

GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO: uma discussão sobre sua aplicação no Terceiro Setor¹

PERFORMANCE MANAGEMENT: A discussion about its application in the Third Sector

GESTIÓN DE DESEMPEÑO: una discusión sobre su aplicación en el Tercer Sector

Jean de Lima Faleh, Especialista em Gestão Pública pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Endereço Profissional: Universidade Federal do Rio de Janeiro, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis. Av. Pasteur, 250, Urca, 22290-902 - Rio de Janeiro, RJ – Brasil. Telefone: (21) 38735106. URL da Homepage: www.facc.ufrj.br/. E-mail: falehtcc@gmail.com.

Fernanda Filgueiras Sauerbronn, Doutora em administração pela EBAPE/FGV. Endereço Profissional: Universidade Federal do Rio de Janeiro, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis. Av. Pasteur, 250, Urca, 22290-902 - Rio de Janeiro, RJ – Brasil. Telefone: (21) 38735106. URL da Homepage: www.facc.ufrj.br/. E-mail: fernanda.sauerbronn@gmail.com.

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo investigar o emprego de práticas gerencialistas, como gestão de desempenho, no âmbito do terceiro setor brasileiro, em especial das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), mediante uma discussão sobre distintas vertentes de entendimento acerca da viabilidade de sua aplicação. O estudo justifica-se, inicialmente, pela relevância que o setor ocupa na atual conjuntura socioeconômica e pela aparente necessidade de avaliar seus resultados, considerando sua obrigação legal de prestar contas. Por meio de uma abordagem qualitativa, evidenciou-se um conjunto de características emergentes da adoção de uma ideologia gerencialista nessas instituições, que nos permitem identificar tanto aspectos positivos, aderentes aos objetivos e à sustentabilidade organizacional, quanto negativos, como a precarização das relações de trabalho em prol de progressiva racionalização instrumental.

Palavras-chave: Práticas Gerencialistas. Gestão do Desempenho. Terceiro Setor. OSCIP.

ABSTRACT

This article aims to investigate the use of managerial practices, such as performance management, within the scope of the third Brazilian sector, in particular Civil Society Organizations of Public Interest (OSCIP), through a discussion on different aspects of understanding about viability of its application. The study is justified initially by the relevance of the sector in the current socioeconomic situation and by the apparent need to evaluate its results, considering its legal obligation to be accountable. Through a qualitative approach, a set of characteristics emerged from the adoption of a managerialist ideology in these institutions, which allow us to identify both positive aspects, adherent to the objectives and organizational sustainability, and negative ones,

¹ Artigo submetido em 29/11/2017, revisado em 07/01/2018, aceito em 02/04/2018 e divulgado em 10/07/2018 pelo Editor João Carlos Hipólito Bernardes do Nascimento, após *double blind review*.

such as the precariousness of labor relations in favor of progressive instrumental rationalization.

Keywords: *Management Practices. Performance Management. Third sector. OSCIP.*

RESUMEN

El presente artículo tiene por objetivo investigar el empleo de prácticas gerenciales, como gestión de desempeño, en el ámbito del tercer sector brasileño, en especial de las Organizaciones de la Sociedad Civil de Interés Público (OSCIP), mediante una discusión sobre distintas vertientes de entendimiento acerca de la viabilidad de su aplicación. El estudio se justifica, inicialmente, por la relevancia que el sector ocupa en la actual coyuntura socioeconómica y por la aparente necesidad de evaluar sus resultados, considerando su obligación legal de rendir cuentas. Por medio de un abordaje cualitativo, se evidenció un conjunto de características emergentes de la adopción de una ideología gerencialista en esas instituciones, que nos permiten identificar tanto aspectos positivos, adherentes a los objetivos y la sostenibilidad organizacional, como negativos, como la precarización de las relaciones de trabajo en pro de progresiva racionalización instrumental.

Palabras clave: *Prácticas Gerencialistas. Gestión del rendimiento. Tercer sector. Oscip.*

1 INTRODUÇÃO

Diante do aumento do controle social fomentado pela globalização, cada vez mais a sociedade questiona o habitual argumento dos políticos de que pouco é realizado em virtude da insuficiente alocação de recursos, quando o que se verifica, na realidade, é uma nítida falta de eficiência, eficácia e efetividade na execução dos gastos em atos praticados pela administração pública (PEREIRA, 2010).

Nesse contexto, marcado pela notória incapacidade da estrutura estatal no atendimento eficaz das demandas progressivamente complexas e crescentes apresentadas pela coletividade, ampliou-se a preocupação da sociedade civil ante a questões sociais, que deu margem ao surgimento de organizações focadas em sanar ou pelo menos atenuar os problemas existentes (CRUZ et al., 2010). Tais entidades compõem o chamado "terceiro setor", que cresce internacionalmente, dada a tendência à liberalização de mercados e a clara incompetência dos governos em suprir as necessidades dos cidadãos (SALIMON, 2012).

No Brasil, é inegável o crescimento que o terceiro setor, composto por milhares de organizações privadas de interesse público, vem tendo nos últimos anos, não só em termos de tamanho como também de relevância (SALIMON, 2012). Em recente pesquisa do Instituto Brasileiro de Economia e Estatística (IBGE), aferiu-se uma relevante participação do referido setor na economia brasileira, representando 1,4% na formação do Produto Interno Bruto Brasileiro (PIB), o que significa um montante de aproximadamente 32 bilhões de reais. No que tange à quantidade de entidades, verificou-se que já existem mais de 290 mil fundações privadas e associações sem fins lucrativos (IBGE, 2012).

Essas organizações também têm atuado como um dos grande geradores de emprego, sobretudo nos países considerados subdesenvolvidos. No caso brasileiro, o IBGE apontou que há cerca de 2,1 milhões de pessoas empregadas como mão de obra assalariada nas entidades sem fins lucrativos, com salário médio de R\$ 1.667,05 (IBGE, 2012).

GeCont, v. 5, n. 1, Floriano-PI, Jan-Jun. 2018.

