucional e promovendo o engajamento das equipes.

O sucesso na implantação de sistemas de gestão está diretamente relacionado à construção de uma cultura interna que valorize o planejamento, o monitoramento de resultados e a busca contínua por melhorias. A adoção de tecnologias acessíveis, combinada a ações de capacitação e formação de lideranças, pode representar um caminho viável para o fortalecimento das organizações do terceiro setor e para o aumento de seu impacto social (Rossato et al., 2024).

A gestão das organizações do terceiro setor apresenta um conjunto de desafios que, embora distintos dos enfrentados pelo setor público e privado, revelam-se igualmente complexos. A informalidade ainda presente em muitas Organizações da Sociedade Civil (OSCs), somada à ausência de formação técnica específica dos gestores, compromete não

apenas a qualidade da administração, mas também a sustentabilidade e o impacto social dessas instituições. Embora essas organizações sejam historicamente marcadas por ações voluntárias e estruturas comunitárias, as demandas atuais por eficiência, transparência e prestação de contas exigem níveis crescentes de profissionalização (Freires et al., 2022; Gomes, 2023).

A escassez de recursos financeiros recorrentes, a dependência de doações pontuais e a instabilidade de parcerias são limitações frequentes que afetam diretamente o planejamento de longo prazo. Além disso, muitos gestores assumem suas funções sem qualquer tipo de treinamento formal, o que os obriga a buscar, por conta própria, formas adequadas de conduzir a gestão institucional. Essa realidade, vivida na prática por diversos profissionais do setor, como no caso da própria autora deste estudo, evidencia o quanto a ausência de orientação técnica e sistematização compromete o funcionamento das OSCs. A rotatividade de voluntários, a inexistência de políticas internas bem definidas e a carência de indicadores de desempenho tornam-se fatores que dificultam o alinhamento entre missão institucional e prática gerencial (Rossato et al., 2024).

Nesse contexto, a profissionalização da gestão deve ser compreendida como um processo essencial e progressivo. Não se trata de descaracterizar o espírito solidário que define o terceiro setor, mas de integrá-lo a boas práticas administrativas que garantam a continuidade das ações e o uso eficiente dos recursos disponíveis. Como destacam Santos et al. (2023), a presença de profissionais capacitados contribui para a organização de rotinas operacionais, para o cumprimento das obrigações legais e para a elaboração de estratégias de captação e fidelização de parceiros.

Conforme reforça Fernandes et al. (2025), a gestão eficiente no terceiro setor pressupõe a integração entre competência técnica, valores éticos e capacidade de adaptação às transformações sociais. Essa integração é a chave para que as OSCs se fortaleçam institucionalmente, aumentem sua credibilidade pública e consigam responder de forma eficaz aos desafios sociais para os quais foram criadas.

Os desafios enfrentados pelas organizações do terceiro setor não se restringem apenas à escassez de recursos ou à ausência de ferramentas gerenciais. Em instituições de pequeno porte, observa-se uma limitação ainda mais profunda: a falta de formação específica para quem ocupa cargos de gestão. Na prática, muitas dessas entidades são administradas por indivíduos que, embora comprometidos com a causa social, não possuem conhecimentos técnicos em áreas como administração, contabilidade, planejamento estratégico ou gestão de pessoas. Freire et al. (2022) destacam que a fragilidade estrutural do setor está diretamente ligada à carência de gestores qualificados, enquanto Rossato et al. (2024) apontam a ausência de profissionalização



das lideranças como um dos maiores entraves ao desenvolvimento organizacional. Para Gomes (2023), essa realidade se acentua em organizações de pequeno porte, nas quais a responsabilidade pela gestão recai quase exclusivamente sobre o dirigente, que precisa buscar, por iniciativa própria, as formas adequadas de administrar a instituição.

Essa ausência de formação sistemática compromete a capacidade de análise, organização e tomada de decisões dentro da instituição, gerando riscos tanto para a execução dos projetos quanto para a conformidade com as exigências legais e financeiras. Como evidenciam Freires et al. (2022) e Gomes (2023), é comum que essas organizações operem sem um plano de ação definido, sem avaliação de metas e com baixa formalização das práticas administrativas. A falta de orientação técnica resulta, frequentemente, em retrabalho, descontinuidade de ações e dificuldade de comunicação.

