

A GESTÃO NA DINÂMICA DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: REDE DE INSTITUIÇÕES DE ACOLHIMENTO DE CURITIBA E REGIÃO METROPOLITANA

MANAGEMENT IN THE DYNAMICS OF THIRD SECTOR ORGANIZATIONS: NETWORK OF HOST INSTITUTIONS OF CURITIBA AND METROPOLITAN REGION

LA GESTIÓN EN LA DINÁMICA DE LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR: RED DE INSTITUCIONES DE ACOGIDA DE CURITIBA Y LA REGIÓN METROPOLITANA

Amanda Skszypa¹
Aparecida Oliveira Silva²
Kalynka Oliveira Feliciano³
Cleci Elisa Albiero⁴

Resumo

Ao longo dos séculos XX e XXI, com as transformações ocorridas na sociedade e no papel do Estado, cresce a importância das ações desenvolvidas pelas organizações do Terceiro Setor. Aliado a este crescimento, são inúmeros os desafios encontrados por estas organizações, com destaque para a necessidade na melhoria contínua da eficiência da gestão por meio de mecanismos de governança, planejamento, entre outras técnicas. O presente estudo objetiva identificar as práticas de gestão utilizadas pelas organizações que compõem a Rede de Instituições de Acolhimento de Curitiba e Região Metropolitana, com a finalidade de produzir conhecimento organizado e detalhado do mapeamento realizado com as organizações, com vistas ao seu fortalecimento institucional. Este estudo tem como base uma pesquisa bibliográfica exploratória e descritiva, de natureza qualitativa, e uma pesquisa empírica efetuada com as organizações que fazem parte da Rede de Instituições de Acolhimento. Realizou-se a coleta de dados por intermédio de um formulário enviado via Google Forms, que foi respondido por cinco (5) organizações. Os elementos e dados apresentados são compostos de informações de cunho quanti-qualitativo, estudados através da análise de conteúdo. Conclui-se que as organizações da Rede de Instituições de Acolhimento estão atuando há mais de 40 anos prestando serviços de interesse público e desenvolvimento social, através do acolhimento institucional de crianças, adolescentes com vínculos familiares rompidos e/ou fragilizados, de forma a garantir a proteção integral destes. A longevidade das organizações possibilitou a construção de um modelo de gestão mais flexível e menos rígido, visando transformar os recursos (humanos, financeiros, materiais) em resultados esperados, assim como foram encontradas algumas dificuldades.

Palavras chaves: Terceiro setor; Gestão; Planejamento; Rede de Instituições de Acolhimento.

Abstract

Throughout the 20th and 21st centuries, amid the societal transformations and shifts in the State's role, the significance of actions undertaken by Third Sector organizations is on a growth trajectory. Complementing this growth, these organizations confront numerous challenges, notably the imperative to incessantly enhance management efficiency through governance mechanisms, planning, and other techniques. The current study aims to identify the management practices employed by the organizations comprising the Network of Host Institutions of Curitiba and the Metropolitan Region. This endeavor seeks to produce a methodical and comprehensive comprehension of the conducted organizational mapping, with a perspective directed towards bolstering institutional resilience. Rooted in exploratory and descriptive bibliographic research of a qualitative nature, coupled with empirical inquiry conducted among the organizations encompassing the Host Institutions Network,

¹ Graduanda do Curso de Bacharelado em Serviço Social – UNINTER. E-mail: skszypamandy@gmail.com

² Graduanda do Curso de Bacharelado em Serviço Social – UNINTER. E-mail: cidatqn2019@gmail.com

³ Graduanda do Curso de Bacharelado em Serviço Social e pesquisadora bolsista no Projeto de Pesquisa Trabalho, gênero e gerações: intersecções sociais no Centro Universitário Internacional UNINTER. E-mail: kalynka.oliver@hotmail.com

⁴ Assistente social, professora pesquisadora do Curso de Serviço Social do Centro Universitário Uninter, pesquisadora do Grupo de Estudos e Pesquisa em Trabalho, Formação e Sociabilidade (GETFS). E-mail: clecielisa.albiero@gmail.com

data acquisition transpired via a Google Forms-administered survey, yielding responses from five (5) distinct organizations. The presented elements and data encompass both quantitative and qualitative facets, subjected to content analysis. Conclusively, it is discerned that the Host Institutions Network organizations have been operative for over four decades, dispensing services of public interest and social development, primarily through the institutionalized care of children and adolescents plagued by disrupted or weakened familial bonds, thereby securing their holistic safeguarding. The prolonged existence of these organizations has facilitated the formulation of a flexible and less rigid management model, poised to channel resources (human, financial, material) into anticipated outcomes, albeit with certain challenges encountered.

Keywords: Third sector; Management; Planning; Host Institutions Network.

Resumen

A lo largo de los siglos XX y XXI, en medio de las transformaciones sociales y los cambios en el rol del Estado, cobra relevancia la importancia de las acciones emprendidas por las organizaciones del Tercer Sector. Como complemento a este crecimiento, estas organizaciones enfrentan numerosos desafíos, destacando la necesidad de mejorar constantemente la eficiencia en la gestión a través de mecanismos de gobernanza, planificación y otras técnicas. El presente estudio tiene como objetivo identificar las prácticas de gestión empleadas por las organizaciones que componen la Red de Instituciones Anfitrionas de Curitiba y la Región Metropolitana. Este esfuerzo busca producir una comprensión metodológica y completa del mapeo organizacional realizado, con una perspectiva orientada a fortalecer la resiliencia institucional. Basado en una investigación bibliográfica exploratoria y descriptiva de naturaleza cualitativa, junto con una investigación empírica realizada entre las organizaciones que conforman la Red de Instituciones Anfitrionas, la adquisición de datos se llevó a cabo a través de una encuesta administrada mediante Google Forms, obteniendo respuestas de cinco (5) organizaciones distintas. Los elementos y datos presentados abarcan tanto aspectos cuantitativos como cualitativos, sujetos a análisis de contenido. En conclusión, se percibe que las organizaciones de la Red de Instituciones Anfitrionas han estado operativas durante más de cuatro décadas, brindando servicios de interés público y desarrollo social, principalmente a través del cuidado institucionalizado de niños y adolescentes afectados por vínculos familiares interrumpidos o debilitados, asegurando así su protección integral. La existencia prolongada de estas organizaciones ha facilitado la formulación de un modelo de gestión flexible y menos rígido, dispuesto a canalizar recursos (humanos, financieros, materiales) hacia resultados previstos, a pesar de los desafíos encontrados.

Palabras clave: Tercer Sector; Gestión; Planificación; Red de Instituciones Anfitrionas.

1 Introdução

O presente estudo tem por finalidade apresentar os resultados da pesquisa teórica e de campo, relacionada ao projeto de pesquisa intitulado *A Gestão na Dinâmica das Organizações do Terceiro Setor*. Este projeto de pesquisa surgiu a partir de um Projeto de Extensão Universitária do Centro Universitário Internacional (UNINTER) Assessoramento Técnico aos Representantes da Rede de Instituições de Acolhimento de Crianças e Adolescentes (RIA) de Curitiba e região metropolitana e, está sob a coordenação do Curso Superior Tecnólogo em Gestão de Organizações do Terceiro Setor e vinculado ao Grupo de Estudos e Pesquisa sobre Trabalho, Formação e Sociabilidade (GETFS) do Curso de Bacharelado de Serviço Social. Ambos os cursos compõem a Escola Superior de Saúde Única (ESSU).

