

TERCEIRO SETOR NO BRASIL: BENEFÍCIOS NA RELAÇÃO HORIZONTALIZADA COM O SEGUNDO SETOR

Carlos Rafael Bogdezevicius ¹ | <https://orcid.org/0000-0002-1284-760X>
Vera de Mello Alcantara Malteze ² | <https://orcid.org/0009-0006-5998-9943>

Submetido: 01/08/2025 | Aprovado: 13/10/2025 | Publicado: 04/09/2026

Editora associada: Dra. Anna Cecília Chaves Gomes

DOI: <http://dx.doi.org/10.18265/2526-2289a2026id9148>

Resumo

Esta pesquisa tem como objetivo caracterizar e descrever benefícios que a relação horizontalizada entre terceiro setor e segundo setor podem proporcionar para o bem-estar social. Como metodologia, a pesquisa adotou um caráter exploratório, com abordagem qualitativa e a pesquisa bibliográfica como instrumento de coleta. Com base em revisão da literatura, são apresentadas e discutidas diversas concepções teóricas acerca do tema terceiro setor e a importância da sua relação com o segundo setor, de modo a descrever e caracterizar diferentes pensamentos. Ao fim do estudo, considerou-se que a relação horizontalizada entre segundo e terceiro setores surge como uma alternativa plausível para mitigar a gestão ineficiente do primeiro setor, bem como uma alternativa que as empresas têm de ampliar seus mercados abordando novos tipos de consumidores que têm as questões sociais e ambientais como valores que fundamentam seus comportamentos de consumo.

Palavras-chave: Gestão Pública; Iniciativa Privada; Bem-estar Social; Filantropia.

THIRD SECTOR IN BRAZIL: BENEFITS OF THE HORIZONTAL RELATIONSHIP WITH THE SECOND SECTOR

Abstract

This research aims to characterize and describe the benefits that the horizontal relationship between the third sector and the second sector can provide for social well-being. The research methodology adopted an exploratory approach, with a qualitative approach and bibliographic research as a collection instrument. Based on a literature review, several theoretical concepts about the third sector and the importance of its relationship with the second sector are presented and discussed, in order to describe and characterize different thoughts. At the end of the study, it was considered that the horizontal relationship between the second and third sectors emerges as a plausible alternative to mitigate the inefficient management of the first sector, as well as an alternative for companies to expand their markets by approaching new types of consumers who have social and environmental issues as values that underlie their consumption behaviors.

Keywords: Public Management; Private Initiative; Social Welfare; Philanthropy.

¹ Unesulbahia - faculdades integradas do Extremo Sul da Bahia

² Hospital Israelita Albert Einstein

1 INTRODUÇÃO

Diante da dimensão das incontáveis mudanças ocorridas na história recente, da carga de informações recebidas e do pouco tempo para absorvê-la, as pessoas passaram a não ter mais tempo para olhar ao redor ou se preocupar com o outro. A falta de atenção para os problemas e causas sociais propagou-se pelo primeiro e segundo setores, abrindo uma lacuna na qual o terceiro setor atua (CELEGATTI et al., 2021; CHAHAIRA; SILVA, 2024).

A gestão pública não conseguiu, por diversos motivos, sanar as necessidades básicas previstas na Constituição Federal, no tocante à saúde, educação e segurança e saneamento básico, o que possibilitou o surgimento de um vácuo de ações e de pensamento humanitário, concomitante ao crescimento das demandas sociais. Paralelamente, a iniciativa privada foi estimulada a crescer e modernizar-se, otimizando o acesso à informação em benefício do lucro, configurando o novo panorama globalizado e competitivo.

No entanto, um novo cenário vem sendo construído, pois a partir dos incentivos fiscais do Estado e de posicionamentos relativos aos recentes conceitos de responsabilidade social empresarial, sustentabilidade ambiental e bem-estar social, o segundo setor passou a apoiar causas que posicionem melhor suas marcas, agregando valor aos produtos e serviços produzidos de forma a criar vantagem competitiva, em detrimento às estratégias organizacionais com vistas apenas ao lucro (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010; FRANÇA, 2021). Nesse sentido, o terceiro setor surge sob a forma de iniciativas privadas com utilidade pública tendo sua origem em instituições da sociedade civil e sem fins lucrativos (CELEGATTI et al., 2021).

Diante do exposto, desenvolveu-se este estudo o objetivo de caracterizar o terceiro setor em sua dimensão teórica e discutir como a interação horizontalizada com o segundo setor pode gerar benefícios significativos para a sociedade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção, apresenta-se uma discussão sobre o terceiro setor e revisões da literatura sob os prismas do conceito, composição, panorama histórico e relação com o segundo setor, como ilustrado no Quadro 1.

Quadro 1 – Estrutura do referencial teórico

Temas	O que investigar?	Principais autores
Terceiro setor	Abordagens referentes à conceituação de terceiro setor	Godoy, Raupp e Tezza (2016) Celegatti et al. (2021) Chahaira e Silva (2024)
Entidades que compõem o terceiro setor	Diferenças de atuação das diversas instituições que compõem o terceiro setor	Brasil (2015) Dall’agnol et al. (2017) Fontana e Schmidt (2021)
Panorama histórico	A cronologia do terceiro setor até os dias atuais	Lugoboni et al. (2018) Raptopoulos e Silva (2018) Lopes (2022)
Segundo setor	Abordagens referentes à conceituação de segundo setor	Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) Acselrad e Assis (2022) Chiavenato (2023)

Fonte: elaborado pelos autores (2025)

2.1 TERCEIRO SETOR

O terceiro setor, conhecido por muitos como a área de atuação de instituições sem fins lucrativos, é composto por organizações que visam o bem coletivo, tornando-o um indispensável agente social. O termo tem influência direta dos conceitos vindos da economia clássica, compreendendo a sociedade, separando-a em setores, de acordo com as intenções econômicas, sendo agentes de natureza jurídica privada (GODOY; RAUPP; TEZZA, 2016).