Para Rossato et al. (2024), a lacuna entre a missão institucional e a competência gerencial não apenas compromete os resultados sociais esperados, mas também prejudica a imagem da organização diante da sociedade civil e de potenciais financiadores. A informalidade e o imprevisto, embora muitas vezes inevitáveis, não podem ser tratados como métodos permanentes de gestão.

Portanto, a profissionalização não deve ser vista como uma ruptura com os valores sociais e comunitários dessas organizações, mas como um caminho necessário para ampliar sua efetividade e fortalecer sua legitimidade como agentes de transformação social.

Por fim, observa-se que a gestão no terceiro setor apresenta avanços significativos em termos de relevância social e econômica, mas ainda enfrenta limitações estruturais e administrativas que comprometem sua plena atuação. A literatura evidencia que a ausência de formação específica, a escassez de recursos e a informalidade dos processos continuam sendo obstáculos recorrentes, sobretudo em organizações de pequeno porte. Ao mesmo tempo, reforça-se a necessidade de profissionalização e adoção de práticas modernas de gestão, que aliem transparência, cultura organizacional sólida e uso de ferramentas tecnológicas, como caminho para assegurar a sustentabilidade e ampliar o impacto social dessas instituições. |

## **2. METODOLOGIA**

|A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, uma vez que busca compreender em profundidade os fenômenos relacionados à gestão administrativa no terceiro setor. De acordo com Guerra et al. (2024), esse tipo de abordagem permite captar a complexidade dos contextos sociais, valorizando a subjetividade e a interpretação dos sujeitos envolvidos.

Adotou-se o método de estudo de caso, considerado apropriado para investigações que

exigem análise detalhada e contextualizada. Conforme Tosta (2017), esse método possibilita a compreensão intensiva de uma realidade específica, favorecendo a identificação de práticas, dificuldades e singularidades. O estudo será realizado em duas organizações sociais de pequeno porte localizadas na cidade de Ritápolis. (MG).

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, instrumento que, segundo Triviños (1987) e Manzini (1990/1991) apud Guerra et al. (2024), combina um roteiro prévio com flexibilidade para explorar novas questões que surgem no diálogo. Os entrevistados serão gestores e colaboradores diretamente envolvidos na administração das organizações. Além disso, recorrer-se-á à análise documental, contemplando estatutos, relatórios e registros internos, de forma a possibilitar triangulação dos dados (GIL, 2002) e aumentar a validade da pesquisa.

Quanto ao perfil dos gestores entrevistados, observou-se uma diferença significativa no nível de formação e familiaridade com práticas administrativas. Em uma das instituições, a gestão é conduzida por uma senhora com formação superior em área distinta da administração, apresentando pouco domínio das tecnologias e dos recursos gerenciais, embora demonstre elevado comprometimento e disposição em conduzir a instituição da forma mais correta possível. Já na outra instituição, a gestão é exercida por dois homens com formação superior na área administrativa — um administrador e um economista — ambos com domínio das ferramentas de gestão, tecnologias aplicadas, princípios éticos e plena compreensão da importância da profissionalização para o fortalecimento organizacional. Essa distinção contribuiu de forma significativa para a análise comparativa desenvolvida nesta pesquisa.

Na prática, as entrevistas foram aplicadas em dois momentos distintos, entre os meses de agosto e setembro de 2025, em um ambiente reservado nas sedes das instituições, de forma a garantir conforto e confidencialidade aos participantes. Cada entrevista teve duração média de 40 minutos, totalizando duas instituições analisadas e três gestores entrevistados, correspondendo a 100% do público-alvo previsto. O retorno obtido foi considerado satisfatório, pois todos os participantes demonstraram disponibilidade e colaboração, fornecendo informações consistentes que contribuíram significativamente para a construção dos resultados e discussões apresentadas no estudo. |

### **3. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

|A análise das entrevistas realizadas com gestores de duas organizações do terceiro setor de pequeno porte, localizadas na cidade de Ritápolis, revelou diferentes realidades, contudo complementares, quanto à maturidade administrativa e à capacidade de gestão institucional. As

entidades investigadas — Entidade X e Entidade Y — ilustram de forma concreta os diferentes estágios de profissionalização presentes nas Organizações da Sociedade Civil (OSCs), confirmando o que autores como Freires et al. (2022) e Gomes (2023) apontam sobre a heterogeneidade e os desafios do setor.