O Curso Tecnólogo em Gestão de Organizações do Terceiro Setor tem estabelecido em seu Projeto Pedagógico (PPC) a pesquisa acadêmica como uma das formas de integrar a teoria com a realidade do discente, contribuindo para que o tripé Ensino, Pesquisa e Extensão sustente

a atividade institucional e a produção científica. A pesquisa possibilita, também, a atualização de conhecimentos essenciais aos fundamentos do curso, no caso, a gestão organizacional.

Com as transformações ocorridas na sociedade e no papel do Estado ao longo dos séculos XX e XXI é crescente a importância das ações desenvolvidas pelas organizações do terceiro setor, “estando cada vez mais presentes no Brasil, atuando na provisão de bens e serviços públicos, e no controle da ação do Estado e de empresas” (GIFE⁵, 2009, p. 11). Aliado a este crescimento, inúmeros são os desafios encontrados por estas organizações e, conforme Pereira (2013), destaca-se a necessidade na melhoria contínua da eficiência da gestão, por meio de mecanismos de governança, planejamento, acompanhamentos das ações e resultados, entre outras técnicas, considerando a importância deste setor no desenvolvimento da sociedade contemporânea e da sua profissionalização.

De acordo com Falconer (1999, p. 23) “as ações de desenvolvimento do terceiro setor no plano organizacional é o principal ponto fraco do setor e, conseqüentemente, a capacitação em gestão é a principal arma para que este desempenhe plenamente o seu papel esperado”. A gestão nessas organizações é fundamental para o seu bom funcionamento e para o cumprimento de sua missão e seus objetivos, assim como ocorre em uma empresa ou em um governo (Albuquerque, 2006).

Considerando que, para a sobrevivência das organizações do Terceiro Setor, é necessário que as organizações se orientem pela utilização do conhecimento, criando condições favoráveis através da adoção de práticas de gestão eficientes e eficazes, o presente estudo estabelece o seguinte problema de pesquisa: as práticas de gestão adotadas pelas Organizações que compõem a Rede de Instituições de Acolhimento (RIA) de Curitiba e Região Metropolitana asseguram o alcance dos objetivos institucionais?

Para tanto, objetivamos, em linhas gerais: identificar as práticas de gestão utilizadas pelas organizações que compõem a RIA; verificar a relação entre gestão, funcionários, voluntários e sociedade; levantar os fatores que interferem de maneira positiva ou negativa nestas gestões; descrever como as organizações lidam com o conceito de gestão, com a finalidade de produzir conhecimento, organizado e detalhado do mapeamento realizado com as organizações, com vistas ao seu fortalecimento institucional.

Este estudo tem como base uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa empírica que visam alcançar os objetivos que foram propostos. Inicialmente, será feita uma investigação bibliográfica de natureza exploratória e descritiva, que consiste na realização de uma revisão

⁵ GIFE - Grupo de Institutos, Fundação e Empresas.

sistemática da literatura abarcando a temática proposta. Em seguida, procedeu-se à execução de uma pesquisa empírica realizada no período de agosto a setembro de 2022, que englobou a coleta de dados de natureza quantitativa e qualitativa. Nessa etapa subsequente, foi estabelecido um contato direto com as Organizações através do e-mail institucional, telefone, *WhatsApp*, *Facebook* e *Instagram*, informando sobre o projeto e seus objetivos pretendidos. Das quinze (15) organizações que formam a RIA, cinco (5) responderam ao formulário, totalizando 33,3% de participação.

Para fins didáticos, o trabalho está organizado em três seções distintas: (a) conceituando o terceiro setor; (b) análise dos dados empíricos coletados, destacando os principais resultados e considerações relevantes; e (c) apresentação das considerações finais e referências bibliográficas utilizadas no desenvolvimento deste artigo.

1 Conceituando o Terceiro Setor

A “expressão ‘terceiro setor’ é uma tradução do termo inglês *third sector*, que, nos EUA é usado junto a outras expressões como, ‘organizações sem fins lucrativos’ *nonprofit organizations* ou ‘setor voluntário’ *voluntary sector*” (Albuquerque, 2006, p. 10). Na Inglaterra, utiliza-se a expressão “caridades” (*charities*), ressaltando o aspecto de obrigação religiosa das primeiras ações comunitárias e “filantropia” (*philantropy*) sendo um conceito mais moderno e humanista da antiga caridade religiosa. Em relação à Europa continental, predomina a expressão “organizações não governamentais” (NGOs, ONGs em português) que remonta ao sistema de representações das Organizações Unidas. No Brasil e na América Latina, também se utiliza a expressão “sociedade civil”, conceito que teve origem no século XVIII, visto que designava um plano intermediário entre o Estado e a natureza pré-social (Albuquerque, 2006).

Consequentemente, pode-se afirmar que o Terceiro Setor consiste em um amplo e diversificado grupo de: instituições, fundações, organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP), entidades beneficentes, entre outras, que são de iniciativas privadas, porém, não orientadas para a lucratividade, atuando em prol do bem comum e da cidadania. A definição de Terceiro Setor, portanto, se dá por não pertencerem ao primeiro setor (Estado) e nem ao segundo setor (mercado), cujo recursos aplicados visam alcançar fins lucrativos.

Entender as origens e o desenvolvimento histórico do terceiro setor é fundamental para que percebamos as mudanças estruturais e de atuação das organizações que o compõem. Como em outros campos de estudo, essa evolução não ocorreu de forma homogênea em todas as partes do mundo. Cada região preserva suas características regionais, que refletem na forma de organização e atuação do terceiro setor na atualidade (Albuquerque, 2006, p. 11).

As organizações que constituem o Terceiro Setor tiveram origem nos séculos XVI e XVII, inicialmente com caráter religioso ou político. As divergências religiosas ocorridas na Europa proporcionaram que o trabalho organizado socialmente estivesse relacionado com o trabalho religioso (Albuquerque, 2006). No Brasil, de acordo com Oliveira e Souza (2015) as primeiras evidências de atividades relacionadas a este setor se dão com a criação da Santa Casa de Misericórdia, de cunho totalmente assistencialista, por Brás Cubas, em 1543.

Carvalho (2006) destaca quatro momentos marcantes do terceiro setor no país: o primeiro se estende do período da colonização até meados do século XX, com ações de assistencialismo, realizadas pela igreja católica na forma de asilos, orfanatos, entre outros, permeados pelos valores da caridade cristã. O segundo acontece no Governo de Getúlio Vargas, com o Estado assumindo o papel de formulador e implementador das políticas públicas, com a colaboração das organizações sem fins lucrativos para sua implantação. A Igreja continua realizando suas ações e recebe em alguns casos financiamento do Estado para suas obras. O terceiro momento ocorre no período do regime militar, com ampla mobilização da sociedade, em que instituições de caridade, assistenciais, organizações comunitárias e movimentos sociais se unem para ser porta voz dos problemas sociais, surgindo as ONGs ligadas à mobilização social e à contestação política. O quarto momento marcante do terceiro setor, por fim, ocorre com a redemocratização do país e o enfraquecimento do modelo intervencionista do Estado a partir de 1990. As instituições sem fins lucrativos passam a focar na questão da cidadania e dos direitos fundamentais.