Embora não tenham a figura do “lucro” como finalidade fim, é inegável que as organizações do terceiro setor necessitam promover uma gestão eficiente dos seus recursos, pois, caso contrário, não serão capazes de alcançar os objetivos por elas propostos. Desse modo, em paralelo ao crescimento observado no referido setor, intensificou-se também o interesse em como tais entidades gerenciam seu desempenho econômico-financeiro, dada a dependência que possuem em relação aos recursos disponibilizados por terceiros que financiam seus projetos (LUKE; BARRAKET; EVERSOLE, 2013). Em outras palavras, as informações geradas pelas organizações do terceiro setor para prestação de contas e análise de desempenho tendem a ser estabelecidas tanto por orientações legais como por agentes internos e externos, o que amplia a importância da contabilidade como um dos principais instrumentos de gestão (PEREIRA; OLIVEIRA; PONTE, 2007). Com isso, visualiza-se uma aparente necessidade de avaliar seus resultados, considerando sua obrigação legal de prestar contas ao governo e à sociedade, que as financia por meio de impostos (SILVA et al., 2003).

Por outro lado, verificou-se na presente pesquisa que alguns autores, em oposição à tendência anteriormente exposta, acusam diversas organizações do terceiro setor de terem abandonado sua essência original, que deveria ser pautada em atividades de cunho exclusivamente assistencial, pelo fato de estarem cada vez mais preocupadas com questões gerenciais antes restritas aos agentes de mercado (ALVES, 2002).

É nesse diapasão que o presente estudo se estabelece e revela-se a seguinte pergunta de pesquisa: De que forma as práticas gerencialistas têm sido empregadas no âmbito do terceiro setor brasileiro e quais são as correntes de opinião a respeito de sua adoção nessas entidades?

Para subsidiar a investigação dessa problematização, objetivou-se evidenciar, por meio de pesquisa bibliográfica sobre o assunto, um conjunto de características decorrentes da adoção de uma cultura gerencialista nessas instituições, cujo conhecimento ainda pode ser considerado escasso e pouco preciso.

O estudo justifica-se pela relevância que o setor ocupa na atual conjuntura socioeconômica e pela sua contínua propensão pela adoção de estratégias focadas em resultados, claramente vinculadas à lógica de captação de recursos junto aos patrocinadores dos seus projetos. Releva-se mencionar o papel sobrelevado das OSCIP, denominação esta advinda de amplo processo de discussão entre os três setores de agenciamento do país e "que tratou de separar, dentre as organizações da sociedade civil, aquelas manifestamente orientadas para interesses públicos das que se dedicavam a interesses privados" (SALIMON, 2011, p. 29).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O TERCEIRO SETOR: CONCEITOS E ORIGENS

Com vistas a nivelar conhecimentos, torna-se imperativo clarificar a distinção entre as três esferas de agenciamento existentes (SALAMON et al. 1999; WOLFE, 2002):

- i. "Estado": o primeiro setor, representado pelos órgãos públicos que arrecadam e administram recursos a serem devolvidos aos contribuintes sob a forma de investimentos em áreas como educação, segurança e saúde;
- ii. "Mercado": o segundo setor, que contempla os órgãos privados cujas atividades são basicamente guiadas pelo anseio de obter lucro; e
- iii. "Sociedade civil": o terceiro setor, objeto deste estudo, que surgiu a partir da formação de associações, fundações e grupos institucionalizados para a prestação

de serviços de natureza social, atendendo a demandas que nem sempre são alcançadas e supridas pelo Estado.

Em outras palavras, as instituições que compõem o terceiro setor possuem atuação pública não estatal e seus objetivos, em tese, voltam-se para o âmbito social e não para o econômico, diferindo das organizações dos outros dois setores, o público e o privado, por não estarem sujeitas ao controle político direto e não visarem a lucro com a realização de suas atividades (CRUZ et al., 2010).

Várias são as definições encontradas sobre o terceiro setor, mas segue em amplo uso a seguinte definição estrutural-operacional, ainda tida como referência por governos e entidades multilaterais, a qual cita as seguintes características como comuns a essas organizações: são estruturadas, havendo alguma forma de institucionalização; privadas, institucionalmente separadas do Estado; autoadministradas; não há distribuição de lucros entre sócios ou membros; e adesão voluntária dos indivíduos às suas atividades (SALAMON et al., 1999, p. 3-4).

A expressão "terceiro setor" tem sua origem na sociedade norte-americana, nos anos 1970, e hoje é usada como parte do seu corrente vocabulário sociológico, paralelamente com outras expressões, dentre as quais se destacam "organizações sem fins lucrativos" (*non-profit organizations*), designando um tipo de instituições cujos benefícios não podem ser distribuídos entre seus diretores e associados; e "organizações voluntárias", destacando seu papel altruísta (FERNANDES, 1997). Enfatizando aspectos similares, a tradicionalista lei inglesa emprega o termo "*charities*" (caridades), em menção ao aporte de doações privadas nas relações filantrópicas (ALVES, 2002). Já na Europa Continental, prevaleceu o emprego da designação "organizações não-governamentais" (ONG), cuja origem esteve ligada ao sistema de representação das Nações Unidas para se referir a entidades internacionais que, embora não representassem governos, contribuíam para justificar uma presença formal na ONU (FERNANDES, 1997).

No contexto internacional, desde a década de 1970, Estado e mercado vinham gerando, historicamente, insatisfações (WOLFE, 2002), abrindo espaço para um terceiro ator e uma variedade de projetos políticos apoiados em novas identidades viabilizadas pela modernidade (FERRAREZI, 2007). Como aspectos motivadores de tal desgaste, pode-se elencar quatro razões socioeconômicas que colocaram em xeque o consenso da sociedade que sustentara o *Welfare State* (Estado de bem-estar): o abalo econômico mundial decorrente das crises do petróleo; a crise fiscal em torno dos acentuados déficits governamentais; a situação de "ingovernabilidade", ou seja, governos que se viam inaptos para resolver os próprios problemas; e, por último, os problemas advindos da globalização e todas as suas transformações tecnológicas (ABRUCIO, 1997).

Mais precisamente, a partir dos anos 1980 foi que o terceiro setor alcançou maior robustez, com a implementação de reformas estatais inspiradas em avanços gerenciais do setor privado, as quais se concentraram no corte dos gastos públicos, na eficiência governamental e redução da "máquina estatal" (FERRAREZI, 2007). A ascensão de políticas liberais propagadas na Inglaterra, por Margareth Thatcher, e nos EUA, por Ronald Reagan, desidrataram o estado protetor, ideologia tal que terminou por perder sua força com o fim da União Soviética.

Dentro da realidade brasileira, os movimentos em torno da organização da sociedade civil instauraram-se nos anos 1970, quando um conjunto de agentes privados com fins públicos implementavam programas visando a atender direitos sociais básicos e estabelecer algum grau de equidade social (WINCKLER, 2005). Entretanto, nosso terceiro setor evidenciou, em sua origem, notável preponderância do componente de

GeCont, v. 5, n. 1, Floriano-PI, Jan-Jun. 2018.

