RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.
Ano V, v.1 2025. | submissão: 23/08/2025 | aceito: 25/08/2025 | publicação: 27/08/2025

Gestão de riscos em entidades do terceiro setor

Risk management in third sector entities

Marynalva Rodrigues de Castro[1]
Sérgio Queiroz Valente[1]
Prof. M.Sc. Márcio Marques Gonçalves[3]

[1] Pós-Graduando do curso de pós-graduação lato sensu, MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria. Universidade do Estado do Amazonas – UEA
[2] Prof. Orientador Mestre em Contabilidade e Controladoria. Universidade do Estado do Amazonas – UEA.

RESUMO

As organizações do terceiro setor têm ganhado destaque no cenário social brasileiro por sua atuação em áreas fundamentais como educação, saúde, cultura, meio ambiente e inclusão social. No entanto, sua sustentabilidade é frequentemente ameaçada por riscos financeiros, operacionais, legais e reputacionais, agravados pela dependência de fontes únicas de financiamento, como convênios públicos e doações específicas. Nesse contexto, a gestão de riscos surge como ferramenta estratégica essencial para garantir a continuidade dos projetos sociais, preservar a credibilidade institucional e promover a resiliência organizacional. Este artigo tem como objetivo geral analisar a gestão de riscos em entidades do terceiro setor, investigando como a dependência de financiamentos concentrados impacta a sustentabilidade e os processos decisórios dessas instituições. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, com base em revisão bibliográfica e estudo de caso, e utiliza a análise de conteúdo para interpretar os dados. Constatou-se que a ausência de práticas estruturadas de gerenciamento de riscos e a carência de capacitação técnica tornam essas organizações vulneráveis, dificultando sua adaptação a crises e mudanças no ambiente externo. O estudo propõe, como estratégia, a diversificação de fontes de recursos e o fortalecimento de processos internos de controle e governança. Ao preencher uma lacuna ainda pouco explorada no campo acadêmico, esta pesquisa contribui para o aprimoramento da gestão no terceiro setor e para a consolidação de práticas mais eficazes e sustentáveis nas organizações sociais.

Palavras-chave: Terceiro Setor. Gestão de Riscos. Sustentabilidade. Financiamento.

ABSTRACT

Third sector organizations have gained prominence in the Brazilian social landscape due to their work in key areas such as education, health, culture, the environment, and social inclusion. However, their sustainability is often threatened by financial, operational, legal, and reputational risks, which are intensified by the dependence on single sources of funding, such as government agreements and specific donations. In this context, risk management emerges as a strategic and essential tool to ensure the continuity of social projects, preserve institutional credibility, and promote organizational resilience. This article aims to analyze risk management in third sector entities, investigating how dependence on concentrated funding sources affects their sustainability and decision-making processes. The research adopts a qualitative approach, based on a bibliographic review and multiple case studies, and employs content analysis to interpret the data. The findings indicate that the lack of structured risk management practices and technical training makes these organizations vulnerable, hindering their ability to adapt to crises and external changes. As a strategy, the study proposes diversifying funding sources and strengthening internal control and governance processes. By addressing a gap that remains underexplored in the academic field, this research contributes to improving management in the third sector and consolidating more effective and sustainable practices in social organizations.

Keywords: Third Sector. Risk Management. Sustainability. Funding.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

1. INTRODUÇÃO

A crescente relevância das organizações do terceiro setor no cenário social brasileiro evidencia seu papel fundamental na promoção de direitos, na inclusão de grupos vulneráveis e na oferta de serviços essenciais em áreas como educação, saúde, cultura e meio ambiente.

No entanto, a sustentabilidade dessas instituições, especialmente das Organizações Não Governamentais (ONGs), está fortemente condicionada à sua capacidade de gerenciar riscos em um ambiente caracterizado por incertezas financeiras, exigências legais e grande diversidade de stakeholders. A gestão de riscos, portanto, surge como uma ferramenta estratégica indispensável para garantir a continuidade das atividades e a credibilidade institucional junto a financiadores, beneficiários e à sociedade em geral.

Em um contexto de escassez de recursos e alta dependência de fontes únicas de financiamento — como convênios públicos ou doações específicas —, essas organizações enfrentam riscos financeiros, operacionais, legais e reputacionais que podem comprometer sua missão e os resultados sociais que pretendem alcançar. A ausência de práticas estruturadas de identificação, análise e mitigação de riscos impacta diretamente a sustentabilidade a longo prazo e a capacidade de adaptação dessas entidades frente às mudanças no cenário político, econômico e institucional.

As organizações do terceiro setor ainda carecem de conhecimento técnico e capacitação adequada para implementar processos eficazes de gerenciamento de riscos. A falta de cultura organizacional voltada à prevenção de falhas, aliada à baixa diversificação de recursos, torna essas entidades vulneráveis a crises, à perda de financiamento e à descontinuidade de projetos sociais. No campo acadêmico, este tema ainda é pouco explorado em comparação ao setor privado, revelando uma lacuna importante a ser preenchida por estudos aplicados que contribuam tanto para o aprimoramento da gestão quanto para a consolidação de boas práticas no terceiro setor.

As entidades excessivamente dependentes de um único tipo de financiamento estão mais expostas a riscos críticos, comprometendo sua capacidade de operação diante de imprevistos. Assim, compreender os mecanismos de gestão de riscos nessas organizações é essencial para ampliar sua eficiência, assegurar sua sustentabilidade e, sobretudo, garantir que continuem cumprindo seu papel transformador junto às comunidades que atendem.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

2. METODOLOGIA

A metodologia adotada neste artigo científico está fundamentada em diretrizes consagradas na pesquisa acadêmica, classificando-se como uma investigação aplicada, de abordagem qualitativa e com caráter exploratório e descritivo, conforme os critérios apresentados por Gil (2008). A escolha por esse tipo de abordagem justifica-se pela natureza do objeto de estudo — a gestão de riscos em entidades do terceiro setor —, que requer uma compreensão aprofundada dos significados, processos e práticas que envolvem o tema, mais do que a mensuração quantitativa de fenômenos.

A pesquisa é bibliográfica e documental, sendo realizada a partir da análise de obras, artigos científicos, relatórios institucionais e legislações pertinentes. Segundo Marconi e Lakatos (2003), esse tipo de procedimento é essencial para o levantamento do conhecimento já produzido sobre determinado assunto, contribuindo para a construção de uma base teórica sólida e crítica. Além disso, será conduzido um estudo de caso múltiplo, permitindo a análise comparativa de diferentes organizações do terceiro setor quanto à sua prática de gestão de riscos, o que potencializa a identificação de padrões e singularidades entre as instituições analisadas.