Com o avanço do projeto neoliberal na década de 1990, que diminui a participação do Estado nas questões sócio-econômicas, privilegiando o mercado através de um amplo processo de privatizações e terceirizações, ocorre o agravamento da má distribuição de renda, os serviços públicos são sucateados, cresce a desigualdade social, a violência, prejudicando cada vez mais o desenvolvimento econômico do país. Conseqüentemente, as diversas organizações do Terceiro Setor passam a assumir a cena das Políticas Sociais e, desta relação entre Estado e o Terceiro Setor, surgem posições que se antagonizam até as que estabelecem uma relação ambígua entre este e a sociedade civil (Guimarães; Maciel; Gershenson, 2020).

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) (Brasil, 2021) indica que as Organizações da Sociedade Civil (OSCs) expandiram nos últimos anos. O Brasil conta com 815.676 organizações da sociedade civil em atividade no país (novembro de 2020), configurando-se como um setor heterogêneo, amplo, com importância econômica no mercado de trabalho, além da conhecida relevância em ações de interesse público.

Junto ao crescimento das organizações do Terceiro Setor, evidenciam-se os desafios enfrentados por estas organizações. Pedrosa *et al.* (2009) ressalta que o forte impacto das transformações sociais, políticas e econômicas no contexto em que as organizações atuam, obrigam mudanças contínuas, inclusive em práticas gerenciais.

Paradoxalmente, para Falconer (1999, p. 20), “um setor que surge com tão elevadas expectativas a respeito de suas qualidades e seu potencial de atuação, o terceiro setor brasileiro parece mal equipado para assumir este papel”. Nesse contexto, a fragilidade organizacional; dependência de recursos cada vez mais escassos; falta de recursos humanos capacitados; existência de obstáculos para um melhor relacionamento com o Estado, colaboram para baixa capacidade de continuidade e sustentabilidade dessas organizações (Falconer, 1999).

Carvalho (2004) aponta um aumento das necessidades de serviços e resultados eficazes para contrapor o cenário de diminuição da ajuda externa, da situação econômica do país e das desconfianças sobre a idoneidade de algumas instituições em relação à aplicação que fazem do dinheiro público, reforçando a necessidade da utilização de práticas de gestão.

A crença na mera existência de uma organização ou na validação da causa defendida por elas como suficientes para justificar o apoio por parte da sociedade sem maiores exigências quanto aos resultados a serem alcançados deixa de ser validada. As Organizações da Sociedade Civil passam a ter uma visão mais empresarial de resultado, tendo a gestão (eficiência e eficácia) como principal desafio (Falconer, 1999).

O tema da administração surge como área do conhecimento portadora de soluções para os Problemas do Terceiro Setor – planejamento, gestão de projetos, marketing, finanças, auditoria, liderança, motivação – antes restrito apenas ao mundo empresarial ou à administração pública, tornam-se comuns entre as organizações do Terceiro Setor (Falconer, 1999, p. 112).

Os instrumentos de gestão passam a ser aplicados no terceiro setor como alternativa capaz de auxiliar no alcance dos seus objetos institucionais. Pereira (2013) destaca como mecanismos internos de gestão o *modus operandi* da organização, composição do papel do conselho diretivo e de seus gestores, demonstrando seu envolvimento e extremamente necessários para que possam colocar em ação e aprimorar as práticas de gestão da organização. Em relação aos mecanismos externos, ressalta-se o envolvimento e o acompanhamento do marco regulatório do setor e da análise dos desdobramentos das propostas de mudanças na legislação (*advocacy*⁶), além da relação com outras organizações em rede.

⁶ Advocacy, na atualidade, é utilizado como sinônimo de defesa e argumentação em favor de uma causa. É um processo de reivindicação de direitos que tem por objetivo influir na formulação e implementação de políticas públicas que atendam às necessidades da população. Disponível em: <https://www.politize.com.br/advocacy-o-que-e/> Acesso em: 08/07/2023

Para gerir uma organização, são necessários planejamento, organização, direção e controle, visto que, com o processo de planejamento, é possível estabelecer a finalidade da organização, programa ou projeto, definir objetivos, prever as atividades e os recursos necessários para atingi-los (Albuquerque, 2006). Existem várias práticas de gestão dos setores privados e públicos que podem ser utilizadas no terceiro setor, como o planejamento estratégico. No entanto, o planejamento, de forma geral, é aplicável a organizações do terceiro setor, desde que respeitadas as características do setor (Carvalho, 2004)

Albuquerque (2006) define três tipos de planejamento: planejamento estratégico (longo prazo), voltado a uma visão mais ampla, global e de longo alcance da organização, baseada na análise do contexto existente; planejamento tático (médio prazo), demanda uma visão mais específica, voltado para o interior da organização, para que sejam determinados os objetivos e estratégias para cada uma das atividades desenvolvidas; planejamento operacional (curto prazo), é o detalhamento dos objetivos e estratégias do planejamento tático para cada área da organização, visando especificar os objetivos a serem cumpridos em curto prazo de tempo.

O planejamento é a primeira função administrativa, uma vez que serve de base para demais funções e determina antecipadamente quais os objetivos a serem atingidos e como fazer para alcançá-los. O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência. Essas funções proporcionam a organização, um melhor desempenho em termos de eficiência, eficácia e efetividade (Chiavenato, 2003). Tenório *et al.* (2001, *apud* Carvalho, 2004) definem estes conceitos da seguinte maneira: eficiência — melhor forma de fazer algo com os recursos disponíveis; eficácia — fazer o que deve ser feito, cumprir o objetivo determinado; efetividade — capacidade de atender às expectativas da sociedade.

Destarte, o referencial teórico proporcionou entender os conceitos do terceiro setor, sua trajetória no país e os desafios enfrentados por estas organizações no processo do seu fortalecimento institucional. Sendo que um dos maiores desafios apresentados hoje ao terceiro setor é a melhoria da qualidade e eficiência das práticas gerenciais nas organizações. Portanto, para identificar as práticas de gestão utilizadas pelas organizações que compõem a Rede de Instituições de Acolhimento de Curitiba e Região Metropolitana, serão estudadas as seguintes categorias de análise: perfil do entrevistado; perfil da organização; força de trabalho; financeiro e comunicação.

2 As práticas de gestão adotadas pelas Organizações que integram a RIA.

A realização da pesquisa empírica teve como finalidade o aprofundamento das questões propostas para este estudo. Os elementos e dados apresentados são compostos de informações de cunho quanti-qualitativo e estudados com a técnica de Bardin (2011, *apud* Medeiros e Sviercoski, 2020, p. 206) de análise de conteúdo que se coloca como possibilidade de “um novo sentido à pesquisa e, desse modo, alcançar uma abordagem que ultrapasse a leitura superficial”.