Fontana e Schmidt (2021) apontam que o primeiro setor é composto pelo poder público que atua nas demandas sociais. Compreende-se como segundo setor a iniciativa privada e suas transações mercadológicas. E entende-se por terceiro setor o grupo de entidades que se atém unicamente às inquietações práticas da sociedade, gerando bens e serviços com o intuito público, coletivo e sem fins lucrativos, destacando-se as ONGs, igrejas, instituições e entidades voltadas à caridade, assistencialismo e cidadania.

Dall’agnol et al. (2017), ao referir-se à teoria das diferenças entre os setores da economia e diferenciá-los, norteia que o terceiro setor é denominado desta maneira por se considerar as duas outras esferas mais importantes na atuação perante à sociedade. Nesse sentido, Fontana e Schmidt (2021) apontam que os governos usufruem de recursos públicos para fins também públicos. As empresas também usufruem de recursos públicos, porém o fazem com fins privados e lucrativos. E o terceiro setor têm componentes da iniciativa privada e da sociedade civil com fim público, podendo seus recursos advirem tanto da esfera governamental como da privada. Nesse sentido, as organizações que compõem o setor não lucrativo estão diretamente ligadas ao primeiro setor e ao segundo setor, pois suas identidades derivam da metodologia do setor privado e da finalidade do setor público (GODOY; RAUPP; TEZZA, 2016; FONTANA; SCHMIDT, 2021).

As organizações que sem fins lucrativos necessitam de lideranças que tenham em mente a importância estratégica da mensuração do desempenho com vistas ao bem-estar social, contrapondo-se às organizações da iniciativa privada tradicional que visam ao lucro e mensuram o desempenho por parâmetros econômico-financeiros e o controle imposto por parte do Estado.

Celegatti et al. (2021) apontam que as organizações pertencentes ao terceiro setor promovem a otimização de suas ações por meio das ferramentas ligadas à gestão e controle, findando assim na sustentabilidade empresarial. Nesse sentido, a administração age como base, oferecendo meios de planejar, organizar, dirigir e controlar insumos para o adequado funcionamento, sendo indispensáveis: alinhamento estratégico; análise do ambiente; possibilidades; criação de uma visão integradora de pessoas; ações; recursos entre outros elementos (CHIAVENATO, 2023). Desta forma, a gestão se torna a chave da possibilidade de sucesso das organizações sem fins lucrativos, fazendo parte de sua existência, desde a concepção, estruturação, consolidação, atualização e permanência (CELEGATTI et al., 2021; BONIFÁCIO; GOULART JUNIOR, 2024).

No entanto, o alcance do gerenciamento como um dos pilares para alavancar e potencializar o terceiro setor é uma abordagem ainda incipiente (MOREIRA, 2021), pois a ideia de gestão para estas organizações era vista como algo negativo porque estas práticas sempre foram vinculadas ao segundo setor, o que era incoerente com as bases filosóficas, ideológicas e românticas do terceiro setor (OLIVEIRA; GODÓI-DE-SOUZA, 2015).

Todavia, o processo evolutivo, a visibilidade e a importância dada ao terceiro setor vêm proporcionando aos profissionais de diversas áreas do conhecimento que adentrem e iniciem a

participação nestes grupos, no sentido de trazer pragmatismo e critérios de pensamento administrativo para auxiliar o voluntário a organizar o pensamento, as estratégias e as ações (MOREIRA, 2021). Assim, os diversos modelos de gestão presentes nos outros dois setores vêm sendo paulatinamente implantados no terceiro setor, pois como em quaisquer organizações da gestão pública e da iniciativa privada não existem modelos de gestão específicos, sendo algo adaptado para cada caso e exigência (CHIAVENATO, 2023; BONIFÁCIO; GOULART JUNIOR, 2024).

As organizações sem fins lucrativos não detêm um grande alinhamento acadêmico pelo fato dessa ser uma temática relativamente nova. Assim, há pouca aplicação teórica de pesquisas no contexto prático desse setor, sendo o estudo do terceiro setor algo embrionário, fazendo-se necessária, salvo as devidas proporções, a implantação de estruturação de organizações da gestão pública e da iniciativa privada (OLIVEIRA; GODÓI-DE-SOUZA, 2015; MOREIRA, 2021).

2.2 ENTIDADES QUE COMPÕEM O TERCEIRO SETOR BRASILEIRO

O terceiro setor é um termo que abarca diversos tipos de instituições não lucrativas. Segundo Dall'agnol et al. (2017), as organizações que fazem parte do terceiro setor brasileiro são respectivamente: fundações, associações, ONG's, OSCIP's, cooperativas e organizações sociais, distinguindo-se de acordo com características, aspectos conceituais e legais.

As fundações são instituições oriundas de um patrimônio doado a partir de escritura pública ou testamento (DALL'AGNOL et al., 2017). De acordo com o Conselho Federal de Contabilidade (2008), este tipo de instituição necessita ser gerenciada com o intuito do cumprimento das expectativas delimitadas por seu instituidor, ou seja, a pessoa que fez a doação do patrimônio.

A associação é o tipo de organização que não visa fins lucrativos ou intenção de distribuição de lucros, sendo capaz de fazer negócios para adquirir superávit, ou seja, mais receitas que despesas, a serem investidos em seu patrimônio e seus projetos (DALL'AGNOL et al., 2017). Costuma ser um meio de voz para os interesses específicos de um grupo de pessoas, a exemplo de associações de moradores de um determinado bairro.