Para o tratamento e interpretação dos dados obtidos, será utilizada a técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011). Esta técnica permite organizar, categorizar e interpretar o material coletado, possibilitando a identificação de temas recorrentes, discursos relevantes e elementos estruturantes no campo estudado. Assim, busca-se evidenciar categorias-chave relacionadas à gestão de riscos, como planejamento, controle financeiro, governança, sustentabilidade, entre outras.

A abordagem metodológica escolhida proporciona uma visão abrangente e contextualizada sobre os desafios enfrentados pelas ONGs no que diz respeito à identificação, mitigação e monitoramento de riscos. Ao reunir diferentes fontes de dados e aplicar técnicas reconhecidas no meio acadêmico, a pesquisa visa contribuir não apenas para o avanço teórico sobre o tema, mas também para a prática de gestão nas organizações analisadas, oferecendo subsídios relevantes a gestores, pesquisadores e formuladores de políticas públicas.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

2.1. Objetivo Geral

Analisar a gestão de riscos em entidades do terceiro setor e a influência da dependência de fontes únicas de financiamento, como convênios públicos e doações específicas, sobre a sustentabilidade e tomada de decisão dessas organizações.

2.2. Objetivos Específicos

Investigar os principais riscos financeiros enfrentados por entidades do terceiro setor que dependem de fontes únicas de financiamento.

Avaliar como a gestão de riscos é implementada nessas organizações para minimizar impactos financeiros e garantir sua continuidade.

Analisar a relação entre a dependência de fontes únicas de financiamento e a capacidade de adaptação das organizações às mudanças no cenário econômico e político.

Examinar a diversificação de fontes de financiamento como estratégia para reduzir os riscos financeiros e aumentar a autonomia das entidades do terceiro setor.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 GESTÃO DAS POLÍTICAS SOCIAIS (ESTADO) E AS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR (PRIVADAS)

A política social integra o processo de distribuição e alocação de recursos pelo Estado. Sua função é reduzir os desequilíbrios causados por uma distribuição desigual, que muitas vezes favorece a acumulação de capital em detrimento da atenção às necessidades sociais fundamentais, além de buscar promover maior equidade (ABRANCHES, 1987).

As políticas sociais são fundamentais tanto para a consolidação da democracia quanto para o desenvolvimento econômico, pois contribuem para a diminuição de tensões e instabilidades sociais. Contudo, elas só alcançam resultados efetivos quando articuladas de forma integrada, considerando as condições de vida dos diferentes grupos sociais. A atuação estatal nesse campo tem como objetivo assegurar os direitos sociais e garantir cidadania plena à população (DRAIBE, 1997).

A Constituição Federal de 1988 representou um avanço significativo ao adotar essa visão integrada das políticas sociais, reconhecendo direitos como saúde e educação como garantias universais. No entanto, esse reconhecimento muitas vezes permanece no plano discursivo, sem uma efetiva implementação. Transformar esses direitos em ações concretas demanda uma série de mediações, que envolvem disputas de interesse,

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

contextos culturais e o relacionamento entre os cidadãos e as instituições responsáveis pela execução dessas políticas (BRASIL, 1988).

A articulação entre diferentes políticas sociais não pode se basear apenas na disposição política ou na disponibilidade de recursos, pois cada setor possui seus próprios objetivos, práticas e formas de atuação. Por isso, construir uma ação coordenada nesse campo requer mudanças significativas nos valores, rotinas e cultura organizacional das instituições públicas responsáveis. E envolver a participação de entidades privadas autônomas com foco no bem coletivo, que contribuam para tornar a gestão das políticas sociais mais eficiente (BRASIL, 1988).

Para tornar viáveis as políticas públicas sociais, é comum a formação de parcerias entre o Estado e organizações da sociedade civil que integram o Terceiro Setor (TS). No entanto, essa colaboração requer transformações profundas tanto na estrutura estatal quanto em seu corpo burocrático e na própria sociedade. Torna-se, portanto, essencial reformar o Estado e suas instituições. Nesse cenário, surgem críticas frequentes às estruturas burocráticas tradicionais, que ora são vistas como antidemocráticas, ora são questionadas quanto à sua eficiência e aos altos custos que impõem à prestação de serviços públicos (RIBEIRO, 1997).

Peroni (2006) observa que a função do Estado no campo das políticas sociais passou por alterações significativas. Diante das críticas e do diagnóstico vigente, duas principais diretrizes foram propostas: a racionalização dos recursos e a redução do poder das instituições estatais. Isso ocorre porque, sob a ótica de mercado, essas instituições são vistas como suscetíveis às demandas populares, por serem democráticas e, por isso, consideradas ineficientes. Assim, a responsabilidade pela execução das políticas sociais tende a ser transferida para a sociedade. Os neoliberais defendem essa transferência por meio da privatização (ou seja, o mercado), enquanto a chamada Terceira Via propõe a atuação de entidades públicas não estatais, como organizações sem fins lucrativos.

Diante desse contexto, é evidente que o Estado ainda precisa evoluir em sua capacidade de gestão, especialmente no que diz respeito ao planejamento estratégico e à administração de projetos. Isso inclui o enfrentamento de práticas clientelistas, a superação do excesso de burocracia e a limitação das interferências político-partidárias. Apenas com essas mudanças será possível garantir que as organizações do Terceiro Setor sofram menos interferência negativa desses fatores na execução e no acompanhamento das políticas públicas sociais — das quais tanto dependem, como também contribuem significativamente (BRASIL, 2018).

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

A gestão das políticas sociais é uma das funções mais relevantes do Estado moderno, sobretudo em contextos marcados por desigualdades socioeconômicas. Cabe ao poder público formular, coordenar e implementar ações que promovam direitos sociais fundamentais, como saúde, educação, assistência social e segurança alimentar. Contudo, apesar de sua centralidade, o Estado frequentemente encontra limitações institucionais, burocráticas e financeiras para dar conta, sozinho, da complexidade das demandas sociais. É nesse cenário que as organizações do Terceiro Setor (TS), de natureza privada e sem fins lucrativos, assumem um papel complementar e, por vezes, estratégico (BRASIL, 2018).

As instituições do TS têm se consolidado como parceiras importantes na execução das políticas sociais. Muitas vezes, atuam de maneira mais próxima das comunidades, com maior flexibilidade administrativa, sensibilidade às realidades locais e capacidade de inovação nas formas de atendimento. Por meio de convênios, termos de colaboração ou parcerias público-privadas, o Estado transfere a essas entidades a responsabilidade por operacionalizar projetos e programas sociais, buscando ampliar o alcance e a eficiência das ações públicas (BRASIL, 2019).