2.1 Perfil do entrevistado⁷

A primeira seção do formulário considerou o perfil das pessoas que responderam à pesquisa, juntamente com o cargo ocupado dentro da organização. Na categorização “idade”, evidenciamos o intervalo entre 38 e 52 anos, sendo que a idade média dos participantes é de 44,8 anos. Analisando separadamente esse indicador, a idade média entre as mulheres é de 42 anos, homens, 49 anos.

Em relação ao gênero dos participantes, 60% correspondem ao feminino. No que concerne ao cargo ocupado, 60% são Coordenadores, seguido respectivamente pelos cargos de Presidente 20% e Diretor com 20%. O tempo de serviço na organização também foi um dos pontos levantados pela pesquisa. Constatou-se que 40% estão na organização entre 10 e 15 anos; 20% entre 0 e 5 anos; 20% entre 5 até 10 anos; e 20% está acima de 20 anos na instituição. Por fim, um dado significativo nos mostra que todos completaram o nível superior. Sendo assim, na maioria das organizações, os cargos de liderança são ocupados por mulheres com idade média de 42 anos e com o nível superior.

Historicamente, a desigualdade de gênero proporciona graves consequências em nossas relações sociais, reforçando a falta de representatividade das mulheres nos espaços e as diferenças salariais. No mercado de trabalho, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (Brasil, 2021), o nível de ocupação das mulheres representa 41,2%, em 2020, inferior ao dos homens com 61,4%. Embora a maior escolaridade das mulheres não seja suficiente para equilibrar sua situação em relação aos homens, entre elas, é uma característica muito relevante para assegurar a inserção no mercado de trabalho. Em cargos de liderança, apesar de mais instruídas, as mulheres ocupavam 37,4% dos cargos gerenciais e receberam 77,7% (ou pouco mais de $\frac{3}{4}$) do rendimento dos homens. Enquanto o rendimento médio mensal dos homens era de R\$2.555, o das mulheres era de R\$1.985.

⁷ Levando em consideração o procedimento ético de uma pesquisa científica, a identidade dos sujeitos que responderam o formulário será preservada.

No terceiro setor, mesmo com a desigualdade de gênero constante em nossa sociedade, a presença das mulheres é marcante. Dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) demonstram que as mulheres representam 65% das pessoas empregadas nas Organizações da Sociedade Civil (OSCs) (Brasil, 2018). De acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) Contínua de 2019, as mulheres representam 62% das pessoas que realizam trabalho voluntário. Um dos motivos para esta forte presença das mulheres nas organizações da sociedade civil fica evidenciado na pesquisa do IBGE (Brasil, 2021), onde se aponta que a presença das mulheres nas atividades de educação, saúde e assistência social ocorre de maneira mais acentuada em relação aos homens.

Em relação à assistência social, Fritzen (2015, n. p.) destaca que:

A assistência social constitui-se historicamente em um espaço privilegiado de atuação da mulher, dado o ideário de gênero posto a esta de atenuar e administrar as expressões da questão social, ligado conjuntamente com a solidariedade e a bondade, qualidades vistas como predominantemente femininas. A assistência social emerge assim caracterizada como ação de caridade e benemerência realizada notadamente, pelas Damas de caridade.

Dessa forma, “a assistência social oportunizou a atuação profissional feminina, muitas mulheres conseguiram despertar criticamente para a política, inclusive contrariando a ordem vigente” (Fritzen, 2015, n. p.). No que diz respeito ao Sistema único de Assistência Social (SUAS)⁸, as mulheres são a maioria das trabalhadoras em todos os equipamentos e níveis de complexidade. A assistência Social é a profissão mais frequente das mulheres no Centro de Referência Especializado de Assistência Social (CREAS) (33,1%), Centro Pop (26,1%), Centro de Referência de Assistência Social (CRAS) (22,8%), Centro de convivência (8,5%) e Unidade de Acolhimento (7,3%). Nos cargos de chefia nas unidades, as mulheres representam 87% na coordenação e direção, e 88% técnica de nível superior. Essa concentração feminina reflete-se na proporção de integrantes dos Conselhos municipais, estaduais e nacional de Assistência Social, onde são 72,2% das conselheiras e conselheiros nacionais (Brasil, 2018).

Tal presença pode estar relacionada à cultura do primeiro damismo na política da assistência social, mas reflete, por outro lado, a característica de ser uma política estreitamente relacionada aos papéis de gênero, que apontam as mulheres como as principais responsáveis pelo cuidado familiar e pelo cuidado da comunidade. A participação da mulher à frente da

⁸Trata-se de um sistema descentralizado e participativo, público, não contributivo, integrado pelos entes federativos e pelos respectivos conselhos de assistência social e entidades de assistência social abrangida pela Lei Orgânica de Assistência Social – LOAS. O SUAS é a forma de estruturação e de organização da Política de Assistência Social no Território Brasileiro. Articulando Serviço, Programas, Projetos e Benefícios ofertados e organizados pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios para oferta e garantia de Proteção Social, Vigilância Socioassistencial e Defesa de Direitos a quem dela precisar. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8742.htm Acesso em: 10 ago. 2023.

gestão e da operacionalização da política de assistência social, assim como no Terceiro Setor, sempre foi importante e mobilizadora. As ações desenvolvidas através do voluntariado ou em cargos de gestão, direção e conselhos dessas organizações, propiciam uma gestão eficiente, inovadora e com amplos resultados de impacto social, fortalecendo as instituições.

2.2 Perfil Organizacional

Este item consiste em analisar o perfil organizacional através da atividade da instituição, constituição jurídica, estrutura organizacional (modelo de gestão) indicadores de desempenho e planejamento estratégico. É importante destacar que não existe um modelo ideal de estrutura organizacional, uma vez que o modelo a ser utilizado pelas organizações é uma consequência de sua estratégia. O importante é que ele se adapte ao funcionamento da organização, contribuindo para que o trabalho seja eficaz, atinja os objetivos e cumpra a sua missão (IDIS, 2021).

No quesito data de fundação, a organização mais antiga tem 86 anos, sendo fundada em 1937. Uma organização não informou a data, desta maneira, a idade média das organizações que responderam a essa questão é de 50 anos. Em relação ao espaço físico em que a sede se encontra: 60% o espaço é próprio; 20% alugado e 20% espaço público cedido.

No que concerne à Constituição jurídica, a natureza Associação corresponde a 60%, enquanto Fundação representa 40%. Todas as organizações informaram que o instrumento legal que rege a atividade é o Estatuto. A natureza jurídica de uma organização do terceiro setor serve para explicar de onde essa organização surgiu, quais são os seus princípios básicos e quais os elementos que a compõe.

Possuem a missão, visão e valores bem definidos, com foco na proteção integral a crianças e adolescentes em situação de risco, assegurando seus direitos, restabelecendo vínculos e referências familiares e comunitários, com o objetivo de serem organizações de referências pelo modelo de acolhimento institucional para o público infanto-juvenil em vulnerabilidade social.