Segundo Fonseca e Silva (2016), o termo Organização Não Governamental é oriundo da formulação do sistema de representações da Organização das Nações Unidas – ONU durante as décadas de 1960 e 1970. São entidades significativas que não representam governos, atuando

em diversos enfoques sociais e mantidas em sua maioria por doações de pessoas físicas e jurídicas. As ONGs são enquadradas na Lei nº 13.204 de 14 de dezembro de 2015, que altera a Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014, estabelecendo o regime jurídico das parcerias voluntárias, envolvendo ou não transferências de recursos financeiros, entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público; definindo diretrizes para a política de fomento e de colaboração com organizações da sociedade civil; e instituindo o termo de colaboração e o termo de fomento (BRASIL, 2015).

OSCIP é a sigla que representa a nomenclatura Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, conforme a Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999, alterada pela Lei nº 13.204 de 14 de dezembro de 2015 (BRASIL, 2015), que classifica as pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, podendo ser concedida às associações ou fundações pelo Estado e dada pelo Ministério da Justiça.

As Organizações Sociais – OS são instituições privadas defensoras do interesse público e que se fazem participantes de causas sociais. Para ser uma OS, o poder público tem que classificar a organização com este título. Elas são regidas pela Lei nº 13.204, de 14 de dezembro de 2015 (BRASIL, 2015).

As cooperativas são grupos de produtores, fabricantes, trabalhadores ou consumidores que se unem para fortalecer suas classes, gerindo organizações que facilitem a criação de bens e o exercício de suas atividades, sem objetivar o lucro financeiro (SALES, 2010).

2.3 PANORAMA HISTÓRICO

A década de 1970, nos Estados Unidos da América, foi um momento de reconhecimento da necessidade de uma efetiva participação da sociedade civil através de ações cidadãs organizadas atuando entre o Estado e o mercado, de forma a gerar esforços coletivos no sentido de concretizar ideais de solidariedade entre indivíduos (CELEGATTI et al., 2021; CHAHAIRA; SILVA, 2024). Nesse sentido, Fontana e Schmidt (2021) afirmam que o setor público não estatal também pode ser denominado como terceiro setor, sendo que sua denominação advém da expressão norte-americana (third sector), e que tem como conceito o conjunto de entidades da sociedade civil, sem fins lucrativos, que desenvolvem atividades de relevância pública.

Lugoboni et al., (2018) corroboram afirmando que o termo “terceiro setor” começou a ser empregado nos Estados Unidos da América na década de 1970 para denotar o agrupamento de instituições sem fins lucrativos, no que diz respeito à produção e distribuição de bens públicos de natureza não-governamental e não-mercantil.

No contexto brasileiro, as discussões acerca do terceiro setor, segundo Lopes (2022), têm seu ponto de partida na década de 1990, quando se inicia o processo de diferenciação entre mercado e governo, compreendendo que existem peculiaridades que o distinguem dos outros dois setores. Sua progressão é marcada por quatro momentos fundamentais:

- Primeiro momento: tem suas origens no país com a inserção do catolicismo a partir da colonização portuguesa e da vinda dos jesuítas para a evangelização no território até o século XX (LOPES, 2022). Deu-se com a disseminação das ações sociais filantrópicas pautadas pela caridade cristã, no que diz respeito a dar assistência à população através dos colégios de freiras e padres e das Santas Casas de Misericórdia, estas que, segundo Raptopoulos e Silva (2018) foram concebidas e trazidas ao Brasil pelos portugueses para praticar o assistencialismo, sendo fundada pela rainha D. Leonor de Lisboa no ano de 1498, atuando no auxílio às pessoas necessitadas que padeciam de varíola, febre amarela, malária e lepra.
- Segundo momento: ocorreu no governo de Getúlio Vargas, no período compreendido entre 1930 e 1945, quando se priorizava o intermédio estatal nas questões sociais por meio da criação de políticas públicas (FRANÇA, 2021). Para isso, o governo contou com auxílio das instituições sem fins lucrativos existentes para sua consolidação. A Lei nº 91, de 28 de agosto de 1935 determinava as regras pelas quais as sociedades eram declaradas de utilidade pública. Esta lei foi revogada pela Lei nº 13.204, de 14 de dezembro de 2015 (BRASIL, 2015).
- Terceiro momento: ocorreu no período da ditadura militar, entre os anos de 1964 até 1985. Neste momento surgiram as ONGs – organizações sem fins lucrativos, que atuaram juntamente à iniciativa popular nos conhecidos movimentos sociais, de maneira que instituições de cunho filantrópico e assistencial se uniram às organizações comunitárias, dando voz às inquietações da sociedade da época (MELO et al., 2020; LOPES, 2022). As ONGs foram alicerçadas pela aliança das pessoas para se oporem à política praticada na época do regime citado anteriormente, em busca da democracia (LUGOBONI et al., 2018).

- Quarto momento: se dá a partir do fim do regime militar, com a volta da democracia através de eleições diretas. A direção das instituições sem fins lucrativos se volta à busca por direitos fundamentais e exercício da cidadania. É a partir desse momento que o terceiro setor se funde, ganha notoriedade e força como um grupo de instituições diferentes dos anteriores (FRANÇA 2021; LOPES, 2022).

2.4 SEGUNDO SETOR

O segundo setor representa a atuação das empresas – organizações da iniciativa privada – no contexto mercadológico. As empresas são grupos de indivíduos que trabalham em sintonia e coordenam suas ações no intuito de atingir uma série de objetivos e resultados desejados através da administração, que pode ser entendida como o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar, no qual são utilizados os diversos recursos organizacionais disponíveis – materiais, humanos, tecnológicos, financeiros e informacionais – objetivando alcançar objetivos através de elevado desempenho em mercados específicos (CHIAVENATO, 2023). O mercado, para Godin (2019), é o ambiente em que os agentes econômicos atuam e interagem, oferecendo produtos, serviços e realizando trocas a fim de suprir demandas e necessidades.