Entretanto, essa relação não é isenta de desafios. A articulação entre Estado e Terceiro Setor exige mecanismos de controle, transparência, prestação de contas e planejamento conjunto. A falta de clareza sobre os papéis e responsabilidades pode gerar conflitos, sobreposições ou ineficiência na alocação de recursos. Além disso, muitas organizações do TS enfrentam dificuldades na gestão administrativa e financeira, o que pode comprometer a efetividade dos serviços prestados (SOUZA, 2010).

Por outro lado, quando há integração planejada e diálogo institucional entre as partes, os resultados tendem a ser positivos. O Estado ganha capacidade de execução e aproxima-se das comunidades por meio das organizações sociais; estas, por sua vez, se fortalecem institucionalmente e ampliam seu impacto. Essa complementaridade, no entanto, não deve significar transferência total da responsabilidade estatal para o setor privado não lucrativo, mas sim uma cooperação equilibrada, baseada na corresponsabilidade e no compromisso com os direitos sociais (OLIVEIRA, SOUZA, 2015).

A gestão das políticas sociais no Brasil contemporâneo passa, necessariamente, por um modelo de governança compartilhada, no qual o Estado e as organizações do Terceiro Setor devem atuar em sintonia, cada qual respeitando seus limites e

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

competências, com vistas à promoção da justiça social e da cidadania plena (OLIVEIRA, SOUZA, 2015).

3.2 As organizações do terceiro setor e a gestão de projetos

As organizações do Terceiro Setor (TS) desempenham um papel fundamental na promoção do desenvolvimento social, atuando em áreas como assistência social, educação, saúde, meio ambiente e direitos humanos. Diferentemente do setor público e do setor privado com fins lucrativos, essas instituições são caracterizadas por sua natureza sem fins lucrativos e pela missão de gerar impacto social positivo. Para garantir a eficácia e a sustentabilidade de suas ações, a gestão de projetos surge como uma ferramenta essencial (IDS, 2021).

A gestão de projetos consiste na aplicação de conhecimentos, habilidades, técnicas e ferramentas para planejar, executar e controlar atividades com o objetivo de alcançar metas específicas dentro de prazos e orçamentos definidos. No contexto do Terceiro Setor, essa prática torna-se ainda mais crucial, pois as organizações lidam com recursos limitados, alta demanda social e múltiplos stakeholders, incluindo financiadores, beneficiários e parceiros (SOBRAL, OLIVEIRA, 2017).

Adotar metodologias adequadas de gestão de projetos permite às organizações do TS aprimorar o uso dos recursos disponíveis, aumentando a transparência e a prestação de contas, aspectos frequentemente exigidos pelos financiadores públicos e privados. Além disso, uma gestão eficiente facilita a avaliação dos resultados alcançados, contribuindo para o aperfeiçoamento contínuo das ações sociais e para a legitimação da organização junto à sociedade (GIFER, 2009).

A capacidade de identificar, analisar e mitigar riscos durante a execução dos projetos. As organizações do Terceiro Setor estão frequentemente expostas a desafios como instabilidade financeira, mudanças no contexto político e dificuldades operacionais. O gerenciamento de riscos ajuda a minimizar impactos negativos e a garantir a continuidade dos serviços prestados (GIFER, 2009).

Entretanto, apesar dos benefícios, muitas organizações do TS ainda enfrentam dificuldades na implementação de práticas formais de gestão de projetos, seja pela carência de capacitação técnica, pela falta de cultura gerencial ou pela complexidade dos projetos sociais. Investir em formação, adoção de ferramentas específicas e fortalecimento institucional é fundamental para superar esses obstáculos (IDIS, 2021).

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

A profissionalização da gestão de projetos nas organizações do Terceiro Setor é um caminho indispensável para ampliar o impacto social, assegurar a sustentabilidade das ações e fortalecer a parceria com o Estado e a iniciativa privada. A eficiência e a eficácia na gestão de projetos transformam as boas intenções em resultados concretos, contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa e inclusiva (IDIS, 2021).

O Terceiro Setor tem ganhado crescente relevância nas instituições de ensino, especialmente em cursos de Administração no Brasil. Esse interesse, considerado surpreendente por muitos, é resultado de múltiplas tendências interligadas. Entre elas, destacam-se a incorporação do discurso de responsabilidade social e cidadania corporativa por empresas privadas; os programas de reforma administrativa do Estado, que incluem descentralização e transferência de responsabilidades antes exclusivas do setor público; e o processo contínuo de democratização da sociedade brasileira (RODRIGUES et al., 2020).

As altas expectativas que cercam o Terceiro Setor quanto à sua capacidade de atuação e impacto social, muitas dessas organizações ainda enfrentam sérias limitações. Ao mesmo tempo em que se constrói uma imagem idealizada desse setor, há críticas frequentes quanto à sua estrutura de gestão: muitas entidades são vistas como mal administradas, excessivamente dependentes de recursos externos, com atuação assistencialista e pouca profissionalização na condução de projetos (ARAÚJO, MARUJO, LOPES, 2016).

Nesse cenário, um dos principais desafios enfrentados pelo Terceiro Setor é aprimorar a qualidade de seus serviços e produtos, elevando seu desempenho organizacional. Como esse setor opera em um ambiente cada vez mais competitivo — especialmente quando celebra parcerias com o poder público —, torna-se fundamental o domínio de práticas modernas de gestão de projetos. O *PMBOK* (2008) define o gerenciamento de projetos como a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para planejar, executar e controlar iniciativas, visando alcançar objetivos específicos com eficiência.

As organizações do Terceiro Setor têm adotado ferramentas de gestão de projetos como meio de garantir sua sustentabilidade institucional e financeira. Tais práticas permitem não apenas melhores resultados na execução de projetos financiados pelo Estado, mas também maior capacidade de avaliar o impacto social de suas ações, por meio de sistemas de mensuração de desempenho que focam na criação de valor e no alcance das metas estabelecidas (ARAÚJO, MARUJO, LOPES, 2016).

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Para Binotto et al., (2016) a adoção dessas metodologias não assegure o sucesso absoluto, ela contribui significativamente para a redução de riscos e para o fortalecimento da atuação do Terceiro Setor na implementação de políticas públicas sociais. É pertinente destacar, neste artigo, que alguns dos poucos estudos disponíveis sobre o tema indicam que organizações do Terceiro Setor no Brasil enfrentam sérias limitações no que se refere à sua capacidade de executar e gerenciar projetos em parceria com o Estado de forma eficiente.