"politização" sobre o aspecto filantrópico, no bojo de nosso processo de redemocratização perante ao regime totalitário ora vigente (FISCHER; FALCONER, 1998).

As discussões em torno do papel do "terceiro setor" como um novo agente na promoção do desenvolvimento econômico e social nacional intensificaram-se na segunda metade dos anos 1990, quando o governo federal liderou um processo de consolidação de um novo marco legal para essas organizações, a fim de propiciar uma parceria entre Estado e sociedade civil de forma mais adequada (ALVES, 2002).

Em meio às significativas reformulações da legislação voltada para o setor público não estatal, ressalta-se a criação da denominação "Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público" (OSCIP), as quais representaram um divisor de águas na história do terceiro setor brasileiro, pelo fato de sua regulamentação ter sido derivada de um amplo debate conceitual promovido no âmbito do Conselho da Comunidade Solidária, que envolveu a participação de representantes dos três setores de agenciamento da sociedade (SALIMON, 2012).

2.2 OSCIP E PRINCIPAIS ASPECTOS LEGAIS

Liderado pela antropóloga Ruth Cardoso, o Conselho da Comunidade Solidária, aposta de inovação do governo federal em 1995, iniciou discussões acerca do marco legal que regia as organizações de interesse social. Esse processo culminou com a publicação da lei nº 9.790/1999, mais conhecida como "a nova lei do terceiro setor", e do Decreto nº 3.100/1999 que a regulamenta, com o objetivo de articular a ação estatal na promoção de programas assistencialistas.

Diante da necessidade de fortalecimento do terceiro setor, dado o seu papel estratégico para o desenvolvimento social do país, pode-se afirmar que tal reformulação legal perseguiu relevantes propósitos, dentre os quais cabe ressaltar: construção de um entendimento mais amplo sobre a abrangência do terceiro setor, ampliando o rol de interesse público para outras áreas sociais; implementação de mecanismos de transparência e de responsabilização capazes de promover a autorregulação do setor; e o estabelecimento de obrigações às entidades do terceiro setor que operem com recursos estatais (COMUNIDADE SOLIDÁRIA, 1997 apud ALVES, 2002).

A lei nº 9.790/1999 introduziu a figura jurídica das OSCIP, visando a diferenciar, no universo do terceiro setor, as organizações que efetivamente têm finalidade pública, acolhendo e reconhecendo legalmente as organizações da sociedade civil cuja atuação se dá no espaço público não estatal. Em outras palavras, o Estado reconheceu, pela primeira vez, a "existência de uma esfera pública em emersão, que é pública não pela sua origem, mas pela sua finalidade, ou seja, é pública mesmo não sendo estatal" (FERRAREZI; REZENDE, 2001, p. 19).

A citada denominação trata-se, em rigor, de uma qualificação concedida pelo Ministério da Justiça, e pode-se dizer que a mesma está condicionada, essencialmente, ao cumprimento de três categorias de pré-requisitos pelas organizações privadas de compromisso público, conforme abaixo discriminado (BRASIL, 1999a):

- i. Exigências relativas à natureza jurídica: ser pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos, ou seja, seus excedentes de resultado são reaplicados integralmente na consecução do seu objeto social, conforme preconizado no artigo 1º da lei 9.790/1999;
- ii. Exigências relativas aos objetivos sociais: desenvolver determinados tipos de atividades de interesse geral da sociedade, de forma que atendam a pelo menos uma das finalidades públicas apontadas no artigo 3º da lei 9.790/1999; e

- iii. Exigências relativas às normas estatutárias: dispor em seus estatutos e engendrar nas suas ações preceitos da esfera pública que tornem viáveis a transparência e responsabilização pelos atos praticados, em consonância com o artigo 4º da lei 9.790/1999.

No que tange ao vínculo de cooperação entre o poder público e as OSCIP, introduziu-se, pelo mesmo ato, outro instituto jurídico de suma importância, o Termo de Parceria, com o fito de "fomentar as relações de parceria entre as OSCIP e o Estado [...], imprimir maior agilidade gerencial aos projetos e realizar o controle pelos resultados, com garantias de que os recursos estatais sejam utilizados de acordo com os fins públicos" (FERRAREZI; REZENDE, 2001, p. 19).

Quanto ao referido instituto jurídico, pode-se ainda evidenciar dois fatores de estímulo à execução de atividades de interesse público decorrentes do seu estabelecimento:

Pelo [...] Termo de Parceria, [...] o Estado pode se associar a organizações da sociedade civil para a consecução de ações de interesse público, sem as inadequações dos contratos regidos pela Lei 8666/93 (que supõe concorrência e, portanto, pressupõe uma racionalidade competitiva na busca de fins privados, válida para o Mercado mas não para aquelas organizações da Sociedade Civil que buscam fins públicos) e as inconveniências dos convênios, regidos pela Instrução Normativa n.º 1, de 1997, da Secretaria do Tesouro Nacional (um instrumento deslizado do seu sentido original, que era o de celebrar relações entre instâncias estatais - mas que se transformou num "pesadelo kafkiano" quando aplicado para regular relações entre instâncias estatais e não estatais) (FERRAREZI; REZENDE, 2001, p. 10).

Ainda no que se refere ao marco regulatório do terceiro setor brasileiro, convém mencionar a recente sanção da lei federal nº 13.019, de julho de 2014. O aspecto básico que a particulariza do marco legal anterior foi a adoção de convênios para formalizar parcerias entre as entidades privadas sem fins lucrativos e o poder público. Até então, tais instrumentos eram aplicáveis apenas em relações firmadas entre instituições públicas. O conveniamento entre o Estado e o terceiro setor foi então substituído por "termos de colaboração" e "termos de fomento": o primeiro relaciona-se aos casos em que a própria Administração Pública define o objeto da parceria, enquanto o segundo aplica-se às ações propostas pelas organizações da sociedade civil (BRASIL, 2014).

2.3 A ÓTICA GERENCIALISTA E SUA INSERÇÃO NO TEMA PESQUISADO

A partir das últimas décadas do século XX, em meio a momentos de recessão, ingovernabilidade e crises fiscais, o foco central das discussões acerca de políticas públicas passou a girar, internacionalmente, em torno da reforma administrativa (BRESSER-PEREIRA; SPINK, 1998).