De acordo com as informações obtidas, observa-se que a Entidade Y apresenta uma estrutura administrativa mais consolidada, com instrumentos formais de gestão, como planejamento estratégico, organograma, relatórios e registros sistematizados de controle financeiro. A presença de processos definidos e a utilização de ferramentas de acompanhamento favorecem a transparência e a eficiência, evidenciando um esforço pela profissionalização. Esse cenário confirma a afirmação de Fernandes et al. (2025) de que a integração entre competência técnica, ética e capacidade de adaptação é fundamental para a sustentabilidade das organizações sociais. Além disso, a busca constante por atualização e capacitação demonstra o compromisso da instituição com a melhoria contínua de suas práticas.

Em contraposição, a Entidade X reflete um estágio inicial de gestão, mesmo já em funcionamento há mais de duas décadas, gestão caracterizada pela informalidade administrativa, ausência de planejamento de longo prazo e dependência quase exclusiva de doações. Conforme destacado na entrevista, a instituição enfrenta desafios diários relacionados à falta de pessoal qualificado, à ausência de sistemas de controle financeiro e à dificuldade em estabelecer metas e indicadores de desempenho. Essa realidade confirma o que Rossato et al. (2024) apontam como um dos maiores entraves ao desenvolvimento das OSCs: a ausência de profissionalização das lideranças e a fragilidade dos processos administrativos. Ainda segundo Gomes (2023), a falta de formação técnica dos gestores leva à sobrecarga de responsabilidades e à necessidade de aprender “na prática” as funções administrativas — o que se verificou na fala de uma das entrevistadas, ao afirmar que “tudo o que se aprende aqui é por conta própria, ninguém ensina como administrar”.

A diferença entre as duas instituições evidencia, na prática, a importância da profissionalização da gestão como fator de sustentabilidade e credibilidade no terceiro setor. Como destaca Santos et al. (2023), a presença de gestores capacitados contribui significativamente para a organização de rotinas, o controle de recursos e o cumprimento das obrigações legais. No caso da Entidade Y, essa realidade se reflete na ampliação de parcerias e na capacidade de captar recursos de maneira estratégica. Já na Entidade X, a falta de preparo técnico e a ausência de ferramentas de gestão dificultam a continuidade de projetos e a formalização de parcerias.

Além disso, a carência de capacitação gerencial e de instrumentos administrativos

adequados reforça o que Oliveira e Godói-de-Sousa (2016) identificaram como um dos principais entraves à consolidação do terceiro setor: a falta de profissionalização e continuidade administrativa. De modo semelhante, Fernandes et al. (2025) ressaltam que a ausência de práticas formais de gestão e a dependência excessiva do voluntariado tornam as OSCs vulneráveis à desorganização interna e à perda de credibilidade diante de parceiros e financiadores. Esses elementos teóricos dialogam diretamente com os achados empíricos desta pesquisa, evidenciando que o sucesso das organizações sociais está intrinsecamente ligado à qualificação de seus gestores e à estruturação de práticas administrativas consistentes.

Outro ponto relevante identificado nas entrevistas diz respeito à diminuição do voluntariado e à falta de engajamento da população nas causas sociais. Ambas as instituições relataram a dificuldade de atrair e manter voluntários, fator que compromete o alcance das atividades e reforça a sobrecarga dos poucos colaboradores fixos. Essa constatação reflete uma tendência já apontada por Oliveira e Godói-de-Sousa (2016), que observam que, embora o terceiro setor tenha se expandido, a participação social e o engajamento comunitário vêm diminuindo em virtude de fatores como o individualismo, a falta de tempo e a ausência de incentivos sociais e institucionais.

Sob a perspectiva empírica da autora, esse cenário de baixa adesão voluntária é preocupante, pois limita a capacidade das organizações de ampliar suas ações e compromete a continuidade dos projetos sociais. A autora observa que há, na comunidade local, uma valorização simbólica do trabalho das organizações, mas pouca disposição para o envolvimento efetivo com as causas sociais. Essa percepção reforça a necessidade de que as OSCs desenvolvam estratégias mais assertivas de comunicação e mobilização comunitária, buscando sensibilizar a sociedade para a importância da participação cidadã.