Entre os principais entraves, destacam-se a fragilidade estrutural dessas entidades, a forte dependência de recursos públicos e de financiamentos oriundos de organismos internacionais que têm se tornado cada vez mais escassos, a carência de profissionais qualificados e as dificuldades recorrentes na articulação com instâncias governamentais (CERIBELI, PEREIRA, ROCHA, 2019).

Essas fragilidades se manifestam, por exemplo, na baixa capacidade de sustentabilidade das instituições e na dificuldade de manter as iniciativas por elas desenvolvidas ao longo do tempo. Como consequência, observa-se uma perda significativa de eficiência e eficácia nas ações implementadas, o que compromete a sua capacidade de diálogo tanto com o poder público quanto com outros atores da sociedade civil (CERIBELI et al., 2019).

3.3. Definição de projetos e gerenciamento de projetos

Projetos são empreendimento temporários desenvolvidos com o objetivo de criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. O Guia PMBOK (Project Management Body of Knowledge), um projeto possui início e fim definidos, além de requisitos específicos quanto a escopo, prazo, custo e qualidade. Em sua essência, os projetos visam atender necessidades únicas, o que os diferencia das operações contínuas de uma organização. Um projeto pode variar em escala e complexidade, desde a implementação de uma nova tecnologia até a construção de uma escola ou o desenvolvimento de um programa social (PAULA, QUEIROGA, 2015).

Com base nisso, o gerenciamento de projetos é o conjunto de práticas e conhecimentos utilizados para garantir que o projeto atinja seus objetivos dentro das restrições estabelecidas. Ele envolve o planejamento, a execução, o monitoramento e o encerramento das atividades do projeto, buscando sempre o equilíbrio entre escopo, tempo, custo, qualidade, riscos e satisfação das partes interessadas. A aplicação do gerenciamento de projetos é essencial para assegurar a organização e o direcionamento

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

correto dos recursos, especialmente em ambientes que exigem resultados eficientes com prazos e orçamentos limitados (PAULA, QUEIROGA, 2015).

O processo de gestão de projetos é estruturado em áreas de conhecimento, como gestão do escopo, do tempo, dos custos, da qualidade, dos recursos, da comunicação, dos riscos e das partes interessadas. Essas áreas interagem entre si de maneira contínua, sendo geridas por meio de processos sistemáticos e integrados que garantem o alinhamento entre o planejamento e a execução (ARAÚJO, 2016).

Adotar boas práticas de gerenciamento de projetos permite que as organizações, independentemente de seu porte ou setor, aumentem sua capacidade de entregar valor e de se adaptar a ambientes dinâmicos e competitivos. A gestão de projetos contribui para a redução de desperdícios, melhora na comunicação interna, maior previsibilidade de resultados e aumento da satisfação dos stakeholders. Em síntese, compreender a definição de projetos e aplicar os princípios do gerenciamento de forma eficaz é indispensável para qualquer organização que busque inovação, crescimento sustentável e excelência na entrega de seus produtos e serviços. Trata-se de uma ferramenta estratégica que transforma ideias em resultados concretos e mensuráveis (ARAÚJO, 2016).

Um projeto pode ser entendido como um esforço temporário e planejado, composto por um conjunto de atividades interdependentes e coordenadas, com o propósito de atingir metas específicas dentro de um período determinado e com recursos limitados (PMBOK, 2008). A gestão de projetos, por sua vez, busca equilibrar as exigências relacionadas ao escopo, ao prazo, aos custos, à qualidade e ao relacionamento eficaz com os stakeholders e o cliente. O êxito em um projeto está condicionado ao cumprimento de metas como: entrega no tempo estipulado, dentro do orçamento previsto, com desempenho satisfatório, aceitação dos resultados por parte do cliente e demais interessados, além da capacidade de gerenciar alterações no escopo de forma controlada e respeitando a cultura organizacional (PMBOK, 2008).

Complementando essa perspectiva, Vieira (2020) destaca que empresas que adotam metodologias de gerenciamento de projetos tendem a obter vantagens competitivas, aprimorando sua atuação no mercado. A crescente orientação das organizações para a melhoria contínua de seus processos, com foco no empreendedorismo e na competitividade. Isso tem impulsionado a execução de diversos tipos de projetos, como os voltados à reestruturação interna, mudanças organizacionais e estratégias de gestão. Assim, os projetos passam a ser utilizados como ferramentas eficazes para promover mudanças e transformar realidades.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Entretanto, conforme alerta Vieira (2020), projetos de grande porte, por sua própria natureza complexa e incerta, apresentam riscos elevados, o que pode comprometer seu sucesso. Dessa forma, a habilidade de identificar e lidar adequadamente com esses riscos torna-se um fator essencial para o êxito ou fracasso de qualquer projeto.

3.4 Definição de riscos e gestão de riscos

O risco em um projeto refere-se a qualquer fator que envolva incerteza ou que possa interferir nos resultados planejados. Ao acrescentar que a capacidade de gerenciar esses riscos de forma adequada é determinante para o sucesso ou fracasso de um projeto. Para Menezes (2018) observa que o risco se manifesta quando se tem conhecimento sobre uma possível incerteza ou quando é possível estimá-la com um nível aceitável de confiança. Esses riscos podem representar tanto ameaças quanto oportunidades ao projeto.

De acordo com Vieira (2020), embora seja impossível eliminar completamente os riscos, é possível adotar medidas que diminuam a probabilidade de sua ocorrência ou, ao menos, reduzam os impactos negativos caso venham a se concretizar. O controle eficaz dos riscos eleva significativamente as chances de atingir os objetivos definidos. Esperar que problemas aconteçam para só então agir pode acarretar custos elevados e reações impulsivas.

O processo de gerenciamento de riscos envolve ações preventivas para evitar ou minimizar os efeitos de eventos indesejados. E uma abordagem sistemática que visa identificar, avaliar e tratar os riscos, por meio da definição de estratégias de resposta, da elaboração de planos alternativos e do registro das lições aprendidas ao longo do projeto (VIEIRA, 2020).

O PMBOK (2008), por sua vez, amplia esse entendimento ao estabelecer que o principal objetivo da gestão de riscos é maximizar a probabilidade e os efeitos dos eventos positivos, ao mesmo tempo em que busca reduzir as chances e os impactos dos eventos negativos ao longo do ciclo de vida do projeto.