Esses movimentos nasceram, principalmente, da percepção dos governos quanto às limitações do modelo burocrático-weberiano e prepararam o arranjo de novas formas de gestão, contemplando a adoção de modelos mais próximos daqueles empregados na iniciativa privada (ABRUCIO, 1997; FERLIE et al., 1996).

Pode-se dizer que tais modelos, disseminadores das mais recentes ideias e ferramentas de gestão do setor privado, dão representatividade ao "Gerencialismo", termo este engendrado nas teorias da "Nova Administração Pública" (FERLIE et al., 1996), as quais trouxeram como desafio a execução de programas direcionados ao aumento da eficiência, avaliação de desempenho e melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo Estado (FERREIRA, 1996). Em suma, observou-se a propagação dos modelos

gerencialistas das grandes corporações privadas tanto para o setor público como para o setor não-governamental e profissões liberais (SPICER; BOHM, 2007).

No Brasil, medidas nessa direção começaram a ser adotadas a partir da década de 1990, quando o governo de FHC pôs em prática políticas neoliberais, que culminaram na implementação de uma administração gerencial, efetivada por meio de diretrizes advindas do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995), documento cujo propósito básico foi a reformulação do aparelho de Estado brasileiro.

Por mais que tenha sido perseguida uma quebra de paradigmas a partir da transição para uma cultura gerencialista, é importante ressaltar, entretanto, que a literatura sobre teorias organizacionais apresenta, de forma consensual, que ainda não ocorreu uma efetiva superação do modelo tradicional burocrático, pois, na prática, os governos revelam que seus atuais mecanismos de governança ainda se baseiam fundamentalmente na teoria weberiana, sobretudo nos países em desenvolvimento (LANE, 2000 apud MEDEIROS, 2006).

No que concerne à inserção da ótica gerencialista no âmbito das entidades do terceiro setor, cabe mencionar que, mesmo não operando orientadas para o lucro, necessitam também monitorar e gerir suas operações, a fim de atender a exigências de seus investidores, tais como prestação de serviços de qualidade, transparência e maior responsabilização de gestores sobre os recursos aplicados (MACHADO FILHO, 2006).

Nesse contexto, cabe lembrar que, no tópico anterior, foi visto que os instrumentos jurídicos OSCIP e Termos de Parceria, introduzidos pela lei 9.790/1999, buscaram não só agilizar os procedimentos para o reconhecimento institucional de entidades sociais, como também o incremento de mecanismos de planejamento, avaliação e controle dos projetos patrocinados por recursos públicos, com base em critérios de eficácia e eficiência (FERRAREZI; REZENDE, 2001).

Corroborando com a questão anteriormente levantada, ressalta-se ainda que, no artigo 4º do mesmo dispositivo legal, recomenda-se expressamente o respeito às boas práticas de gestão e governança corporativa, bem como aos princípios da administração pública, quais sejam a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e eficiência (BRASIL, 1999a). Outrossim, seu artigo 10 aponta, em seu § 2º, inciso III, a necessidade de constar, nos Termos de Parceria, "critérios objetivos de avaliação de desempenho [...] mediante *indicadores de resultado*" (BRASIL, 1999a, grifo nosso).

Diante do exposto, nota-se que o texto da "nova lei das OSCIP" está visivelmente aderente ao ideário gerencialista derivado das políticas neoliberais e teorias atinentes à "Nova Administração Pública".

3 METODOLOGIA

Este estudo, por meio de uma abordagem qualitativa, utilizou uma estratégia de investigação de naturezas exploratória e descritiva: (i) Exploratória, "porque visa a proporcionar maior familiaridade com o problema" (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.127), mediante a diligência por maiores informações sobre o gerenciamento de desempenho em organizações do Terceiro Setor, as quais têm angariado forte relevância no país, especialmente a partir dos anos 1990; e (ii) Descritiva, devido à realização de um levantamento de atributos atinentes às entidades em estudo e de características decorrentes da adoção de uma ideologia gerencialista nessas instituições, em consulta à literatura sobre o tema, em conformidade com Gil (2008), segundo o qual pesquisas dessa natureza têm como objetivo básico descrever qualidades de determinado fenômeno.

GeCont, v. 5, n. 1, Floriano-PI, Jan-Jun. 2018.

Para tal, realizou-se uma pesquisa bibliográfica referente ao objeto de estudo, por meio de consulta a livros, trabalhos acadêmicos, revistas especializadas, relatórios anuais do IBGE e Ministério da Justiça, além de outros materiais disponibilizados na internet. Considera-se ainda, como um dos fatores de relevância deste trabalho, o fato da incipiência em termos de pesquisa científica voltada para a gestão de entidades sem fins lucrativos.

Ademais, convém explanar que o artigo apresenta três instâncias de estudo, que foram executadas na seguinte sequência:

- i. Construção de referencial teórico assentado na utilização de autores que abordam a caracterização do terceiro setor e sua relação com o gerencialismo, tais como Abrucio, Alves, Anheier, Barney, Bresser Pereira, Fernandes, Ferrarezi e Salimon, além de estatísticas divulgadas por instituições relevantes como o IBGE e Ministério da Justiça;
- ii. Análise e reunião de opiniões de autores que defendem a essencialidade da aplicação de práticas gerencialistas para manter a sustentabilidade organizacional, no âmbito do terceiro setor; e
- iii. Exposição de entendimentos presentes na literatura que colocam em xeque a viabilidade de uma plena aplicação do ideário gerencialista no terceiro setor, com base principalmente nos trabalhos de Alves, Salimon e Violin.

4 DISCUSSÃO

A presente seção divide-se em duas partes. A primeira visa a apresentar concepções de autores adeptos à adoção de práticas gerencialistas pelas organizações sociais sem fins lucrativos, enquanto, na segunda parte, intenciona-se realizar justamente um contraponto, por meio da exposição de outras opiniões contrárias a uma plena adoção do ideário em pauta pelas entidades estudadas.

4.1 ARGUMENTAÇÕES EM ALINHAMENTO COM A ADOÇÃO DO GERENCIALISMO NO TERCEIRO SETOR

Conforme já abordado nos tópicos anteriores, as mudanças ocorridas na sociedade moderna, tais como o desenvolvimento da tecnologia da informação, globalização das economias e abertura das fronteiras, demandaram formas de gestão mais complexas, o que exigiu dos administradores a utilização de novas técnicas.