A partir das observações realizadas, é possível afirmar que o processo de gestão no terceiro setor é profundamente influenciado pelo nível de capacitação de seus gestores e pela cultura organizacional construída ao longo do tempo. Enquanto instituições mais estruturadas conseguem adaptar-se às exigências contemporâneas de transparência e governança, aquelas que carecem de formação e de processos consolidados permanecem vulneráveis às mudanças externas e às dificuldades financeiras. Dessa forma, os resultados obtidos confirmam as discussões do referencial teórico, especialmente no que tange à necessidade de profissionalização gerencial, à importância da cultura organizacional e ao papel dos sistemas de gestão na eficiência e legitimidade das OSCs. |

#### **4. CONCLUSÕES E PROPOSTAS**

A presente pesquisa possibilitou compreender em profundidade o funcionamento das organizações do terceiro setor, especialmente as de pequeno porte, que desempenham um papel essencial na promoção do bem-estar social e na complementação das ações do Estado. As análises realizadas mostraram que, embora essas instituições atuem com grande comprometimento, ainda enfrentam fragilidades significativas em seus processos administrativos, o que impacta diretamente sua sustentabilidade e sua capacidade de gerar resultados duradouros.

Constatou-se que tanto a instituição X quanto a instituição Y apresentam desafios distintos, mas igualmente relevantes para a compreensão da gestão no terceiro setor. A instituição X demonstra maior fragilidade administrativa, com ausência de planejamento estratégico, escassez de pessoal qualificado e informalidade nos processos. Já a instituição Y apresenta uma estrutura mais consolidada, conduzida por gestores com formação técnica e experiência administrativa, o que tem permitido maior controle financeiro, organização interna e captação de parcerias. No entanto, ainda há limitações pontuais relacionadas à expansão das atividades e à manutenção de recursos de longo prazo. Em ambas as instituições, o comprometimento e o envolvimento pessoal dos gestores se destacam como pilares centrais para a continuidade das ações, mesmo diante de restrições financeiras e operacionais.

De modo geral, a pesquisa evidenciou que a profissionalização da gestão é um fator determinante para o fortalecimento das organizações do terceiro setor. A formação adequada de gestores e colaboradores, o desenvolvimento de lideranças éticas e a implantação de processos administrativos mais estruturados são condições indispensáveis para garantir a eficiência, a transparência e a credibilidade institucional. O investimento em tecnologias acessíveis, a adoção de instrumentos de controle e o fortalecimento de práticas de planejamento estratégico surgem como caminhos viáveis para aprimorar o desempenho dessas instituições.

Outro ponto que merece destaque é a baixa adesão de voluntários e o reduzido engajamento da comunidade nas ações sociais. Essa realidade, percebida tanto nas entrevistas quanto pela experiência empírica da autora, demonstra a necessidade de fortalecer a cultura de participação social. A criação de programas de voluntariado e de estratégias de mobilização comunitária pode contribuir significativamente para o fortalecimento das instituições e para o alcance de um impacto social mais efetivo.

Com base nas análises, propõe-se que as organizações do terceiro setor invistam na capacitação contínua de seus gestores e colaboradores, priorizando o aprendizado prático e o desenvolvimento de competências em administração, gestão financeira e comunicação institucional. Além disso, recomenda-se a implantação gradual de sistemas e ferramentas de

gestão, mesmo que simples, que auxiliem no controle das atividades e na transparência dos processos. A criação de redes de cooperação entre instituições locais também se mostra estratégica, permitindo a troca de experiências e o compartilhamento de recursos humanos e tecnológicos.

Como limitações ou dificuldades na consecução desse artigo registra-se que se estabeleceu contato com mais duas organizações sociais da região; contudo, não obteve retorno quanto à definição de datas para as entrevistas. Essa dificuldade reflete a rotina sobrecarregada e a agenda restrita dos gestores do terceiro setor, que muitas vezes acumulam diversas funções e não dispõem de tempo para participar de estudos acadêmicos. Esse cenário reforça o quanto o cotidiano das OSCs é marcado por limitações estruturais e pelo acúmulo de responsabilidades. Outro ponto que merece atenção está relacionado ao levantamento de literatura sobre o tema, pois como o mesmo não é muito antigo não existem muitas literaturas disponíveis.