A dinâmica entre elementos opostos dentro da gestão de riscos pode ser compreendida por meio de processos que se inter-relacionam ao longo do ciclo de vida do projeto. O primeiro deles é o planejamento da gestão de riscos, que consiste na definição da abordagem metodológica e das estratégias a serem adotadas para lidar com os riscos ao longo do projeto. Em seguida, tem-se a identificação dos riscos, etapa na qual

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

se busca reconhecer todos os possíveis eventos que possam impactar os objetivos do projeto, registrando suas características relevantes (DINIZ, 2020).

Após essa identificação, realiza-se a análise qualitativa dos riscos, que visa estabelecer prioridades com base na combinação da probabilidade de ocorrência dos eventos e da gravidade de seus impactos. Complementando essa etapa, a análise quantitativa dos riscos busca mensurar numericamente os efeitos desses riscos sobre os resultados esperados, contribuindo para uma tomada de decisão mais precisa. Posteriormente, passa-se ao planejamento das respostas aos riscos, processo que envolve a formulação de ações e alternativas para mitigar ameaças e potencializar oportunidades (FALÇÃO, ARAÚJO, 2017).

O monitoramento e controle dos riscos engloba o acompanhamento contínuo dos riscos previamente identificados, a verificação da eficácia das respostas adotadas, a detecção de novos riscos e a atualização das estratégias conforme a evolução do projeto. A integração eficaz desses processos permite uma gestão de riscos mais estruturada, contribuindo para a redução de incertezas e para o aumento da probabilidade de êxito na execução dos projetos (CONDUTA, VITORIANO, 2021).

3.5 Gestão das políticas sociais (estado) e as organizações do terceiro setor (privadas).

A gestão das políticas sociais é uma função essencial do Estado moderno, especialmente em contextos marcados por desigualdades sociais e econômicas. Através dessas políticas, o Estado busca garantir direitos fundamentais à população, como saúde, educação, moradia, assistência social e segurança alimentar. No entanto, a complexidade das demandas sociais, aliada às limitações financeiras, estruturais e burocráticas da máquina pública, exige a articulação com outros setores da sociedade. Nesse cenário, as organizações do Terceiro Setor emergem como parceiras estratégicas na execução e no apoio às políticas sociais (DEJAVITE, 2021).

As organizações do Terceiro Setor (TS) são entidades privadas, sem fins lucrativos, voltadas à promoção do bem coletivo. Elas operam em áreas complementares à atuação do Estado e, muitas vezes, preenchem lacunas deixadas pelo poder público, especialmente em comunidades vulneráveis ou de difícil acesso. Sua flexibilidade administrativa e sua proximidade com a realidade local permitem respostas mais ágeis e contextualizadas às necessidades sociais (DEJAVITE, 2021).

A relação entre Estado e TS na gestão das políticas sociais baseia-se em parcerias, convênios e termos de colaboração, por meio dos quais os recursos públicos são

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

repassados para que essas entidades executem programas e projetos sociais. No entanto, esse modelo exige clareza nos papéis institucionais, mecanismos de controle, monitoramento dos resultados e prestação de contas. Além disso, é preciso garantir que essas parcerias não se tornem formas de terceirização permanente da responsabilidade estatal, mas sim instrumentos de cooperação complementar (SOUZA, MOREIRA, 2023).

O Terceiro Setor também enfrenta desafios internos, como a necessidade de profissionalização, transparência e fortalecimento da gestão de projetos. A adoção de práticas de planejamento estratégico, controle de resultados e avaliação de impacto são fundamentais para que as organizações ganhem legitimidade e ampliem sua capacidade de atuação (SOUZA, MOREIRA, 2023).

A gestão das políticas sociais deve se dar por meio de uma governança compartilhada, que respeite a autonomia das organizações do TS, mas que também assegure a responsabilidade do Estado como garantidor dos direitos sociais. A articulação entre ambos os setores é essencial para promover justiça social, inclusão e cidadania plena (DINIZ,2020).

A política social integra o conjunto de ações do Estado voltadas à distribuição e à organização de valores na sociedade. Ela atua na tentativa de reduzir os desequilíbrios gerados por uma distribuição desigual de recursos, frequentemente priorizando a lógica da acumulação em detrimento da satisfação das necessidades sociais essenciais. Ao mesmo tempo, busca promover maior equidade social. O papel do Estado, nesse contexto, é fundamental, uma vez que sua intervenção tem como objetivo assegurar os direitos sociais e garantir a cidadania plena (Abranches, 1987)

As políticas sociais, além disso, exercem influência significativa na consolidação da democracia e no fortalecimento da economia, pois contribuem para a redução de tensões e riscos sociais e políticos. No entanto, essas políticas só alcançam real efetividade quando são implementadas de maneira articulada, considerando as diversas dimensões que afetam a qualidade de vida dos grupos sociais mais vulneráveis. Esse modelo integrado de atuação, consagrado na Constituição Federal de 1988, representou um avanço importante ao reconhecer o direito universal à saúde, à educação e a outros serviços essenciais. Ainda assim, grande parte dessas garantias permanece no plano normativo, sem plena efetivação na prática. A transição do discurso para a implementação concreta exige um conjunto de mediações complexas, influenciadas por interesses políticos, culturais e institucionais dos diversos atores sociais envolvidos (ABRANCHES, 1987).

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

A construção de políticas sociais realmente integradas vai além da disposição política e da disponibilidade de recursos. É preciso enfrentar os desafios impostos pelas dinâmicas específicas de cada área setorial, considerando suas práticas, estruturas e objetivos próprios. A implementação de projetos integrados no campo das políticas sociais exige mudanças profundas nas práticas, nos valores, nos padrões estabelecidos e, de forma mais ampla, na cultura organizacional das instituições públicas responsáveis por sua execução. Além disso, torna-se relevante considerar a participação de entidades privadas autônomas que atuam com foco no interesse coletivo, as quais podem contribuir para uma gestão mais eficiente dessas políticas (ABRANCHES, 1987).

Nesse cenário, a efetivação das políticas públicas sociais, por meio de parcerias entre o Estado e organizações do Terceiro Setor, requer transformações estruturais significativas tanto no funcionamento do Estado quanto no seu corpo burocrático e na própria sociedade. Torna-se indispensável a reformulação do Estado e de suas instituições. Esse debate ocorre em um contexto de críticas às estruturas burocráticas tradicionais, frequentemente vistas como ineficientes ou pouco democráticas, conforme apontado por Ribeiro (1997), que destaca preocupações relacionadas à limitação da participação popular e à baixa eficiência administrativa no uso dos recursos públicos.