É nesse cenário que, segundo Correia (2013 apud LUGOBONI et al., 2014), a *avaliação de desempenho* torna-se peça-chave para a gestão sustentável das organizações diante do grau da concorrência no mercado cada vez maior. "E para sobreviver nesse ambiente é necessário que a organização esteja atenta ao seu ambiente interno e seu ambiente externo. *E com as entidades de Terceiro setor não poderia ser diferente*" (LUGOBONI et al., 2014, p. 6, grifo nosso).

Da mesma forma, Salimon (2012) cita que um dos atributos mais visíveis na reforma da "Nova Administração Pública" (mais conhecida como a *New Public Management* - NPM) foi a *eficiência*, haja vista que a Lei das OSCIP trazia para mais perto do governo a flexibilidade do mundo empresarial. O autor confirma ainda o fato de que, ainda nos anos 80, na esteira de organismos internacionais, já se havia notado um movimento no sentido da profissionalização das organizações brasileiras do terceiro setor.

Nesse contexto, Landsberg (2004) também declara que não há dúvidas sobre a tendência de as organizações do terceiro setor abraçarem, quase que exclusivamente, conceitos e técnicas oriundas do setor lucrativo e indústria, especialmente por trabalharem basicamente com recursos de terceiros, necessitando, assim, justificar aos seus patrocinadores o destino dado aos recursos recebidos, de forma que possam garantir o fluxo de financiamentos futuros, viabilizadores de sua sobrevivência (ASSIS; MELLO; SLOMSKI, 2006). Outro fator motivador dessa tendência é que tais entidades passaram a ser cobradas, com maior rigor, em termos de sua capacidade gerencial e *accountability*, em decorrência da maior institucionalização de sua relação com o Estado (SALIMON, 2012).

Barney (1991) ratifica que avaliar resultados em organizações não-governamentais é imprescindível, no entanto reconhece a impossibilidade de fazê-lo utilizando um único instrumento. Desta forma, o autor sugere as seguintes abordagens de mensuração que podem ser utilizadas no terceiro setor: mensurar o tempo de vida da organização enquanto atua plenamente no seu segmento; mensurar o desempenho da organização com base nas preferências e expectativas dos *stakeholders*; e analisar o histórico de relatórios contábeis da organização, por meio da mensuração de variados índices, tais como de liquidez, endividamento e rentabilidade, entre outros.

Silva, Miranda e Barbosa Jr. (2003) reforçam que organizações do terceiro setor podem se beneficiar com o uso de ferramentas de mensuração de desempenho mais sofisticadas, como, por exemplo, o *Balanced Scorecard*.

Obviamente, não se pode deixar de mencionar que "a elaboração de indicadores é tarefa de alta complexidade técnica [e] sua aceitação para utilização cotidiana dos modelos de gestão depende da confiabilidade em sua precisão e fidedignidade" (FISCHER; FALCONER, 1998, p. 18).

4.2 ARGUMENTAÇÕES CONTRÁRIAS AO PLENO EMPREGO DO GERENCIALISMO NO TERCEIRO SETOR

Com o simples objetivo de conferir melhor organização à presente seção, as críticas foram subdivididas por categorias de assuntos observados com maior frequência no levantamento bibliográfico, reunindo entendimentos similares compartilhados pelos autores pesquisados no que tange ao impacto de reestruturações de cunho gerencialista em organizações do terceiro setor, em virtude da influência de entidades com fins lucrativos.

4.2.1 Fuga da "Racionalidade Substantiva"

A partir de conceitos notoriamente sociológicos, Salimon (2012) direciona suas ideias com base no entendimento de que a atuação das organizações do terceiro setor oscila entre duas formas distintas de racionalidade: uma instrumental, de caráter finalístico e utilitário, sendo mais alinhada à lógica de mercado; e outra substantiva, de cunho emancipatório, pautada em valores e na autonomia do sujeito frente aos processos dos quais participa.

Tal argumentação exhibe uma clara relação com as ideias do intelectual alemão Max Weber, as quais reconhecem, de forma expressiva, aspectos de um processo geral de racionalização desencadeado sobre o Estado moderno e suas instituições (MALISKA, 2006). Isto porque, em meio aos conflitos ideológicos da razão objetiva instrumental, o pensamento tradicional foi sendo progressivamente desamparado, dando lugar às

G&Cont, v. 5, n. 1, Floriano-PI, Jan-Jun. 2018.

complexas organizações da atualidade, caracterizadas pela apatia e impessoalidade do processo burocrático, além do exacerbado sentimento de "abandono" do sujeito moderno ante um mundo ultrarracionalizado (RODRIGUES, 2017).

Nesse contexto, Salimon (2012) entende que o terceiro setor, considerando seu histórico de formação, deveria possuir uma identidade mais associada à racionalidade substantiva, em perspectiva diversa do segundo setor, pois espera-se dos indivíduos envolvidos com as organizações desse segmento um comportamento altruísta e um engajamento que vá além do interesse pecuniário.

Entretanto, o autor afirma que as organizações não-governamentais respiram cada vez mais da ideologia das empresas privadas, guiadas pela racionalidade instrumental, e nota-se nas mesmas uma crescente adoção de modelos de gestão importados do segundo setor, fundamentados na doutrina gerencialista. Salimon acrescenta que tal realidade pode, de fato, conduzir as organizações do terceiro setor a perdas oriundas do conflito entre a afetividade (relação com a missão) e o cognitivo (comprometimento normativo/calculativo), ou seja, o avanço de modismos de gestão "poderiam vir a constituir um risco à identidade profissional dos trabalhadores desse setor, cujas organizações tenderiam, muito facilmente, a se converter em apêndices para-governamentais" (SALIMON, 2011, p. 8).

Tratando do conflito entre missão e lucro, Landsberg (2004) afirma categoricamente:

O objetivo de uma empresa cujo negócio é comercial é a lucratividade e não os produtos ou serviços específicos que provê. O que difere fundamentalmente de uma organização sem fins lucrativos, que existe somente para cumprir sua missão. Para uma organização sem fins de lucro, saúde financeira é um meio; para a que visa lucro, saúde financeira é o fim. Quando pessoas desses dois setores colaboram em uma organização, seja como funcionários ou conselheiros, desenvolve-se uma *ambiguidade em torno da missão*, especialmente quando aqueles orientados ao lucro predominam (LANDSBERG, 2004, p. 3, grifo nosso).