Para constatar a área de atuação das organizações, utilizamos em nosso formulário a Classificação Internacional das Organizações Sem Fins Lucrativos (*International Classification of Nonprofit Organizations – ICNPO*⁹), que foi desenvolvida através de um

⁹ ANHEIER, Helmut K.; SALAMON, Lester M. **The Internacional classifications of nonprofit organizations: ICNPO-Revision 1**, 1996. Baltimore, Maryland, EUA, 1996. Disponível em: http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/09/CNP_WP19_1996.pdf Acesso em: 8 jul. 2023.

trabalho em conjunto dos acadêmicos de Estudos da Sociedade Civil da Universidade John Hopkins em 1996. A classificação relacionada ao Grupo IV - Serviços Sociais (emergência e assistência) é citada para 60% das organizações, seguida do Grupo VII - Direitos civis, defesa de direitos e direitos políticos (organizações cívicas, e de defesa de direitos, serviços legais e legislação) com 20% e Grupo XI – Outros, com 20%. Em relação aos usuários (pessoas que são atendidas pelas ações), estão divididos em: criança, adolescente, jovem, adulto e família.

Ao analisar os serviços ofertados, os aperfeiçoamentos destes serviços e novos projetos, percebe-se que todas as organizações ofertam o Serviço de Acolhimento Institucional. Este serviço no que diz respeito ao público-alvo de crianças e adolescentes, se divide entre Casa Lar e Abrigo Institucional, os quais se diferenciam pelo número de atendidos e pela metodologia de atendimento; a República, serviço ofertado por uma organização, é um serviço de acolhimento indicado prioritariamente a jovens que passaram anteriormente por serviços de acolhimento para crianças e adolescentes, que oferece apoio e moradia a jovens de 18 a 21 anos, e cada unidade tem até 6 pessoas.

O serviço tem como objetivo a gradual autonomia de seus residentes, incentivando sua independência ao funcionar em um sistema que permite que seus moradores tomem as decisões com relação ao funcionamento da unidade de maneira conjunta (Brasil, 2019). Outros serviços também são ofertados com o objetivo de proporcionar proteção integral dos indivíduos em situação de risco, assegurar seus direitos, restabelecer vínculos e referências familiares, comunitários, e promover a inclusão social. Para as organizações que responderam sobre o aperfeiçoamento destes serviços, ele é feito através de capacitação. Três organizações realizam projetos para novos serviços. Considerando que as organizações que fazem parte da RIA ofertam o acolhimento institucional a crianças e adolescentes, nota-se que famílias, jovens e adultos também fazem parte de suas ações.

No que se refere a títulos, qualificações, certificados e participação em conselhos, nota-se que 80% das organizações já tiveram o Título de Utilidade Pública¹⁰; 100% faz parte do Conselho Municipal de Assistência Social¹¹ e possui o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social¹²; 80% fazem parte do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do

¹⁰ Título de Utilidade Pública. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1930-1949/10091.htm Acesso em: 8 jul. 2023.

¹¹ CMAS - órgão que reúne representantes do governo e da sociedade civil para discutir, estabelecer normas e fiscalizar a prestação de serviços sociais públicos e privados no Município (FAS, s.d.). Disponível em: <https://fas.curitiba.pr.gov.br/conteudo.aspx?idf=844> Acesso em: 8 jul. 2023.

¹² CEBAS - Está previsto na Lei nº 12.101/2009 e no Decreto nº 8.242/2014. Trata-se de uma Certificação concedida pelo Governo Federal às organizações sem fins lucrativos reconhecidas como entidades beneficentes de assistência social que prestem serviços nas áreas de educação, assistência social ou saúde (Brasil, 2019). Disponível em: <http://blog.mds.gov.br/redesuas/wp-content/uploads/2019/09/Cartilha-CEBAS.pdf>. Acesso em: 8 jul. 2023.

Adolescente¹³ e 60% fazem parte do Conselho Nacional de Assistência Social¹⁴; nenhuma possui a classificação OSCIP¹⁵.

No que diz respeito aos representantes dos *stakeholders*¹⁶ em órgãos de gestão/direção, estão presente em 60% das organizações. Santos (2006) destaca a importância para a organização manter a perspectiva de diálogo com os principais *stakeholders*, visto que, quanto mais intensa e qualificada for esta relação, mais elementos as partes interessadas terão para conhecer e avaliar os serviços ofertados pela organização. Nesse sentido, um dos desafios para os gestores é administrar os diferentes interesses, anseios e expectativas que estes grupos têm em relação aos objetivos e resultados da organização, o gestor precisa buscar o ponto de equilíbrio entre a capacidade da organização e os interesses dos *stakeholders* (Santos, 2006).

Quanto à estrutura organizacional, os gestores desenvolvem um modelo de gestão mais flexível e menos rígido, com participação de todos os colaboradores no processo para determinar estratégias e na tomada de decisão na organização. As estratégias são bem definidas e utilizam de diversos processos para determiná-las. Realizam estudos para verificar se estão sendo cumpridas durante o desenvolvimento da atividade e, caso não estejam sendo alcançadas, desenvolvem ações pontuais.

Os cargos hierárquicos são divididos de acordo aos três níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional, com organograma interno bem definido. A definição clara destes níveis se faz importante, visto que consegue determinar e saber o papel de cada pessoa dentro da organização, uma vez que, ao ter ciência sobre a sua responsabilidade, o indivíduo passa a desempenhar melhor suas funções e acaba contribuindo efetivamente e na prática para o alcance dos objetivos.

A divisão de trabalho ocorre no sentido horizontal, assegurando homogeneidade e equilíbrio, dado que ocorre a departamentalização por setores, tornando a organização mais eficiente. Os colaboradores são divididos por função, mas, em algumas organizações, acabam realizando diversas funções no decorrer do seu trabalho, o que pode prejudicar a rotina

¹³ COMTIBA - Órgão deliberativo e fiscalizador da política de defesa dos direitos da criança e do adolescente, que regulamenta e fiscaliza a execução de ações, no que refere à população infanto-juvenil de Curitiba (FAS, s.d.). Disponível em: <https://fas.curitiba.pr.gov.br/conteudo.aspx?idf=127>. Acesso em: 8 jul. 2023.

¹⁴ CNAS - Foi instituído pela Lei Orgânica da Assistência Social (Loas), em 1993, com a missão de promover o controle social da política pública de assistência social e contribuir para o seu permanente aprimoramento, a partir das necessidades da população brasileira (Brasil, 1993). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18742.htm. Acesso em: 8 jul. 2023.

¹⁵ Organização da Sociedade Civil de Interesse Público. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19790.htm. Acesso em: 8 jul. 2023.

¹⁶ *Stakeholders* - são grupos ou pessoas (físicas ou jurídicas) que têm algum tipo de interesse em uma entidade ou que com ela mantêm algum tipo de relacionamento, direto ou indireto (Duarte, 2005 *apud* Santos, 2006, p. 54).

individual ou coletiva, causando estresse, cansaço, desânimo, além de ser possível caracterizar acúmulo ou desvio de função.