Para Lugoboni et al. (2018) o segundo setor é subdividido em setor primário, setor secundário e setor terciário, sob forma de separar as atividades desenvolvidas pelo mesmo, onde o primário contempla as atividades agrícolas de extração e produção da matéria prima, o secundário é responsável pela transformação de inputs em outputs, enquanto o terciário envolve o fornecimento de serviços ao consumidor.

O modelo econômico que conduz o segundo setor é o capitalismo, entendido como um sistema econômico em que grande parte dos meios de produção está em posse de instituições privadas que visam a obtenção de lucros através de trocas, acúmulo de riquezas, trabalho assalariado, sistemas de preços próprios e livre concorrência mercadológica. Para Lacruz (2020), o surgimento do capitalismo é a transformação fundamental da história do homem após surgir a agricultura e após a evolução das sociedades para nômades para formação das civilizações ou impérios. No contexto econômico, o capitalismo possibilitou o surgimento do capital e das demais instituições econômicas que são o alicerce do sistema – o mercado, o trabalho assalariado, o lucro e o crescimento econômico.

3 METODOLOGIA

Marconi e Lakatos (2022) explicam que a pesquisa científica é a concretização de um trabalho que objetiva responder questões que envolvem um problema que inquieta por alguma razão o acadêmico. Esta pesquisa seguiu uma coerência metodológica e dialogou com a área de estudo escolhida. Alexandre (2021) traz consigo o fato que para haver tal pesquisa, se faz necessário um projeto desta, servindo como um grande guia que auxiliará o pesquisador em relação aos passos a serem dados.

O estudo tem sua natureza básica, ou seja, pretende contribuir para o avanço do tema escolhido para o academicismo e sociedade (PRODANOV; FREITAS, 2013), sendo uma pesquisa bibliográfica que, segundo Marconi e Lakatos (2022), é aquela que agrupa conceitos originários de diferentes fontes, visando construir uma nova teoria ou uma nova forma de apresentação para um assunto já conhecido. Nesse sentido, partindo do ponto de vista da maneira de se abordar o problema, é uma pesquisa qualitativa, pois considera e identifica os fenômenos e explana o entendimento acerca dos mesmos (PRODANOV; FREITAS, 2013; MARCONI; LAKATOS (2022). Quanto aos seus objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória, pois finalidade proporciona mais informações sobre a temática que se deseja investigar (KÖCHE, 2015; ALEXANDRE, 2021).

Buscando respostas à questão norteadora, foram adotados critérios de inclusão, considerando publicações indexadas entre os anos de 2014 e 2024. Neste sentido, a pesquisa foi realizada nas seguintes bases de dados: Google Scholar, Scopus, SciELO e Latindex, através do termo “Terceiro Setor”.

Foram selecionados, por critério de relevância e quantidade de citações, 14 artigos científicos brasileiros que tratavam do tema em questão, como disposto no Quadro 2. Ademais, outras 20 publicações com outras abordagens, tais como legislação, mercadologia, responsabilidade social e desenvolvimento sustentável, foram incluídas para melhor fundamentar a pesquisa.

Quadro 2 – Estrutura de investigação

Título	Periódico (ano)
Parcerias entre Estado e organizações do terceiro setor: perspectivas e desafios em dois hospitais de Belo Horizonte e Brasília	Administração Pública e Gestão Social (2015)
O terceiro setor no Brasil: avanços, retrocessos e desafios para as organizações sociais	Revista Interdisciplinar de Gestão Social (2015)
Organizações do terceiro setor: uma abordagem bibliométrica	Sociedade, Contabilidade e Gestão (2016)
Transparência e prestação de contas na mobilização de recursos no terceiro setor: um estudo de casos múltiplos realizado no sul do Brasil	Universe Contábil (2017)
Alinhamento entre planejamento estratégico e sistema de informação gerencial: estudo em empresas do terceiro setor com atividade hoteleira	PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review (2018)
Estilos e atributos da liderança no terceiro setor	Pretexto (2018)
Considerações teóricas sobre governança corporativa no terceiro setor à luz da teoria da agência	Cadernos Ebape.Br (2020)
Contabilidade, gestão e transparência no terceiro setor: uma análise nas associações rurais do município de Sertânia-PE	Revista Gestão e Organizações (2020)
Práticas de Governança Corporativa: o caso de uma entidade do terceiro setor	ConTexto (2021)
Estado e Terceiro Setor: Um caso de complementação ou substituição?	Research, Society and Development (2021)
Um conceito forte de terceiro setor à luz da tradição associativa	Direitos Fundamentais & Democracia (2021)
A crise estrutural do capital, as relações Estado-sociedade e o mito do terceiro setor	Serviço Social & Sociedade (2021)
Perfis de avaliação nas organizações do terceiro setor: implicações diferenciadas na aprendizagem organizacional	Sociologia, Problemas e Práticas (2022)
Mudanças histórico-políticas do Brasil na construção do terceiro setor: perspectivas contemporâneas à luz do marco regulatório	Direito e Práxis (2024)

Fonte: elaborado pelos autores (2025)

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção se dedica à análise dos resultados obtidos através da pesquisa bibliográfica, buscando compreender a dinâmica da relação horizontalizada entre o terceiro e o segundo setor. Serão explorados os padrões, desafios e oportunidades identificados, com o objetivo de correlacionar os achados com a literatura existente e, assim, aprofundar a compreensão sobre como essa interação contribui para o desenvolvimento social e econômico.