Como exemplos da aludida situação, Alves (2002) cita grandes fundações internacionais ou entidades híbridas, como as organizações do Sistema "S" (Senac, Sesi, Senai, Sesc, etc), além de associações profissionais, como Ordem dos Advogados do Brasil, Conselho Regional de Administração, entre outras. Sobre elas, o autor salienta que "pertencem aos domínios do setor não-lucrativo [para] defender os interesses dos seus membros no mercado de trabalho [...], ou seja, a sua missão é, na prática, absolutamente voltada para a lógica do mercado de trabalho, portanto *instrumental*". Afirma-se ainda que "a simples existência de profissionais remunerados para executar certas funções e hierarquias já pressupõe a existência de uma *lógica instrumental* na organização" (ALVES, 2002, p. 255, grifo nosso).

Desse modo, sob a lógica do gerencialismo e muitas vezes "instrumentalmente" motivadas, a sustentabilidade financeira dessas organizações acaba sendo frequentemente inserida como razão precípua de reestruturações em busca de maior eficiência, eficácia e efetividade dos processos de negócio. Em outras palavras, o terceiro setor estaria "aproximando-se muito da esfera governamental ou da empresarial em sua forma de agir, de tratar os colaboradores e de apresentar-se à sociedade" (SALIMON, 2011, p. 93). Enquanto isso, os fatores humanos, de ordem emocional-afetiva, passam a ser vistos como não prioritários, e, dessa forma, as organizações meramente "acabam trocando um problema por outro", afirma Landsberg (2004).

Em suma, ao "respirarem" cada vez mais da ideologia das empresas privadas, mediante a burocratização e adoção de modelos de gestão importados do segundo setor, um peso maior acaba sendo atribuído ao componente financeiro na busca pela sustentabilidade organizacional e atendimento das expectativas dos *stakeholders*, em detrimento de fatores humanos, tais como postura de atuação altruísta e satisfação no trabalho (DI MAGGIO; POWELL, 1983 apud SALIMON, 2012). Não é à toa que Tavares (2000, p. 6) sustenta existir "a necessidade de reflexão e construção de um novo arcabouço teórico para que o caráter associativo dessas organizações não seja destruído ao tentar-se profissionalizar sua gestão".

4.2.2 O uso de indicadores de avaliação de desempenho no terceiro setor

A medição de desempenho é inegavelmente um valioso instrumento de suporte à tomada de decisões pelas organizações, na medida em que tornam esse processo menos aleatório e mais objetivo. Tal relevância é diretamente acompanhada pelo alto grau de dificuldade presente no estabelecimento dos critérios de avaliação, devendo haver uma definição clara sobre "o que se deseja medir" e quais são os propósitos pretendidos com seu acompanhamento. Além disso, tais critérios variam de organização para organização, até porque a missão e objetivos de cada uma delas são diferentes, sobretudo quando estamos diante de esferas distintas de agenciamento.

Alves e Slomski (2006) ressaltam que a avaliação de desempenho nas organizações do terceiro setor não é tarefa simples, haja vista que a maioria dos resultados dessas entidades são intangíveis e de longo prazo. Dessa forma, apontam que a adoção apenas de *ferramentas contábeis* torna-se ineficaz na mensuração do real desempenho, em função da natureza dos serviços que são oferecidos à comunidade e da ausência de resultados financeiros, dificultando a definição de prioridades.

Coelho, Zambarda e Batistella (2003, p. 10) citam que a maioria das organizações sem fins lucrativos tem alguma espécie de sistema de registro estatístico, mas que "as informações quantitativas restringem-se, na maioria dos casos, à *escriturações contábeis* nos moldes utilizados em atividades comerciais, sem grande detalhamento", dificultando uma avaliação mais minuciosa sobre o desempenho das mesmas.

Ademais, com base num levantamento de análise crítica sobre o processo de avaliação de resultados de programas conduzidos por OSCIP mediante Termos de Parceria, Alves e Slomski apontam ainda que "padrões de controle já utilizados pelos órgãos governamentais são aplicados indistintamente [...], os quais, se considerados isoladamente, não possibilitam conclusões sobre a eficiência dos projetos sociais desenvolvidos em parceria" (CRUZ et al., 2010, p. 33).

Abrucio (1997, p. 17) salienta também o cuidado que as organizações como um todo devem ter ao pôr em prática uma estratégia demasiadamente focada na "eficiência", pois, assim, podem estar "jogando para segundo plano outros valores fundamentais na atuação dos gerentes, em particular, a flexibilidade para decidir e inovar". Ressaltou também que os critérios de medição podem se tornar tão rígidos e portanto ineficazes, nos termos da doutrina gerencialista, quanto às regras e procedimentos do modelo burocrático *weberiano*.

Em complemento às dificuldades já expostas na implantação de medidas de desempenho, Melo (2008, p.45, grifo nosso) cita outros consideráveis entraves observados por gestores de organizações do terceiro setor: "dificuldade cultural de mudar as práticas de medição existentes, para incluir *dimensões qualitativas de medição*; e a falta de metodologias adequadas para a medição de informações puramente qualitativas".

Em face dos gargalos apresentados na tarefa de monitorar seu desempenho, torna-se visível a necessidade de incrementar estudos no âmbito das OSCIP, visando ao desenvolvimento de metodologias e critérios próprios de avaliação, direcionados tanto para abordagens quantitativas como qualitativas e que sejam capazes de demonstrar com transparência a gestão dos recursos captados de terceiros, em conformidade aos métodos atuais de administração.

4.2.3 "Desburocratização" ou "Desresponsabilização"?

As mudanças quanto ao papel do Estado observadas ao longo do século XX, basicamente de executor para regulador, cada vez mais exigido por demandas sociais complexas e desafiadoras, tornou-se evidente a necessidade de se repensar a respeito da eficácia do modelo burocrático ora vigente. Introduziram-se, assim, novos modelos teóricos acerca da gestão do Estado, consubstanciados pela *New Public Management* (NPM), movimento este, de cunho gerencialista, que se materializou no Brasil a partir do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (MEDEIROS, 2006).