A escassez de recursos é apontada por 80% das organizações como o principal desafio enfrentado por elas atualmente, seguido de envolvimento com a sustentabilidade, falta de gestão eficiente, falta de inovação e voluntariado. Os indicadores de desempenho, importantes ferramentas que rastreiam os resultados da organização utilizando esses números para identificar possíveis falhas, além de revelarem ações que podem ser tomadas em relação aos problemas ou às melhorias, são utilizados em 40% das organizações.

O planejamento estratégico é utilizado em 60% e, dentre os motivos destacados para esta utilização, estão: profissionalizar a gestão; possibilitar a implementação e aprimoramento do trabalho proposto; melhor comunicação e transparência sobre o direcionamento e gestão da organização; melhorar a qualidade dos serviços prestados. Para as instituições que não utilizam o planejamento estratégico, o principal motivo é a falta de recursos financeiros, seguido de falta de tempo e utilização de outra ferramenta de gestão.

2.3 Força de trabalho

A seção Força de trabalho procurou analisar como ocorre a gestão de pessoas dentro da organização. Perguntas sobre modelos e política de contratação, quantidade de funcionários e voluntários, treinamento, relacionamento gestão e colaboradores, entre outras, permeiam esta seção. No que se refere à gestão de pessoas, as organizações informam que existem indivíduos responsáveis pelas políticas gerais de recursos humanos, mas, em algumas organizações estas pessoas não fazem parte do setor do RH. Em relação a avaliação da gestão, 40% classificam como boa; 40% como regular; e 20% como excelente.

Todas as organizações apresentam, em seu quadro de colaboradores, funcionários remunerados seguindo a premissa da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) e 80% utilizam o modelo de contratação de voluntariado. Não foi possível mensurar a quantidade de voluntários e funcionários, visto que algumas organizações só informaram a quantidade total de colaboradores. Utilizam como principal critério de contratação a experiência na função, seguido de flexibilidade e afinidade com a causa, diretamente relacionado à missão, à visão e aos valores. O índice de absenteísmo é considerado regular.

O resultado em trabalho em equipe se mostra excelente para 60%; bom 20%; e 20% regular, mesmo existindo diferença de dedicação e organização entre o trabalho dos colaboradores remunerados em comparação aos voluntários, na maioria das organizações.

O excelente trabalho em equipe pode ser reflexo dos fatores de motivação que as organizações proporcionam aos seus colaboradores: o bom relacionamento interpessoal e o reconhecimento. No que se refere à periodicidade das reuniões com a equipe: gestores, funcionários e voluntários seguem um fluxo semanal. O treinamento e a capacitação, importantes instrumentos para garantir o desenvolvimento de habilidades dos colaboradores, são realizados em todas as organizações, e não ficam focados apenas na técnica, mas buscam trabalhar o comportamental de equipe e o motivacional de integração.

A estratégia para atrair voluntários é focada em mostrar o trabalho da organização. Entretanto, para chegar até este momento, é necessário que o voluntário tenha interesse em conhecer a organização. Sendo assim, fatores que possibilitariam criar este interesse podem estar relacionados a opções que apenas uma organização priorizou como estratégia: ouvir e estimular os voluntários já atuantes na instituição a compartilharem suas experiências e promover eventos e vivências para *networking* e captação de novos voluntários.

2.4 Recursos Financeiros

A questão financeira compreende uma das principais áreas estratégicas dentro de uma empresa, pois, além de gerir e organizar o dinheiro, também guia os caminhos para atingir os objetivos empresariais. Neste contexto, as organizações do Terceiro Setor não fogem à regra. Para que suas atividades possam ser desenvolvidas e a organização se mantenha em funcionamento, é necessário planejar os recursos financeiros de toda e qualquer organização.

A fonte de captação de recursos mais utilizada pelas organizações são os convênios, seguida de doações individuais, doações de empresas e parcerias. Em relação à receita anual, a maioria das organizações possui receita acima de 1 milhão, porém, 80% não apresentam estratégias para aumentar suas fontes de captação de recursos, sendo dependentes sempre das mesmas fontes. Em relação à distribuição de receita: ocorre de maneira planejada, sendo a maior parte destinadas a projetos e serviços prestados para 60%; de acordo com as necessidades mensais para 20%; a arrecadação não cobre os custos mensais para 20%. As instituições sofrem com a escassez de recursos para manter seus projetos ativos.

Diferentemente dos convênios que são as principais fontes de captação de recursos para manter a organização, as doações diretas de pessoas físicas são as principais fontes para captar recursos financeiros nas organizações, seguido de editais privados e doação direta de pessoa jurídica.

Para a questão de políticas gerais de finança na organização, 80% informam que existe alguém responsável por estas políticas. O departamento financeiro é de fundamental importância dentro de uma organização, afinal é a área que cuida do dinheiro da organização e esse capital é essencial para que a organização possa operar em boas condições. O trabalho do setor garante que as melhores decisões sobre as finanças sejam tomadas, visto que é a área capaz de identificar oportunidades para o uso do dinheiro, como também identificar falhas e apontar direcionamentos para solucionar o problema. Sendo de extrema importância que as organizações possuam pessoas responsáveis pelo setor financeiro (Blog do EaD¹⁷, 2020).

Os sistemas de contabilidades são utilizados em todas as organizações com prioridade na função administrativa. O plano orçamentário, que é feito a partir da projeção de entradas e saídas de receitas futuras de uma organização, e é realizado a fim de controlar e prever gastos desnecessários ou demasiados, é realizado por todas as organizações. 80% das organizações realizam aplicações financeiras. Utilizam relatórios bimestrais, planilhas para a monitorização e controle dos custos dos serviços prestados. Apontam como os maiores custos: as despesas com funcionários; alimentação, higiene e cuidados básicos dos usuários; despesas de água, luz, telefone, internet.

2.5 Comunicação

Nesta seção, procuramos avaliar como ocorre os processos internos e externos de comunicação, e quais são os meios utilizados para que esta comunicação ocorra de maneira a contribuir para alcance dos objetivos institucionais. As parcerias e alianças também são analisadas.

Na comunicação interna, 60% informam que existem incentivos a participação, sugestões e *feedbacks* de todos os membros da equipe. Para 20%, a comunicação ocorre de maneira conflituosa e 20% as decisões ocorrem apenas pela gestão, sendo papel do restante segui-las. Os desafios encontrados na comunicação entre a equipe correspondem a: interpretação; falta de vontade dos colaboradores; divergências de opinião no dia a dia e resolução de conflitos; acabar com a fofoca localizada em um setor; nem sempre se consegue que todos participem e executem aquilo que foi acordado da forma correta.

Barros e Matos (2015) sinalizam que o *feedback* deve se dar de maneira clara e objetiva, evitando interpretação errôneas do que foi passado, assim, como uma escuta atenta

¹⁷Blog do EAD – PUC/PR. Entenda o funcionamento de um departamento financeiro. 2020. Disponível em: <https://www.blogdoead.com.br/tag/guia-de-profissoes/departamento-financeiro> Acesso em: 8 jul. 2023.

determinará também a eficácia da comunicação. O uso de linguagem de fácil entendimento, do tom de voz adequado, de encontros previamente marcados, também se mostram como fatores importantes para que o entendimento se dê de maneira proveitosa.