4.1 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS PARA O ALCANCE DO BEM-ESTAR SOCIAL

Após a redemocratização do Brasil, a iniciativa privada vem executando projetos sociais de interesse público, através do terceiro setor e da responsabilidade social (LACRUZ, 2020; ACSELRAD; ASSIS, 2022). É perceptível que há um interesse na diminuição das injustiças

econômicas, ambientais e sociais, sendo que a própria iniciativa privada é o grande beneficiário de tais mudança, visto que a sobrevivência e o crescimento das organizações dependem fundamentalmente do equilíbrio desse tripé – sociedade, economia e meio ambiente (BELINKY, 2021; CHAHAIRA; SILVA, 2024).

Ao compreender-se que as empresas são reflexos da sociedade, concomitantemente ao fato de que o Estado, através das políticas públicas atuais, não tem capacidade de abranger e solucionar todos os problemas sociais, é crescente o número de instituições privadas que estão envolvendo-se com as inquietações da população e suas necessidades não atendidas (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010; LACRUZ, 2020). Para tanto, as empresas que realmente engajam-se na problemática estão baseando suas estratégias de envolvimento social em diversas abordagens, tais como: marketing social, responsabilidade social empresarial – RSE, negócios sociais e sustentabilidade ambiental (TERCEK; ADAMS, 2014; ACSELRAD; ASSIS, 2022; BELINKY, 2021).

Nesse sentido, o Modelo das Quatro Dimensões de Responsabilidade Social, desenvolvido por Archie Carroll, tornou-se o alicerce para diversos modelos de gestão da responsabilidade social no Brasil e no mundo (CARROLL, 2016). Este modelo foi estabelecido de maneira piramidal, tendo as seguintes responsabilidades, seguindo da base ao topo, de acordo com a Figura 1:

Figura 1 - Modelo das Quatro Dimensões de Responsabilidade Social



Fonte: adaptado de Carroll (2016)

Assim, as ações da RSE implicam diretamente na maneira como a organização atingirá ou excederá as expectativas da sociedade com relação às ações éticas, comerciais e legais adotadas através da realização de suas missões e de seus planejamentos estratégicos (MELO et al., 2020; ACSELRAD; ASSIS, 2022; BONIFÁCIO; GOULART JUNIOR, 2024).

O marketing social, segundo Andreoli, Britto e Kawano (2024) tem como orientação a busca pelo encorajamento e transferência de modelos de bem-estar social para segmentos de mercado previamente definidos, de forma a proporcionar novas opiniões e emoções acerca da temática social. Essas experiências podem possibilitar alterações comportamentais em relação às questões sociais no sentido de garantir o alcance da responsabilidade social, para o coletivo e para o indivíduo.

Contudo, é fundamental, dentro de um programa de marketing social, que as organizações estabeleçam estratégias atendam às necessidades e desejos de consumidores cada vez mais criteriosos com relação às suas por produtos e serviços que de fato contribuam para as causas sociais. Estas estratégias devem, de acordo com Ottman (2012) e Andreoli, Britto e Kawano (2024), contemplar três demandas: lucro, satisfação dos consumidores e públicos que se interessem.

A busca pelo desenvolvimento sustentável é outra estratégia organizacional que pode proporcionar o bem-estar social. Para isso, deve haver, por parte de todos os atores do cenário social e mercadológico – sociedade, Estado e organizações – o entendimento de que o modelo de produção pautado apenas no crescimento econômico – produção linear – não é mais compatível com a finitude dos recursos ambientais (OTTMAN, 2012; TERCEK; ADAMS, 2014; CARROLL, 2016; ANDREOLI; BRITTO; KAWANO, 2024). Os atores sociais e mercadológicos necessitam pensar em ações que visem o desenvolvimento econômico sustentável, com ações que proporcionem a sinergia das relações entre os ambientes econômico, social e ecológico (BOGDEZEVICIUS; ANDRADE, 2024). É possível haver um equilíbrio entre crescimento e desenvolvimento, entretanto, é necessário pautar essa possibilidade na humanização de todo o sistema, pois as bases do capitalismo atual desconsideram a qualidade da vida das pessoas e do meio ambiente, de modo que se torna necessário pensar novas ideias, construir discursos e propagar informações aos outros.

Com isso, o terceiro setor torna-se um agente que auxilia na catalisação dessas questões, propondo novas possibilidades, cobrando mudanças de posturas das organizações públicas e privadas e inculcando no consciente do cidadão que a sociedade como um todo deve adequar-se às necessidades que possibilitem o bem-estar social.

É este comportamento do consumidor, consciente sobre as questões ambientais, que vem tornando-se, de maneira gradativa, um novo modelo de paradigma de consumo, obrigando as organizações a adotarem uma nova forma planejar suas ações de marketing (BOGDEZEVICIUS; ANDRADE, 2024). Essas organizações que sentiram a pressão exercida pela sociedade estão mudando a ótica de seus esforços de marketing no sentido de idealizar, produzir e comercializar produtos e serviços verdes, evitando assim serem apontadas e pressionadas publicamente, bem como aproveitando-se do nicho criado por essa pressão da sociedade (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

Este consumidor, ao se associar de algum modo, ou ter empatia por uma causa levantada por instituições pertencentes ao terceiro setor, procura empresas que levem em conta seus anseios. Estes anseios influenciam diretamente como são planejadas as pesquisas de marketing de hoje, possibilitando às organizações estabelecerem posicionamentos de mercado que vão de encontro às expectativas do consumidor com relação ao próprio mercado e à sociedade (MATTAR; OLIVEIRA; MOTTA, 2014).