Violin (2006), ao analisar as relações de parceria entre a Administração Pública e entidades da sociedade civil sem fins lucrativos, faz duras críticas a tais políticas de "desburocratização", acusando-as de "mascararem" verdadeiras fugas do regime jurídico administrativo em prol da preponderância do princípio da eficiência, tão perseguido pelo gerencialismo neoliberal:

(...) políticas de "desburocratização" podem levar a Administração Pública brasileira a um retrocesso, a um processo de volta efetiva às práticas patrimonialistas e fisiológicas, como *fuga do concurso público* para a contratação de servidores [...]; *desqualificação* do quadro de servidores; *falta de controle* sobre os procedimentos, podendo redundar em burlas aos princípios da isonomia, moralidade, entre outros; e demais práticas de desmantelamento do aparelho Estatal (VIOLIN, 2006, p. 58, grifo nosso).

Nesse contexto, o autor declara ainda que os argumentos gerencialistas, hegemônicos na atualidade, buscam demonstrar, implicitamente, razões para justificar uma espécie de "desresponsabilização" do Estado perante as questões sociais. Violin (2006, p. 209, grifo nosso) enxerga os termos de parceria celebrados com as OSCIP como uma "delegação, não nos mesmos termos das famosas concessões e permissões de serviços públicos cuja titularidade do serviço é do Estado, mas um *repassse de responsabilidades estatais para entidades privadas*".

Violin conclui que o terceiro setor realiza uma política de ações pontuais, setorializadas e incapazes de cobrir, de forma suficiente, as grandes massas em situação de exclusão, cujo acolhimento deveria ser realizado pelo Estado e não por organizações da sociedade civil organizada, notoriamente contaminadas por interesses privados e estatais:

As organizações não-governamentais, que antes eram contestadoras, cobradoras de melhores condições de vida à população, que almejavam a emancipação do indivíduo e um outro mundo possível passaram, em sua maioria, a serem "parceiras" do Estado, *não de forma complementar, mas o substituindo*, com um ideário contaminado por interesses privados (VIOLIN, 2006, p. 210, grifo nosso).

Esse cenário de dilatação de parcerias com o Estado cria, indiretamente, um ambiente de consenso e apatia social na esfera do terceiro setor, pautado cada vez "mais na gestão de políticas do que na oposição política, mais gerenciais-empresariais e menos politizadas, com baixa capacidade contestatória e crítica" (VIOLIN, 2006, p. 211), pois agora o objetivo passa a ser o acesso aos fundos públicos. Por fim, visualiza-se, desta

forma, um retrocesso, estando as questões sociais nas mãos de um "terceiro setor" também passível aos mesmos vícios da Administração Pública e mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo se propôs a responder ao seguinte problema de pesquisa: De que forma as práticas gerencialistas têm sido empregadas no âmbito do terceiro setor brasileiro e quais são as correntes de opinião a respeito de sua adoção nessas entidades?

Para tal, procedeu-se um estudo qualitativo, de abordagens exploratória e descritiva, sobre o terceiro setor, tanto no contexto internacional como nacional, que pudesse, sucintamente, explicitar as peculiaridades do tema em questão, formando a base para o entendimento dos demais aspectos abordados na discussão deste artigo.

Verificou-se, com base na literatura do assunto e na análise dos normativos legais pertinentes, a imprescindibilidade de entidades sociais sem fins lucrativos avaliarem seus resultados, considerando o dever jurídico que possuem de prestar contas aos financiadores dos seus projetos. Por outro lado, notou-se que alguns autores acusam diversas organizações do terceiro setor de estarem abandonando seu caráter original (exclusivamente assistencial e distanciado da máquina estatal), ao passarem a incorporar progressivamente a cultura gerencial das empresas privadas, na busca desmedida pela eficiência e sustentabilidade organizacional, visando à manutenção da "boa imagem" perante seus *stakeholders*, especialmente os patrocinadores dos seus projetos, sejam privados ou estatais.

Por se tratar de um tema amplo e ainda pouco explorado, este trabalho não poderia exauri-lo, mas sim contribuir para o aumento do interesse sobre o assunto. Desse modo, apresentam-se algumas sugestões de pesquisas futuras: (i) pesquisa de campo pautada na análise de regulamentos de compras de entidades do terceiro setor, de uma grande cidade brasileira, a fim de avaliar como se dão suas contratações, à luz dos princípios constitucionais e normativos das OSCIP; e (ii) investigação comparativa sobre como o terceiro setor de outros países se relaciona com Estado e mercado.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. *O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente*. Cadernos ENAP; n. 10. Brasília, 1997.
- ALVES, M. A. *Terceiro Setor: o dialogismo polêmico*. Tese de Doutorado, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, Brasil. 2002.
- ALVES, C. V. O.; SLOMSKI, V. *Organizações da sociedade civil de interesse público e ter-mos de parceria: um estudo sobre o processo de avaliação de resultados dos projetos sociais desenvolvidos com recursos governamentais no Brasil*. Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 6. São Paulo: USP, 2006.
- ASSIS, M. S.; MELLO, G. R.; SLOMSKI, V. *Transparência nas Entidades do Terceiro Se-tor. A Demonstração do Resultado Econômico como Instrumento de Mensuração de Desem-penho*. 6º Congresso USP de Controladoria. São Paulo. 2006.
- BARNEY, J. *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, v. 17, n.1, 1991. Disponível em: <<http://www.bms.lk/download/PGD/slides/Strategic-Planning-Materials/Barney-1991-strategy.pdf>>. Acesso em: 13.ago.2017.
- GeCont*, v. 5, n. 1, Floriano-PI, Jan-Jun. 2018.

BRASIL. Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria. *Presidência da República*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9790.htm>. Acesso em: 10.mai. 2017.

_____. Decreto nº 3.100, de 30 de junho de 1999. Regulamenta a Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999. *Presidência da República*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3100.htm>. Acesso em: 10.mai. 2017.

_____. 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. *Presidência da República*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm>. Acesso em: 10.ago.2017.

_____. Presidência da República. *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. Brasília: Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), 1995.

_____. Ministério da Justiça e Segurança Pública. *Consulta a Entidades Qualificadas como OSCIP*. 2017. Disponível em: <<http://www.justica.gov.br/aceso-a-sistemas/consulta-a-entidades-qualificadas> > Acesso em 06.agosto.2017.

BRESSER-PEREIRA, L.C.; SPINK, P. *Reforma do estado e administração pública gerencial*. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

COELHO, E. A.; ZAMBARDA, C.; BATISTELLA, F. D. *A Demonstração do Resultado Econômico como instrumento de avaliação de desempenho em entidades do terceiro setor: um estudo de caso*. 3º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, São Paulo. 2003.