A forma comum de comunicação interna entre gestão e colaboradores é feita de maneira presencial; por aplicativo (WhatsApp); e o uso do quadro de avisos. Acerca da comunicação com os usuários, segue a modalidade interna: presencialmente a partir dos colaboradores: e, em menor escala, através do WhatsApp e de quadro de avisos.

No que concerne à comunicação externa, apenas duas organizações possuem suporte da mídia (jornal, tv/rádio, páginas conhecidas de divulgação em redes) para a divulgação de seu trabalho, e apresentam maior presença nas redes sociais Facebook e Instagram. Segundo Sobral e Oliveira (2017), como em qualquer outro segmento, o terceiro setor também enfrenta concorrência com outras organizações. As ações de marketing devem se mostrar eficientes para que se alcance as doações necessárias para o desenvolvimento da organização e para gerar doadores estáveis. A presença da organização nas redes, seja de forma virtual ou presente nas atividades da comunidade local, pode se dar a partir da criação de site institucional (priorizando que o acesso à informação dentro dele se dê de maneira facilitada), participação nas redes sociais de forma ativa, participação de eventos e feiras, participação na mídia local, seja por meio de jornais impressos ou on-line, rádio e televisão.

Em relação à utilização do telemarketing como meio de angariar doações mensais, isso não ocorre em 80% das organizações. Para Sobral e Oliveira (2017), a busca de colaboradores para a causa deve estar atrelada à transparência e à difusão da organização, garantindo, a partir dessa imagem, melhorar a visibilidade e a credibilidade. É através dessa divulgação que se obtém recursos necessários para a manutenção da organização. A falta de planejamento no setor da comunicação acarreta promoção inapropriada da organização, afetando diretamente a obtenção de doações seja essa por meio de telemarketing ou digital.

Os materiais divulgados nas redes sociais indicam: conteúdo próprio; pedido de doações; retorno das doações recebidas e as ações financiadas por elas. Fazem uso das publicações programadas objetivando um fluxo constante de atividades na rede. Com relação à interação dentro das redes sociais, a maioria das organizações buscam seguir contas que possuam ligação ou a mesma proposta dos serviços a qual oferece e, profissionais ou instituições com conteúdo relevante para a organização. Apenas duas instituições relatam usar a conta institucional para interagir/seguir personalidades que não possuem relação direta com a organização.

Todas as organizações interagem com comentários e mensagens realizados nas redes sociais, porém, relatam dificuldade em conseguir o alcance e interações desejados. O uso de site institucional só não é presente em uma das organizações, as demais mantêm informações de contato, endereço e serviços com atualizações sobre eventos e ações. Também é utilizado como meio de angariar doações, trazendo informações sobre Pix, dados bancários, doações diretas na unidade e em menor proporção, apresentando informações e contatos exclusivos para parcerias.

Em 60% das organizações, a atuação em comunicação/marketing é desempenhada sem que exista um profissional específico para a área, e 60% relatam nunca terem firmado parceria com universidades para o desenvolvimento de atividades referente à comunicação. No que se refere a alianças, o principal critério utilizado pelas organizações na hora de escolher com quem realizar as parcerias e alianças diz respeito a missão, visão, valores. Para Souza e Júnior (2010, p. 160), a aliança é “um pacto ou acordo conveniente entre partes, nas quais ambas percebem criação e adição de valores comuns, conectividade de objetivos e parcelas mais ou menos semelhantes (ou proporcionais) de responsabilidades, ônus e benefícios”. Elas vão ocorrer com o objetivo de trazer aos envolvidos mais oportunidades e possibilidade de melhorar os resultados a partir da cooperação entre os envolvidos.

As possibilidades de alianças podem ser classificadas em cooperação com o primeiro, segundo ou terceiro setor, podendo ocorrer de forma múltipla e diversificada. O principal objetivo que as organizações participantes da pesquisa almejam com as alianças estratégicas está na melhoria dos produtos e dos serviços.

3 Considerações Finais

Mediante ao que foi apresentado, foi possível identificar como ocorre a gestão na dinâmica das organizações que compõem a Rede de Instituições de Acolhimento (RIA), as práticas utilizadas, o desenvolvimento específico dos setores, assim como as dificuldades enfrentadas na gestão.

Concluimos que as organizações da RIA estão atuando há mais de 40 anos, prestando serviços de interesse público e desenvolvimento social, através do acolhimento institucional de crianças, adolescentes com vínculos familiares rompidos e/ou fragilizados, de forma a garantir sua proteção integral. A longevidade das organizações possibilitou a construção de um modelo de gestão mais flexível e menos rígido, visando transformar os recursos (humanos, financeiros, materiais) em resultados esperados. Evidenciou-se que a escassez de recursos continua sendo

um dos grandes desafios enfrentados, bem como uma gestão ainda mais eficiente, envolvimento com a sustentabilidade, falta de inovação e voluntariado.

Para a melhoria das dificuldades encontradas no processo de gestão, as organizações podem desenvolver o uso de indicadores de desempenho, do planejamento estratégico através do treinamento, capacitação e desenvolvimento de colaboradores nesta área, elevando a eficácia, motivação e produtividade no trabalho, além da melhor utilização e aproveitamento do potencial da equipe e dos recursos disponíveis. Verificar a possibilidade de implementar o setor de RH com um profissional capacitado. O setor de recursos humanos se torna cada vez mais estratégico na gestão de pessoas das organizações. Um profissional capacitado no setor de RH possibilita melhor eficiência no recrutamento e seleção de indivíduos, alinhamento da gestão de pessoas ao panorama da organização, redução do *turnover*¹⁸, união de competências variadas, economia de recursos, desenvolvimento efetivo dos profissionais e aumento da vantagem competitiva.

No que se refere a ações para atrair voluntários, é necessário ouvir e estimular os voluntários já atuantes na instituição a compartilharem suas experiências e promover eventos e vivências para *networking* e captação de novos voluntários, assim como a divulgação é necessária, com informações claras e objetivas, ressaltando as necessidades da organização diante do voluntariado. Em relação à gestão financeira, sugere-se que as instituições desenvolvam estratégias para aumentar suas fontes de captação de recursos, para não ficarem dependentes sempre das mesmas fontes. A captação de recursos é essencial para que as organizações possam se manter, por isso, é necessário, que a organização esteja frequentemente pesquisando e estudando sobre novas formas de captação de recursos, sempre planejando e levando em conta as perspectivas e evolução do setor.

Acerca da comunicação, é necessária uma linguagem de fácil entendimento, com uma escuta atenta, realizando um *feedback* claro e objetivo, fatores que possibilitam uma eficácia na comunicação interna. O uso do site institucional é aconselhável, com informações atualizadas e contatos para parcerias e doações. As redes sociais, importantes ferramentas, deve se ater ao uso da organização, mantendo vínculos com instituições e pessoas que possuam relevância para a organização, evitando relacionar o pessoal com o organizacional.