Essas expectativas podem ser caracterizadas, segundo Godin (2019), através de variáveis psicográficas, entre as quais estão o estilo de vida, personalidade e valores – altruísmo,

empatia, preocupação ambiental e eficácia percebida – que fornecem informações para que os profissionais de marketing possam definir as estratégias de composição do produto e do serviço a serem ofertados.

4.2 PARCERIAS INSTITUCIONAIS INTERSETORIAIS

Com o crescimento da atuação das entidades do terceiro setor, percebe-se um contínuo fortalecimento da sociedade civil, através da atuação de organizações filantrópicas, fundações, institutos e outros tipos entidades (CELEGATTI et al., 2021). Desta forma, promovem a aproximação entre os diversos setores, através das relações entre as organizações, de forma a responder às necessidades da sociedade. O crescimento das organizações e a aproximação dos setores pode ser traduzida no aumento de parcerias intersetoriais: Estado-iniciativa privada; Estado-organizações do terceiro setor e iniciativa privada-terceiro setor (ABDALA et al., 2015; CHAHAIRA; SILVA, 2024).

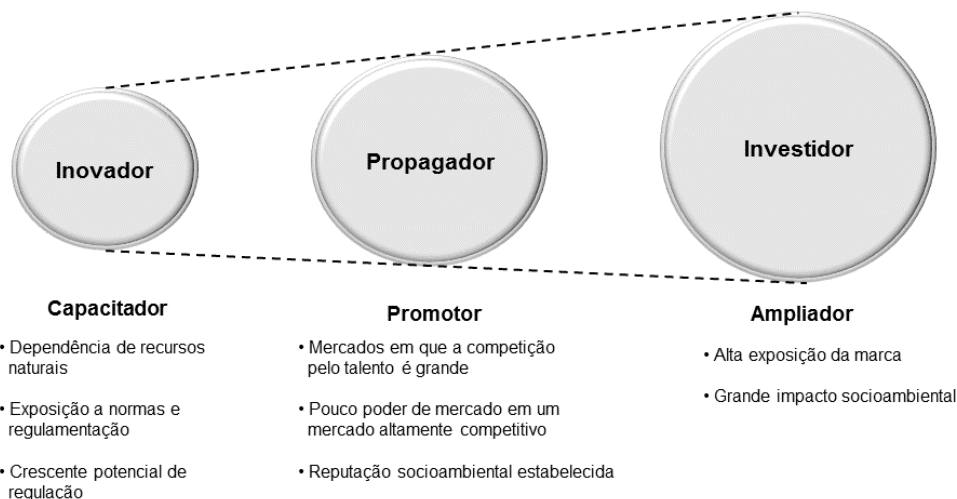
Para que haja uma parceria institucional, as partes necessitam criar e sincronizar as ações em direção ao objetivo, firmando-se um pacto para que os envolvidos possam vir a se beneficiar com o auxílio das forças de cada ente, numa relação de aliança onde as instituições que se relacionam e não criem malefícios entre si (BELINKY, 2021; CHAHAIRA; SILVA, 2024). Este tipo de parceria é muito comum entre o segundo e o terceiro setores, haja vista que o segundo setor proporciona o auxílio às metodologias mercadológicas, ao fornecimento de capital para custear os projetos que almejam o bem coletivo através do terceiro setor.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) sugerem um modelo de parceria intersetorial, de acordo com a Figura 2, onde a organização da iniciativa privada deve, primeiramente, compreender qual é o seu perfil de agente socioambiental para, posteriormente, definir como será estabelecida a parceria intersetorial. Nesse modelo, as organizações podem assumir três perfis de atuação:

- Perfil inovador: capacita outras organizações a darem continuidade às práticas socioambientais. Geralmente, esse tipo de organização cria ideias e tecnologias que serão utilizadas por organizações com perfil propagador;
- Perfil propagador: promove as práticas socioambientais através da transformação das ideias e tecnologias produzidas pelas organizações inovadoras, em produtos ou serviços ofertados em mercados específicos;

- Perfil investidor: amplia, de forma massificada, a exposição dos produtos e serviços com valores socioambientais, em diversos mercados.

Figura 2 - Motivações dos três atores da sustentabilidade ambiental



Fonte: adaptado de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010)

Assim, a estruturação de redes de parcerias institucionais intersetoriais representa uma contribuição no que tange o desenvolvimento negócios direcionados aos anseios da sociedade, pois esses modelos de gestão inovadores agregam distintas capacidades de criação de processos de aprendizagem em torno de objetivos comuns (BELINKY, 2021; CHAHAIRA; SILVA, 2024).

Nesse sentido, são inúmeros os ganhos nestas relações, pois as organizações do segundo setor, qualitativamente, têm valores socioambientais agregados aos seus produtos e serviços ofertados. E tem o ganho qualitativo através do lucro gerado por estar atingindo novos públicos-alvo (ABDALA et al., 2015). Concomitantemente, os produtos e serviços ofertados através dessas parcerias auxiliam na melhoria do bem-estar social.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi realizado com o objetivo de caracterizar e descrever, teoricamente, o terceiro setor e os benefícios que a relação horizontalizada com o segundo setor pode proporcionar para a sociedade.

A construção do referencial bibliográfico envolveu contribuições de autores que tratam de estratégias organizacionais no que diz respeito aos dois temas em questão, considerando a relação intersetorial para alicerçar o caminho rumo à sustentabilidade social e organizacional.

O terceiro setor é tema de interesse crescente, uma vez que o primeiro setor cada vez menos cumpre seu papel em prol da sociedade, com políticas públicas ineficientes e ordenamentos incoerentes com as demandas sociais e sem a prática genuína a que se propõe. Com isso, as instituições governamentais são corrompidas tão facilmente pelo egoísmo, poder e interesses diversos, tornando a população o lado mais vulnerável e mais ignorado.