Durante a construção deste trabalho, algumas dificuldades foram enfrentadas, especialmente em relação à obtenção de dados atualizados e à limitação do número de instituições participantes. A rotina intensa dos gestores dificulta o agendamento das entrevistas, restringindo o tempo de observação direta. Além disso, a carência de estudos regionais sobre o terceiro setor apresentou-se como um desafio, exigindo da autora uma busca mais ampla por fontes e dados complementares.

Por fim, recomenda-se que futuros pesquisadores aprofundem a investigação sobre a profissionalização da gestão no terceiro setor, explorando temas como o impacto da tecnologia na administração das OSCs, a formação de lideranças sociais e a criação de políticas públicas de incentivo ao voluntariado. Estudos comparativos entre regiões e entre diferentes portes de organizações também podem contribuir para um diagnóstico mais abrangente da realidade do terceiro setor no Brasil.

Em síntese, esta pesquisa reafirma que o fortalecimento das organizações sociais não depende apenas da boa vontade ou do engajamento comunitário, mas de uma gestão estruturada, planejada e profissional. O terceiro setor, quando bem administrado, consolida-se como um pilar essencial para o desenvolvimento social e para a construção de uma sociedade mais justa e solidária. |

## REFERÊNCIAS

- [ALVES, Ana; PAPANDRÉA, João. Gestão e transparência nas organizações sociais: desafios e perspectivas contemporâneas. São Paulo: Atlas, 2024.
- BRASIL. Lei nº 9.608, de 18 de fevereiro de 1998. Dispõe sobre o serviço voluntário e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 19 fev. 1998.
- BRASIL. Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 mar. 1999.
- CUADERNOS, María Teresa. Desafios contemporâneos da gestão no terceiro setor latino-americano. Buenos Aires: Universidad del Cono Sur, 2023.
- FERNANDES, Bruna et al. Governança e sustentabilidade em organizações da sociedade civil: novas perspectivas para o terceiro setor. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2025.
- FREIRES, Lídia et al. Gestão e desafios organizacionais no terceiro setor brasileiro: limites e possibilidades. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 26, n. 4, p. 1–15, 2022.
- FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS (FIPE); SITAWI. Relatório sobre a importância econômica do terceiro setor no Brasil. São Paulo: FIPE/Sitawi, 2023.
- GOMES, Ricardo. Profissionalização e legitimidade no terceiro setor brasileiro: uma análise contemporânea das OSCs. Rio de Janeiro: FGV, 2023.
- INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). Brasil possui mais de 897 mil Organizações da Sociedade Civil ativas. Brasília, DF: IPEA, 2024. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/categorias/45-todas-as-noticias/noticias/15591-brasil-possui-mais-de-897-mil-organizacoes-da-sociedade-civil-ativas>. Acesso em: 10 out. 2025.
- LUZ, Maria de Fátima; ARAÚJO, André Luiz. Adoção de tecnologias e desafios de gestão em organizações do terceiro setor. Revista Gestão e Desenvolvimento em Foco, Recife, v. 7, n. 2, p. 77–92, 2019.
- OLIVEIRA, Antônio; GODÓI-DE-SOUSA, Eliane. Transparência, controle e legitimidade: desafios da governança no terceiro setor brasileiro. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 50, n. 3, p. 421–440, 2016.
- PEREIRA, Carlos Eduardo. Gestão, controle e transparência em organizações do terceiro setor. São Paulo: Fundação Konrad Adenauer, s.d.
- ROSSATO, Débora et al. Desenvolvimento organizacional e liderança no terceiro setor: caminhos para a profissionalização da gestão. Porto Alegre: PUCRS, 2024.
- SANTOS, Fernanda; DAMIAN, Isabel; VALENTIM, Marta. Cultura organizacional e gestão do conhecimento: interações e desafios no terceiro setor. Revista Brasileira de Gestão e Inovação, São Paulo, v. 6, n. 3, p. 233–251, 2019.
- SANTOS, Thiago et al. Sistemas de gestão e eficiência organizacional no terceiro setor: um estudo sobre tecnologias sociais e inovação. Revista de Empreendedorismo e Sustentabilidade, Brasília, v. 5, n. 1, p. 44–63, 2023.

VIEIRA, Roberta. O redesenho de processos como instrumento de profissionalização em organizações do terceiro setor: um estudo de caso. *Revista Ciências Administrativas e Sociais*, Salvador, v. 12, n. 1, p. 87–102, 2019.