Observa-se, também, a existência de espaços para alianças com as Universidades, promovendo projetos de capacitação e cooperação nas áreas de comunicação suprimindo demandas que ficam em segundo plano, mas que nem por isso são menos importantes, diante

¹⁸ O turnover é a taxa de rotatividade de funcionários, que mede o número de funcionários que saem de uma organização durante um período de tempo especificado (normalmente um ano).

dos recursos muitas vezes limitados. A universidade possui três pilares que devem ser trabalhos: ensino, pesquisa e extensão. É a partir desses princípios que a responsabilidade social universitária se apresenta, estando comprometida com a comunidade universitária e com a comunidade externa, do qual também faz parte, disseminando a divulgação e a produção do conhecimento produzido. Nessa aliança entre organizações e universidade, o terceiro setor pode se beneficiar desse processo a partir dos projetos extensionistas, enquanto os alunos e pesquisadores obtêm dessa relação proveitoso conhecimento teórico e prático.

Por fim, a gestão das organizações do terceiro setor é um ponto estratégico para o seu bom funcionamento e para o cumprimento de sua missão e de seus objetivos. Para tanto, devem ser muito bem geridas, para que sejam capazes de desenvolver seus projetos, estabelecer parcerias e conseguir sustentabilidade.

Referências Bibliográficas

ALBUQUERQUE, Antonio C. C. **Terceiro Setor: História e gestão de organizações**. 3. ed. São Paulo. Editora Summus Editorial, 2006.

BARROS, Daiane M. L.; MATOS, Naílton Santos. A importância da comunicação organizacional interna e dos feedbacks gerenciais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 13, n. 23, p. 3-20, ago. 2015. Disponível em: <https://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view/1553/1961>. Acesso em: 16 jun. 2023.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social. Secretaria Nacional de Assistência Social. **Boletim Mulheres no SUAS**. Brasília, DF: MDS, 2018, v. 5. (Boletins Vigilância Socioassistencial). Disponível em: <http://blog.mds.gov.br/redesuas/wp-content/uploads/2018/06/Boletim-5-CGPVIS.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2023.

BRASIL. Ministério da Cidadania. **Serviços de Acolhimento para Crianças, Adolescentes e Jovens**. Brasília, DF. 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/cidadania/pt-br/acoes-e-programas/assistencia-social/unidades-de-atendimento/servicos-de-acolhimento-para-criancas-adolescentes-e-jovens#>). Acesso em: 10 jun. 2023.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Síntese de Indicadores Sociais – uma análise das condições de vida da população brasileira**. Rio de Janeiro, RJ. 2021. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101892.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2023.

BRASIL. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Mapa das Organizações da Sociedade Civil**. Brasília, DF. 2021. Disponível em: <https://mapaosoc.ipea.gov.br/arquivos/posts/2796-pb6mapaversaodivulgacao.pdf>. Acesso em: 06 jul. 2023.

CARVALHO, Débora Nacif. **GESTÃO E SUSTENTABILIDADE**: Um estudo multicase em ONGs ambientalistas em Minas Gerais. 156 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/CSPO-6VDHWP/1/m04032006dndc_debora.pdf. Acesso em: 06 jun. 2023.

CARVALHO, Fernando. **Práticas de planejamento estratégico e sua aplicação em Organizações do Terceiro Setor**. 204 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11032005-222450/publico/Dissertacao.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro, RJ. Ed. Elsevier. 2003.

FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor**: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. 152 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, SP. 1999. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12132/tde-01072021-161110/publico/MsAndresPabloFalconer.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2023.

FRITZEN, Juliana Pires. **A feminização da assistência**: discutindo gênero e sua interface com a proteção social. Seminário Nacional de Serviço Social, Trabalho e Política Social. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC. 2015. Disponível em: https://seminarioservicosocial.paginas.ufsc.br/files/2017/05/Eixo_3_036-3.pdf. Acesso em: 06 jul. 2023.

GUIMARÃES, Gleny T. D.; MACIEL, Ana L. S.; GERSHENSON, Beatriz. **Neoliberalismo e Desigualdade Social**: reflexões a partir do Serviço Social. Porto Alegre, RS. 2020. Editora Universitária da PUCRS. Disponível em: <https://editora.pucrs.br/livro/1385/> Acesso em: 16 jul. 2023.

GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas). **Perspectivas para o Marco Legal do Terceiro Setor**. São Paulo, 2009. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/perspectivas-para-o-marco-legal-do-terceiro-setor#>. Acesso em: 10 jul. 2023.

IDIS (Instituto para o desenvolvimento do investimento social). **Guia de gestão de pessoas no terceiro setor. Módulo 3 - colocar a casa em ordem**. São Paulo, SP. 2021. Disponível em: <https://mapaosc.ipea.gov.br/arquivos/posts/3680-aguia3compressed.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2023.

MEDEIROS, Jussara Marques; SVIERCOSKI, Valdeslei. **O sabor do saber científico**: TCC no Serviço Social. 1. Ed. Editora Intersaberes, Curitiba, 2020.

OLIVEIRA, Eider Arantes; SOUZA, Edileusa Godói. O Terceiro Setor no Brasil: Avanços, Retrocessos e Desafios para as Organizações Sociais. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, Salvador, v. 4, n. 3, jan./abr. 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/rigs/article/view/10976/11563> Acesso em: 06 jul. 2023.

SOBRAL, Karla B. S; OLIVEIRA, Rezilda Rodrigues. **Estado e Terceiro Setor: A Educação Complementar como um caso de coprodução de um bem público.** ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 4., João Pessoa, PB. 2017. **Anais [...]** João Pessoa: SBAP, 2017. p. 250-264. Disponível em: https://ppgprofiap.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/120/2017/08/anais_ivebap.pdf. Acesso em: 19 jun. 2023.

PEDROSA; A. C. G. *et al.* Competência gerencial no terceiro setor: um estudo em organizações não governamentais na cidade de Fortaleza-Ceará. *In: ENANPAD*, 33., 2009, São Paulo. **Anais [...]** São Paulo: ANPAD, 2009, p. 1-14.

PEREIRA, Milton. (org). **Gestão para organizações não governamentais.** Florianópolis, SC. 2013. Disponível em: <http://www.institutofonte.org.br/sites/default/files/Livro%20Gest%C3%A3o%20Para%20Organiza%C3%A7%C3%B5es%20N%C3%A3o%20Governamentais%20-%202013.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2023.

SANTOS, Jéferson Weber. **A influência dos stakeholders na estratégia:** um estudo de caso em uma organização do terceiro setor. Dissertação (mestrado) — Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS. 2006. Disponível em: <https://tede2.pucrs.br/tede2/bitstream/tede/5546/1/385074.pdf> Acesso em: 13 jun. 2023.

SOUZA, Edileusa Godoi; JÚNIOR, Valdir M. V. **Alianças estratégicas:** Articulações entre o Terceiro Setor e o Governo. Revista eletrônica de gestão organizacional. Pernambuco, 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/21624>. Acesso em: 10 jul. 2023.