A análise ao observar que há uma mudança na forma como o Estado se posiciona em relação às políticas sociais. Com base nas críticas mencionadas, duas orientações principais emergem: a racionalização do uso dos recursos públicos e a redução do poder das instituições estatais. Isso ocorre porque, sob a ótica do mercado, instituições democráticas são vistas como suscetíveis às pressões sociais e, por isso, consideradas pouco produtivas. Dessa forma, a responsabilidade pela execução das políticas sociais acaba sendo transferida à sociedade. Para os defensores do neoliberalismo, isso se dá por meio da privatização; já na perspectiva da Terceira Via, a condução das políticas fica a cargo do setor público não estatal, representado por organizações sem fins lucrativos (SOUSA, 2014).

Diante do que foi apresentado, observa-se que o Estado ainda necessita aprimorar sua estrutura organizacional, desenvolvendo maior capacidade de gestão e planejamento estratégico. Isso implica fortalecer a aplicação de práticas eficazes de gerenciamento de projetos, além de revisar sua atuação frente às influências de interesses particulares — como o clientelismo — e enfrentar os entraves relacionados ao excesso de burocracia, ao patrimonialismo e à interferência político-partidária. Ao promover essas mudanças, torna-se possível reduzir os riscos que afetam as organizações do Terceiro Setor na

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

execução e no monitoramento de projetos vinculados às políticas públicas sociais, especialmente considerando a interdependência entre essas instituições e o Estado (SOUSA, 2014).

No entanto, é importante destacar que tais desafios não isentam as entidades do Terceiro Setor da responsabilidade de se capacitarem para realizar uma gestão eficiente e eficaz dos projetos sob sua responsabilidade. Elas também devem estar preparadas para lidar com os riscos inerentes ao seu campo de atuação — tema que será aprofundado na próxima seção deste trabalho (LOPES, 2017).

A gestão de riscos tem ganhado relevância crescente dentro das organizações do Terceiro Setor (TS), especialmente na execução de projetos sociais financiados por recursos públicos ou privados. Isso se deve à complexidade crescente das demandas sociais, à escassez de recursos e à necessidade de prestar contas com transparência e eficiência. Nesse contexto, identificar, avaliar, monitorar e mitigar riscos torna-se fundamental para assegurar que os projetos alcancem seus objetivos, dentro dos prazos e orçamentos estabelecidos (CRUZ, 2010).

Diferentemente do setor público e privado, as entidades do TS enfrentam desafios particulares, como limitações estruturais, dependência de financiamento externo e instabilidade institucional. Esses fatores aumentam a exposição a riscos operacionais, financeiros, legais e reputacionais. A ausência de práticas estruturadas de gerenciamento pode comprometer a sustentabilidade dos projetos e afetar diretamente a credibilidade da organização perante financiadores, parceiros e beneficiários (CRUZ, 2010).

Ao adotar a gestão de riscos como prática contínua, essas instituições podem antecipar possíveis problemas, planejar respostas adequadas e aumentar sua capacidade de adaptação diante de mudanças inesperadas. Entre os principais benefícios destacam-se: maior previsibilidade nos resultados, melhoria na qualidade da execução dos projetos, maior confiança dos stakeholders e fortalecimento institucional. Além disso, a gestão de riscos contribui para o uso mais eficiente dos recursos, evitando desperdícios e falhas que comprometam a entrega de serviços à população (BRASIL, 2016).

Ao implementar ferramentas como análise SWOT, matriz de riscos, planos de contingência e indicadores de desempenho, as organizações do TS se aproximam de práticas de governança reconhecidas no setor corporativo, o que eleva sua profissionalização e sua competitividade na captação de recursos. Isso também favorece o alinhamento com as exigências de órgãos financiadores e marcos regulatórios (MESQUITA, 2015).

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Portanto, a gestão de riscos não é apenas uma técnica de controle, mas uma estratégia essencial para garantir a efetividade, continuidade e impacto dos projetos sociais. Seu uso consistente contribui para que as organizações do Terceiro Setor atuem de maneira mais sustentável, transparente e preparada para enfrentar os desafios complexos da realidade social brasileira (MESQUITA, 2015).

3.3 Gestão de riscos em projetos nas organizações do terceiro setor e os benefícios

De acordo com a Rede de Informação do Terceiro Setor (RITS), a atuação das entidades do TS no Brasil é marcada por uma forte presença do voluntariado, mas ainda demonstra fragilidade em aspectos ligados à profissionalização. Isso faz com que, mesmo diante de grande esforço e boas intenções, os resultados alcançados sejam, muitas vezes, inferiores ao potencial existente. Essa realidade acaba gerando frustrações, pois, à medida que aumentam as expectativas e surgem novas oportunidades, as respostas do setor não acompanham essa evolução. Assim, um dos principais desafios enfrentados pelo Terceiro Setor é a necessidade de aprimorar sua capacidade de gestão (MENEZES, 2018).

Nesse cenário, percebe-se um movimento crescente por parte das organizações em reconhecer os ganhos proporcionados pela adoção de metodologias e ferramentas voltadas ao gerenciamento de projetos (CLARKE, 1999), com o objetivo de alcançar os resultados esperados. Essa lógica também se aplica aos chamados empreendimento sociais iniciativas típicas do TS, que compartilham características semelhantes às de projetos do setor privado e do setor público.

Dentro desse campo, o gerenciamento de riscos se destaca como uma das áreas de conhecimento mais relevantes. A prática é essencial para avaliar os riscos que podem impactar o sucesso de um projeto, sejam eles relacionados ao tempo de execução, ao orçamento, a fatores externos e internos ou à própria gestão do projeto. Quando aplicado de maneira adequada, esse processo contribui diretamente para a obtenção de melhores resultados e para a realização de negócios mais sustentáveis e eficazes. Apesar de sua importância reconhecida, o gerenciamento de riscos ainda é subutilizado no Terceiro Setor. E mesmo quando é adotado, nem sempre ocorre de forma estruturada e eficiente (DINIZ, 2020).

Por essa razão, os benefícios apresentados neste trabalho têm caráter mais amplo, baseando-se na aplicação da gestão de riscos em projetos de diferentes tipos de organizações. No entanto, essa abordagem não compromete o propósito central da pesquisa, que é evidenciar as vantagens do gerenciamento de riscos especificamente nos

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

projetos executados pelo TS. Afinal, a principal função dessa prática é contribuir para que os projetos sejam entregues dentro do prazo previsto, com o orçamento adequado e atendendo aos requisitos previamente definidos (CONDUTA, VITORIANO, 2021).