Por outro lado, o segundo setor foca suas ações primordialmente na concorrência, na lucratividade e nas questões que envolvem de alguma maneira o mercado em que está inserido. Busca-se permanecer competitivo, no centro dos olhares dos seus clientes internos e externos e de seus concorrentes, fazendo uso de novas tecnologias no sentido de empregar cada vez menos recursos.

Portanto, o terceiro setor surge no sentido de propor soluções que preencham a lacuna deixada pela omissão do poder público, tendo uma abordagem que compreende as questões humanitárias, culturais, ambientais e sociais, refletindo os anseios da sociedade e buscando soluções. No entanto, o terceiro setor ainda possui diversos limites de atuação no que tange ao fato de que as organizações que o compõem não possuem fins lucrativos, o que destoa da lógica capitalista que conduz o mercado. Não obstante, diversos segmentos das diversas classes sociais estão em busca de novos valores que contemplem o equilíbrio entre economia, sociedade e meio ambiente, permitindo a progressão de um desenvolvimento sustentável.

Propõe-se, assim, que a relação horizontalizada entre segundo e terceiro setores surja como uma alternativa plausível para mitigar a gestão ineficiente do primeiro setor, bem como uma alternativa que as organizações da iniciativa privada ampliem seus mercados, abordando novos tipos de consumidores que tem as questões sociais e ambientais como valores que fundamentam seus comportamentos de compra.

Esta pesquisa abre uma agenda de estudo possível de ser explorada por pesquisadores que tenham interesses sobre a temática aqui abordada. Assim, outras pesquisas devem ser desenvolvidas com foco em demonstrar outros caminhos estratégicos organizacionais que contribuam para o alcance a melhor relação entre segundo setor e terceiro setor. Também são necessários estudos de caso e pesquisas de campo, a fim de verificar se, de fato, a relação horizontalizada entre ambos os setores está contribuindo para o crescimento deles.

REFERÊNCIAS

- ABDALA, D. O. S.; ASSIS, L. B. de; GONÇALVES, C. A.; ABDALA, R. A. Parcerias entre Estado e organizações do terceiro setor: perspectivas e desafios em dois hospitais de Belo Horizonte e Brasília. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 7, n. 4, p. 187-196, out./dez. 2015. Disponível em: <<https://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/754/441>>. Acesso em: 29 jan. 2024.
- ACSELRAD, H.; ASSIS, W. F. T. Imagética espacial no capitalismo extrativo: forma e força nos diagramas de responsabilidade social empresarial. **Revista brasileira de estudos urbanos e regionais**, v. 24, p. e202226pt, 2022. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rbeur/a/jf685g5df8MH7qQKwMbcvFz/>>. Acesso em: 28 dez. 2024.
- ALEXANDRE, A. F. **Metodologia científica: princípios e fundamentos**. 3. ed. São Paulo: Blucher, 2021.
- ANDREOLI, T. P.; BRITTO, C. C. de; KAWANO, D. R. Comunicação contraintuitiva no marketing social: experimentos com técnicas neurocientíficas. **ReMark-Revista Brasileira de Marketing**, v. 23, n. 1, p. 150-197, 2024. Disponível em: <<https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/23558>>. Acesso em: 15 jan. 2025.
- BELINKY, A. Seu ESG é sustentável? **GV-EXECUTIVO**, v. 20, n. 4, 2021. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/85080>>. Acesso em: 10 jan. 2025.
- BOGDEZEVICIUS, C. R.; ANDRADE, M. V. A. Práticas sustentáveis nas organizações e suas implicações na decisão de compra dos clientes: um estudo com discentes de ensino superior. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 9, n. 3, p. 98-125, mai-jun, 2024. Disponível em: <<https://www.relise.eco.br/index.php/relise/article/view/829>>. Acesso em: 20 dez. 2024.
- BONIFÁCIO, S. M.; GOULART JUNIOR, E. Análise da estrutura organizacional de uma associação do interior do estado de São Paulo: implicações na satisfação e engajamento dos trabalhadores. **Revista Gestão e Organizações**, p. 71-90, 2024. Disponível em: <<https://periodicos.ifpb.edu.br/index.php/rgo/article/view/8168>>. Acesso em: 13 fev. 2025.
- BRASIL. **Lei nº 13.204, de 14 de dezembro de 2015**. Altera a Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014, “que estabelece o regime jurídico das parcerias voluntárias, envolvendo ou não transferências de recursos financeiros, entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público; define diretrizes para a política de fomento e de colaboração com organizações da sociedade civil; institui o termo de colaboração e o termo de fomento. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13204.htm>. Acesso em: 30 jan. 2024.
- CARROLL, A. B. Carroll’s pyramid of CSR: taking another look. **International journal of corporate social responsibility**, v. 1, p. 1-8, 2016. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1186/s40991-016-0004-6>>. Acesso em: 18 fev. 2025.
- CELEGATTI, N.; SOUSA, R. C da S.; TORO, P. E. Z.; COLAUTO, R. D. Práticas de Governança Corporativa: o caso de uma entidade do terceiro setor. **ConTexto-Contabilidade**
-

em Texto, v. 21, n. 49, p. 73-85, 2021. Disponível em:

<<https://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/115455>>. Acesso em: 13 nov. 2024.

CHAHAIRA, B. V.; SILVA, J. M. A. Mudanças histórico-políticas do Brasil na construção do terceiro setor: perspectivas contemporâneas à luz do marco regulatório. **Revista Direito e Práxis**, v. 15, n. 04, p. e86329, 2024. Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/rdp/a/VJxYWxQLtsMDNY5spC9G4dS/>>. Acesso em: 28 fev. 2025.