CRUZ, C. F., SOARES JUNIOR, R. P., SILVA, A. F., SIQUEIRA, J. R. M. *Uma Análise das Prestações de Contas das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público do Estado do Rio de Janeiro*. *Pensar Contábil*, Rio de Janeiro, v.12, n. 49, p. 31-41, set/dez. 2010.

FERLIE, E.; ASHBURNER, L; FITZGERALD, L; PETTIGREW, A. *The new public management in action*. Oxford: Oxford University Press, 1996.

FERNANDES, R.C. *O que é o Terceiro Setor?* Revista do Legislativo, Belo Horizonte: Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais, n.18, p. 26-30, abr/jun. 1997.

FERRAREZI, E. R.; REZENDE, V. *Organização da sociedade civil de interesse público - OSCIP : a lei 9.790 como alternativa para o terceiro setor*, Brasília : Comunidade Solidária, 2001. 108 p. Disponível em: <<http://adm.sistemaplug.com.br/arq/arquivo/24bc0937638eb7bd2d6e76051f0a98ef.pdf>>. Acesso em 20.ago.2017.

FERRAREZI, E. R. *A Reforma do Marco Legal do Terceiro Setor no Brasil: A Criação da Lei das OSCIP (Lei 9.790/1999)*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

FERREIRA, C. M. *Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor*. Revista do Serviço Público, Brasília, ano 47, v. 120, n. 3, p. 5-33, set./dez. 1996.

GeCont, v. 5, n. 1, Floriano-PI, Jan-Jun. 2018.

- FISCHER, R.M.; FALCONER, A. P. *Desafios da parceria governo e terceiro setor*. Revista de Administração, São Paulo v.33, n. 1, p-12-19, jan/mar, 1998.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. *As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil - 2010*. Estudo e Pesquisas - Informação Econômica. Rio de Janeiro: IBGE, 2012.
- LANDSBERG, B. E. *The nonprofit paradox: for-profit business models in the Third Sector*. The International Journal of Not-for-Profit Law, v. 6, n. 2, 2004.
- LUGOBONI, L. F., ZITTEI, M. V. M., SÓ, B., CORRÊA, H. L. *Modelo de avaliação de desempenho em instituições sem fins lucrativos: proposta de um modelo*. X Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Rio de Janeiro. 2014.
- LUKE, B.; BARRAKET, J.; EVERSOLE, R. *Measurement as legitimacy versus legitimacy of measures-Performance evaluation of social enterprise*. Qualitative Research in Accounting & Management, v. 10, n. 3, p. 234-258, 2013.
- MACHADO FILHO, C. A. P. *Responsabilidade Social e Governança- O Debate e as Impli-cações*. 1ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, v. 1. 172p, 2006.
- MALISKA, M. A. *Max Weber e o estado racional moderno*. Revista Eletrônica do CEJUR, 1.1, 2006.
- MEDEIROS, Paulo Henrique Ramos. *Do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrá-tico: reflexões sobre a burocracia estatal*. Organizações & sociedade, 13.37: abr/jun. 2006.
- MELO, A. C. C. *Indicadores de desempenho como instrumento de gestão das entidades do terceiro setor: um estudo das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público do Estado Paraíba*. Dissertação (Mestrado). UnB, UFPB, UFRN. 2008.
- PEREIRA, J. A. *Governança corporativa aplicada no setor público brasileiro*. *Administração Pública e Gestão Social*, 2010, 2.1: 109-134.
- PEREIRA, H. K. S.; OLIVEIRA, M. C.; PONTE, V. M. R. *Informações para prestação de contas e avaliação de desempenho de OSCIPS que operam com microcrédito: um estudo multicaso*. BBR-Brazilian Business Review, v. 4, n. 3, p. 55-71, 2007.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. *Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2ª ed. Rio Grande do Sul: Feevale, 2013.
- RODRIGUES, L. O. *Introdução à teoria de Max Weber- Brasil Escola*. Disponível em: <<http://mundoeducacao.bol.uol.com.br/sociologia/racionalizacao-max-weber.htm>>. Acesso em: 31.ago.2017.
- SALAMON, L. *A emergência do terceiro setor uma revolução associativa global*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 33(1): 5-11; jan-mar. 1998.
- SALAMON, L.; ANHEIER, H. K.; LIST R.; TOEPLER, S.; SOKOLOWSKI, S. W. *Global Civil Society: dimensions of the nonprofit sector*. Baltimore: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies. 1999.
- SALIMON, M. I. *Ideologia Gerencialista e Subjetividade do Trabalhador no Terceiro Setor*. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Brasília. 2011.
- GeCont*, v. 5, n. 1, Floriano-PI, Jan-Jun. 2018.

- SALIMON, M. I. *Entre a Missão e o Desempenho - Gerencialismo e Subjetividade no terceiro setor ambientalista brasileiro*. Brasília, Brasil, 2012.
- SILVA, A. C. M., BARBOSA, A. S.J., CAVALCANTI, R. F. V., SOUZA, I. G.A., BARBOSA, E. J. P. *Medição de Desempenho em Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público OSCIP: Uma Aplicação do Modelo Conceitual de Gestão Econômica GECON*. Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC, 2003.
- SILVA, A. C. M.; MIRANDA, L. C.; BARBOSA JR, A. S. *Aplicação do Balanced Scorecard em Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIP: Um estudo de caso*. Encontro da ANPAD, 27., São Paulo, 2003.
- SPICER, A.; BOHM, S. *Moving management: theorizing struggles against the hegemony of management*. *Organization Studies*, v. 28, n. 11, p. 1667–1698, 2007.
- TAVARES, P. C. *Terceiro Setor: Estrutura Organizacional: Classificações (In)Adequadas?*. 2000. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo2000-36.pdf>>. Acesso em: 01.set.2017.
- TORRES, M.D.F. *Agências, Contratos e OSCIPS - A experiência pública brasileira*. FGV Editora, 1 edição, 2007.
- VIOLIN, T. C. *Uma análise crítica do ideário do "terceiro setor" no contexto neoliberal e as parcerias entre a administração pública e sociedade civil organizada no Brasil*. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Direito da UFP. Curitiba, 2006.
- WINCKLER, P. R. *Evidenciação contábil de entidades sem finalidade de lucro (ESFL) - um estudo de caso sobre a APAE - Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais de Blumenau*. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Regional de Blumenau. Blumenau, 2005.
- WOLFE, A. *Três caminhos para o desenvolvimento: mercado, estado e sociedade civil*. Aminoácidos. (Vol. 4, pp. 131-173). Brasília: Agência de Educação para o Desenvolvimento, 2002.