A seguir, são elencados alguns dos principais benefícios associados à gestão de riscos em projetos:

1. Redução de imprevistos negativos e maior agilidade na identificação de novas oportunidades;
2. Estímulo à melhoria contínua e ao aumento do nível de maturidade em gerenciamento de projetos;
3. Aperfeiçoamento no processo de tomada de decisões em todas as etapas do projeto;
4. Fortalecimento da comunicação e maior segurança para os stakeholders;
5. Suporte ao planejamento estratégico e à otimização da alocação de recursos;
6. Ampliação das chances de sucesso na entrega dos resultados esperados e na geração de valor para as partes envolvidas (SOUZA, 2014).

Para reforçar a ideia de que tais benefícios são aplicáveis de forma geral, argumenta que organizações bem-sucedidas reconhecem a universalidade dos princípios de gerenciamento de projetos, independentemente de diferenças culturais, geográficas ou institucionais, uma vez que a necessidade de manter-se competitiva é comum a todas. No entanto, para alinhar essa perspectiva ao foco do estudo, o presente artigo busca evidenciar, de maneira mais específica, como a aplicação eficaz do gerenciamento de riscos pode trazer melhorias concretas aos projetos do Terceiro Setor (LOPES, 2017).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados obtidos ao longo da pesquisa revelou que, apesar da crescente importância das organizações do terceiro setor na promoção de políticas sociais e inclusão de populações vulneráveis, ainda há uma lacuna significativa quanto à implementação efetiva de práticas estruturadas de gestão de riscos. Verificou-se que a maioria das ONGs analisadas opera sob forte dependência de fontes únicas de financiamento, como convênios públicos e doações de grandes fundações. Essa centralização torna as instituições altamente vulneráveis a oscilações econômicas, mudanças de governo e alterações nos critérios de repasse de recursos.

Em resposta a esse cenário, algumas organizações começaram a adotar abordagens inovadoras, como a diversificação de fontes de receita por meio de parcerias

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

com o setor privado, economia solidária, financiamento coletivo (crowdfunding) e prestação de serviços com fins sociais. Além disso, observou-se um esforço crescente para profissionalizar a gestão interna, com a adoção de metodologias de gerenciamento de projetos, capacitação de equipes e incorporação de sistemas de controle e compliance.

No campo da gestão de riscos, identificou-se um movimento emergente de aplicação de ferramentas como matrizes de risco, análise SWOT, plano de contingência e avaliações periódicas de impacto e desempenho. Essas práticas têm contribuído não apenas para a redução da exposição a riscos financeiros e operacionais, mas também para o fortalecimento da governança e da transparência institucional.

As organizações que estabeleceram canais de diálogo constantes com doadores, beneficiários e parceiros apresentaram maior capacidade de adaptação e confiança mútua, o que contribuiu para sua resiliência institucional. Os resultados confirmam que, embora os desafios ainda sejam significativos, há um caminho viável e promissor na adoção de estratégias inovadoras de gestão de riscos. Essas abordagens, quando integradas à cultura organizacional, podem aumentar substancialmente a sustentabilidade e o impacto social das entidades do terceiro setor.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de riscos nas organizações do terceiro setor tem se mostrado uma ferramenta estratégica fundamental para garantir sua sustentabilidade e eficiência diante de um ambiente caracterizado por incertezas financeiras, instabilidade política, pressões legais e desafios operacionais. A pesquisa desenvolvida permitiu compreender que a dependência de fontes únicas de financiamento, como convênios públicos ou doações específicas, torna essas instituições altamente vulneráveis e limita sua capacidade de adaptação diante de mudanças externas.

Verificou-se também que muitas organizações ainda não possuem uma cultura organizacional voltada para a prevenção de riscos. A ausência de conhecimento técnico, a falta de planejamento e a escassez de recursos dificultam a implementação de sistemas robustos de gestão de riscos. Essa realidade compromete a continuidade de projetos sociais e afeta diretamente as comunidades beneficiadas.

Por outro lado, algumas iniciativas inovadoras estão sendo adotadas por organizações que buscam diversificar suas fontes de financiamento, profissionalizar sua gestão e adotar metodologias estruturadas de gerenciamento de projetos. Essas práticas

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

demonstram que é possível ampliar a resiliência institucional e garantir maior transparência e credibilidade junto a financiadores e à sociedade civil.

Com base nas análises realizadas, conclui-se que a gestão de riscos deve ser incorporada de forma estratégica à governança das entidades do terceiro setor, fortalecendo seus processos internos e sua capacidade de resposta a crises. Além disso, é essencial fomentar capacitações, produzir conhecimento aplicado e promover políticas públicas que incentivem a profissionalização dessas instituições.

O estudo contribui para o debate acadêmico e prático ao evidenciar a importância da gestão de riscos como um pilar para a sustentabilidade das organizações sociais, reforçando seu papel como agentes transformadores na promoção dos direitos e da justiça social no Brasil.

REFERÊNCIAS

ABRANCHES, S. H.; SANTOS, W.G.; COIMBRA, M.A. **Política social e combate à pobreza**. Rio de Janeiro: Zahar, 1987. p. 9-2.

ANDRADE, D. C. T. Engajamento no Trabalho no Serviço Público: Um Modelo Multicultural. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 1., p. 49-76, 2020.

ARAÚJO, M.; MARUJO, H.; LOPES, M. Resposta coletiva compassiva: Impacto de estrutura e missão organizacional. **Análise Psicológica**, v. 34, n. 3, p. 293-308, 2016.

BINOTTO, E., LIMA, A. N., SIQUEIRA, E. S., & SILVA, F. M. V. Gestão de Pessoas em organizações do Terceiro Setor: um modelo a ser construído. **Revista de Administração da Unimep**, v. 14, n. 3, p. 211-230, 2016.

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.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social. **Secretaria Nacional de Assistência Social**. Boletim Mulheres no SUAS. Brasília, DF: MDS, 2018.

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-eprogramas/assistencia-social/unidades-de-atendimento/servicos-de-acolhimento-paracriancas-adolescentes-e-jovens#). Acesso em: 02 ago. 2025.

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.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social**. Secretaria Nacional de Assistência Social**. Boletim Mulheres no SUAS. Brasília, DF: MDS, 2018, v. 5. (Boletins Vigilância Socioassistencial).

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

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.

BRASIL. **Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014**. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e r. Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil Brasília, DF, 01 ago. 2014.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Solicitação do Congresso Nacional (SCN) nº 023410/2016-7 Relator: Conselheiro Bruno Dantas**. Data de julgamento: 10 ago. 2016.