CHIAVENATO, I. **Planejamento estratégico: a nova jornada da intenção aos resultados: entendendo como as organizações chegam aonde elas querem chegar**. 5. ed. Barueri: Atlas, 2023.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Manual de procedimentos contábeis e prestação de contas das entidades de interesse social**. 2. ed. Brasília: CFC, 2008.

Disponível em: <http://portalcfc.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2013/01/Manual_procedimentos2008.pdf>. Acesso em: 18 set. 2024.

DALL'AGNOL, C. F.; TONDOLO, R. da R. P.; TONDOLO, V. A. G.; SARQUIS, A. B. Transparência e prestação de contas na mobilização de recursos no terceiro setor: um estudo de casos múltiplos realizado no sul do Brasil. **Revista Universo Contábil**, v. 13, n. 2, p. 187-203, 2017. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/1170/117051921011.pdf>>. Acesso: 14 nov. 2024.

FONSECA, J. C. de F.; SILVA, T. L. Produção acadêmica sobre gestão de recursos humanos em ongs: uma análise no campo da administração. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 7, n. 2, p. 275-287, abr./mai./jun./jul. 2016. Disponível em:

<<http://www.sustenere.co/journals/index.php/rbadm/article/view/SPC2179-684X.2016.002.0018/764>>. Acesso em: 15 jun. 2024.

FONTANA, E.; SCHMIDT, J. P. Um conceito forte de terceiro setor à luz da tradição associativa. **Revista Direitos Fundamentais & Democracia**, v. 26, n. 1, p. 278-304, 2021. Disponível em:

<<https://revistaeletronicardfd.unibrasil.com.br/index.php/rdfd/article/view/1605>>. Acesso em: 15 jan. 2025.

FRANÇA, R. P. A crise estrutural do capital, as relações Estado-sociedade e o mito do terceiro setor. **Serviço Social & Sociedade**, n. 142, p. 366-385, 2021. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/sssoc/a/YDJgQPPfN48GMTWhQKptc7C/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 10 out. 2024.

GODIN, S. **Isso é marketing: para ser visto é preciso aprender a enxergar**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

GODOY, J. G. V.; RAUPP, F. M.; TEZZA, R. Organizações do terceiro setor: uma abordagem bibliométrica. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 1, p. 125-139, jan./abr. 2016. Disponível em: <<http://atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/ufrj/article/view/2778/2293>>. Acesso em: 23 nov. 2024.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. 34. ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LACRUZ, A. J. Considerações teóricas sobre governança corporativa no terceiro setor à luz da teoria da agência. **Cadernos Ebape.Br**, v. 18, n. 3, p. 473-485, 2020. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cebape/a/JtsRp8KspBTjQttTcRn7JBN/>>. Acesso em: 15 out. 2024.

LOPES, M. Perfis de avaliação nas organizações do terceiro setor: implicações diferenciadas na aprendizagem organizacional. **Sociologia, Problemas e Práticas**, n. 99, p. 115-141, 2022. Disponível em: <<https://journals.openedition.org/spp/11023>>. Acesso em: 23 nov. 2024.

LUGOBONI, L. F.; ALENCAR, E. A. de B.; ZITTEI, M. V. M.; CHIROTTO, A. R. Alinhamento entre planejamento estratégico e sistema de informação gerencial: estudo em empresas do terceiro setor com atividade hoteleira. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 7, n. 1, p. 79-105, 2018. Disponível em: <<https://uninove.emnuvens.com.br/podium/article/view/9547>>. Acesso em: 08 dez. 2024.

MARCONI, M da S.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 8. ed. Barueri: Atlas, 2022.

MATTAR, F. N.; OLIVEIRA, B.; MOTTA, S. L. S. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

MELO, W. A. de; FREIRE, L. de S.; NASCIMENTO, M. C.; SILVA, C. G. da. Contabilidade, gestão e transparência no terceiro setor: uma análise nas associações rurais do município de Sertânia-PE. **Revista Gestão e Organizações**, v. 5, n. 3, p. 45-66, 2020. Disponível em: <<https://periodicos.ifpb.edu.br/index.php/rgo/article/view/3434>>. Acesso em 15 jan. 2025.

MOREIRA, R. S. Estado e Terceiro Setor: um caso de complementação ou substituição? **Research, Society and Development**, v. 10, n. 1, p. e24610111768-e24610111768, 2021. Disponível em: <<https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/11768>>. Acesso em: 23 fev. 2025.

OLIVEIRA, E. A.; GODÓI-DE-SOUZA, E. O terceiro setor no Brasil: avanços, retrocessos e desafios para as organizações sociais. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social – RIGS**, v. 4 n. 3, p. 181-199, set./dez. 2015. Disponível em: <<https://portalseer.ufba.br/index.php/rigs/article/view/10976/11563>>. Acesso em: 15 nov. 2024.

OTTMAN, J. A. **As novas regras do marketing verde: estratégias, ferramentas e inspiração para o branding sustentável**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2012.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAPTOPOULOS, M. M. S. C.; SILVA, J. F. Estilos e atributos da liderança no terceiro setor. **Revista Pretexto**, p. 119-135, 2018. Disponível em:
<<https://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/6161>>. Acesso em: 14 fev. 2025.

SALES, J. E. Cooperativismo: Origens e Evolução. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia| RBGE**, v. 1, n. 1, p. 23-34, 2010. Disponível em:
<<https://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia/article/view/30>>. Acesso em: 14 nov. 2024.

TERCEK, M. R.; ADAMS, J. S. **Capital natural: como as empresas e a sociedade podem prosperar ao investir no meio ambiente**. Tradução de Vera Caputo. São Paulo: Alaúde Editorial, 2014.