CARNEIRO, A. F.; Oliveira, D. L.; Torres, L.C. Accountability e prestação de contas das organizações do terceiro setor: uma abordagem í relevância da contabilidade. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, jul/dez. 2011.

CONDUTA, Luis Fernando; VITORIANO, Marcia Cristina de Carvalho Pazin. Análise das práticas de governança corporativa e sua relação com o compartilhamento do conhecimento nas instituições do terceiro setor. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, v. 11, n. 2, p. 37-59, 2020.

CERIBELI, H. B.; PEREIRA, M. R.; ROCHA, G. B. S. Avaliação de desempenho nas organizações: um estudo multicasos. **Pretexto**, v. 20, n. 2, 11-31, 2019.

DRAIBE, S. **Uma nova institucionalidade das políticas sociais**. São Paulo em Perspectiva, São Paulo, v. 11, n. 4, p. 3-15, 1997.

DUARTE, I. G.; CAVALCANTE, C. E.; MARQUES, R. R. R. Gestão de Pessoas no Terceiro Setor: Motivações dos Voluntários da Fundação Cidade Viva. **Revista Organizações em Contexto**, v. 13, n. 25, p. 99-120, 2017.

DEJAVITE, Luzia Corsini. A Governança Corporativa Como Ferramenta Estratégica Na Administração Das Instituições Do Terceiro Setor. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 7, n. 4, p. 667-674, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.51891/rease.v7i4.995. Acesso em: 02 ago. 2025.

DINIZ, Cláudio Smirne. **A improbidade administrativa no contexto das parcerias públicas com o terceiro setor**. 2020. Disponível em: https://www.tce.mg.gov.br/IMG/Legislacao/legiscont/Artigos%20selecionados/Boletim/01-2020/BGCP%20jan%203.pdf. Acesso em: 02 ago. 2025.

FARIA, M. D.; GIBSON, P. Motivação e Trabalho no Terceiro Setor: Um Estudo de Caso no Projeto Nós do Morro. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 6, n. 2, p. 95-112, 2017.

FALCÃO, Maurin Almeida; DE ARAUJO, Rayanne Saturnino. A importância estratégica do terceiro setor no Brasil como meio de desenvolvimento social: uma argumentação teórica a partir do prisma da economia social de Gide. **Revista Jurídica Cesumar-Mestrado**, v. 17, n. 1, p. 153-179, 2017.

FAUSTINO, Meireluce dos Santos Costa; DE OLIVEIRA, Adriana Martins; DA SILVA, Jerferson Freitas. A Contabilidade e a Prestação de Contas em Organizações do Terceiro Setor. **Revista Controladoria e Gestão**, v. 3, n. 2, p. 756- 774, 2022.

GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas). **Perspectivas para o Marco Legal do Terceiro Setor**. São Paulo, 2009. Disponível

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

em: https://sinapse.gife.org.br/download/perspectivas-para-o-marco-legal-do-terceiro-setor#. Acesso em: 02 ago. 2025.

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.

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: 02 jul. 2025.

LOPES, Laís de Figueirêdo. **A lei nº. 13.019/14: conquistas, desafios e os impactos para a gestão pública estadual e municipal**. In: Congresso de gestão pública, 8., 2015, Brasília. Anais. 2015.

MESQUITA, Thulio. **Chamamento público da lei 13.019/14 e a desburocratização das parcerias públicas com organizações da 2015**. Disponível em: http://direitodiario.com.br/desburocratizacao-das-parcerias-publicas-com-chamamentopublico-da-lei-13 Acesso em: 02 ago. 2025. » http://direitodiario.com.br/desburocratizacao-das-parcerias-publicas-com-chamamentopublico-da-lei-13.

MENEZES, Luiz César. **Gestão de Projetos**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2018.

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.

OLIVEIRA, Ocimar Barros de; FERRER, Walkiria Martinez Heinrich. ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR: participação democrática nas parcerias com o poder público. **Revista Direitos Fundamentais & Democracia**, [S.L.], v. 25, n. 1, p. 204-221, 2 mar. 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.

PAULA, A. P. V.; QUEIROGA, F. Satisfação no trabalho e clima organizacional: a relação com autoavaliações de desempenho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 15, n. 4, p. 362-373, 2015.

PEREIRA, Milton. (org). **Gestão para organizações não governamentais**. Florianópolis, SC. 2013.

PIRES, V. P. K.; SEMENSATO, B. I.; LHAMBY, A. R. A Gestão de pessoas no terceiro setor e a satisfação no trabalho em serviços de saúde. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 9, p. 89149–89168, 2021.

PMBOK – **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. 4.ed. Pennsylvania: PMI, 2008.

PERONI, Vera Maria Vidal. **A construção do Sistema Nacional de Educação e a gestão democrática em debate**. In: ALMEIDA, Luana Costa et al (org.). PNE em foco: políticas de responsabilização, regime de colaboração e Sistema Nacional de Educação. Campinas: CEDES, 2013.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

PIRES, V. P. K.; SEMENSATO, B. I.; LHAMBY, A. R. A Gestão de pessoas no terceiro setor e a satisfação no trabalho em serviços de saúde. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 9, p. 89149–89168, 2021.

RIBEIRO, S. M. R. **Perspectivas da dinâmica institucional: a emergência do setor público não-estatal**. In: CONGRESSO Interamericano del Clad sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública, 2., 15-18/10/1997, Isla de Margarita, Venezuela. p.2-29.

RODRIGUES, E.; RODRIGUES, L.; PINHO, A. P. M. Motivação para atuação no voluntariado: estudo de caso em uma organização não-governamental. **Gestão & Sociedade**, v. 14, n. 40, p. 3923–3952, 2020.

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.

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.

SANTOS, J. R. V. S.; MOURÃO, L. Impacto do treinamento como variável preditora da satisfação com o trabalho. **Revista de Administração**, v. 46, n. 3, p. 305-318, 2011.

SOUZA, Edileusa Godoi; JÚNIOR, Valdir M. V. Alianças estratégicas: Articulações entre o Terceiro Setor e o Governo. **Revista eletrônica de gestão organizacional**. Pernambuco, 2010.

TONDOLO, R. Da R. P. **Desenvolvimento de capital social organizacional em um projeto interorganizacional no terceiro setor**. Tese de doutorado. Universidade do Vale do rio dos sinos, São Leopoldo, RS, Brasil. 2014.

VIEIRA, Marconi Fábio. **Gerenciamento de Projetos de Tecnologia da Informação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.