

**Gerenciamento de Enfermagem e administração  
das organizações do Terceiro Setor***Management in Nursing and the administration of Third Sector organizations**Gerencia de Enfermería y la administración de las organizaciones del Tercer Sector***Rosa Maria Ruthes**

*Enfermeira. Mestre em Administração de Empresas. Consultora do Instituto Social Educativo e Beneficente Novo Signo. Doutoranda do Departamento de Enfermagem e Membro do Grupo de Estudos e Pesquisa em Administração em Saúde e Gerenciamento em Enfermagem-GEPAG da UNIFESP, São Paulo, SP. [irmnovosigno@uol.com.br](mailto:irmnovosigno@uol.com.br)*

**Isabel Cristina Kowal Olm Cunha**

*Enfermeira. Doutora em Saúde Pública. Professora Adjunto e Líder do GEPAG da UNIFESP, São Paulo, SP. [icris@denf.epm.br](mailto:icris@denf.epm.br)*

**RESUMO**

Neste artigo de revisão bibliográfica procurou-se verificar a evolução do terceiro setor e as relações entre gerenciamento em enfermagem nestas organizações. Constata-se um crescimento deste setor na área de saúde, trazendo a ampliação do mercado de trabalho para enfermeiros. Assim, considera-se que é preciso alertar os enfermeiros a estarem preparados para a gestão nestas organizações, buscando seu desenvolvimento na gestão hospitalar. O terceiro setor vem sendo valorizado como forma de promoção social nos segmentos de saúde, educação, assistência social e outros, reunindo indivíduos e instituições de forma participativa.

**Descritores:** Gerência; Liderança; Enfermagem.

**ABSTRACT**

*In this article of bibliographical revision it was aimed at verifying the evolution of the third sector and the relations between nursing management in that organizations. It is observed a growing of this sector in health area, bringing a market amplification in the work of the nurse. Thus, it is considered the need for warning the nurses to be prepared for the management in these organizations, seeking for development in hospital management. Third sector is being valued as a form of social promotion in the health, education, social assistance and others segments, congregating individuals and institutions in a participative form.*

**Descriptors:** Management; Leadership; Nursing.

**RESUMEN**

*En este artículo de revisión bibliográfica se objetivó verificar la evolución del tercer sector y las relaciones entre gerenciamiento en enfermería en estas organizaciones. Verificase un crecimiento de este sector en la area de salud, trayendo la ampliación en el mercado de trabajo para los enfermeros. Así, considerase que es necesario alertar a los enfermeros para supreparo para la gestión en estas organizaciones, buscando su desarrollo en la gestión hospitalaria. El tercer sector viene siendo valorado como forma de promoción social en la salud, educación, ayuda social y otros segmentos, juntando individuos y instituciones de una forma participativa.*

**Descritores:** Gerencia; Liderazgo; Enfermería.

*Ruthes RM, Cunha ICKO. Gerenciamento de Enfermagem e administração das organizações do terceiro setor. Rev Bras Enferm 2006 nov-dez; 59(6): 796-9.*

**1. INTRODUÇÃO**

Nunca houve época em que a mudança não representasse um desafio para os que se desenvolvem no trabalho gerencial e organizacional<sup>(1)</sup>. O ritmo das mudanças modificam-se de acordo com a época e a sociedade, e atualmente as organizações do terceiro setor, as vem vivenciando.

O primeiro setor é o Estado e o segundo, a iniciativa privada. O crescimento das organizações não-governamentais, sem fins lucrativos é grande, uma vez que o Estado não consegue prover todos os serviços sociais, uma vez que o número de pessoas que precisam de ajuda também cresce de forma constante.

Todavia, há uma série de organizações que não podem ser classificadas como pertencentes ao Estado nem ao mercado. Estas novas organizações fazem parte de um Terceiro Setor não-lucrativo e não-governamental, que depende de doações de pessoas, empresas ou de ajuda do governo para poder existir.

Atualmente o terceiro setor está se tornando cada vez mais importante para manter os diferentes interesses da sociedade dentro de uma só coesão. Vem despontando como uma área de reconhecida

**Submissão:** 23/09/2005

**Aprovação:** 26/07/2006

eficácia nos processos de gestão, principalmente no uso dos recursos. Assim, busca cada vez mais o aprimoramento de seus serviços através da qualificação de seus recursos humanos, fazendo com que as pessoas envolvidas neste setor procurem aperfeiçoar-se para tangibilizar o conhecimento. Desta forma, as inovações em gestão orientada para os resultados, torna-se relevante para o desenvolvimento de competências gerenciais, visando o conhecimento, habilidades e atitudes no desempenho do gerenciamento destas organizações.

Na área da prestação de serviços, notadamente na de saúde, estas organizações tem se destacado e competido no mercado, com qualidade. O enfermeiro como um trabalhador desta área, deve pois, estar preparado para responder a essas demandas, pois tem um papel importante neste contexto. E para tanto, necessitam desenvolverem-se como gestores voltados à busca de resultados, trabalhando em equipe e fortalecendo o trabalho multiprofissional<sup>(2)</sup>.

Este estudo objetivou traçar uma revisão da literatura sobre o gerenciamento das organizações do terceiro setor, refletindo sua interface com a Enfermagem.

## 2. METODOLOGIA

Tratou-se de revisão da literatura realizada sobre gerenciamento de enfermagem e administração do terceiro setor, realizada nas bases de dados MEDLINE (Literatura Internacional em Ciências da Saúde) e LILACS (Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde), e matérias de Bibliotecas de Universidades (Estadual de Londrina-UEL, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC, e Norte do Paraná – UNOPAR). Utilizaram-se como descritores Enfermagem, administração não governamental, gerenciamento e administração em Enfermagem, administração do Terceiro Setor. O período de levantamento foi de 1993 a agosto de 2005 (12 anos). Foram localizados 388 referências que após seleção para este estudo, reduziram-se a 321. Os textos foram separados por categorias e analisados conjuntamente. Os resultados permitiram apresentar os comentários em três grandes enfoques a seguir: Atualidades e Tendências, O Terceiro Setor no Brasil, O Gerenciamento em Enfermagem

## 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 3.1 Administração do Terceiro Setor - Atualidades e Tendências

Terceiro setor entende-se a sociedade civil que se organiza e busca soluções próprias para suas necessidades e problemas, fora da lógica do Estado e do mercado. A expressão terceiro setor é, assim, utilizada em contraposição à idéia de que o primeiro setor é constituído pelo Estado, e de que o segundo setor é formado pelas empresas privadas<sup>(3)</sup>.

Entre todas as expressões em uso, é o termo que vem encontrando maior aceitação para designar o conjunto de iniciativas provenientes da sociedade, voltadas à produção de bens públicos, como por exemplo, a conscientização para os direitos da cidadania. Apesar de ser uma tendência a prevalecer, no Brasil a expressão divide o palco com uma dezena de outros: não-governamental, sociedade civil, sem fins lucrativos, filantrópicas, sociais, solidárias, independentes, caridosas, de base, associativas, Ongs, fundações<sup>(4)</sup>.

Estas caracterizam-se por serem organizadas, ter algum grau de lucro; serem privadas, institucionalmente separadas do governo; não fazer distribuição de lucros, serem autogovernáveis; terem algum grau de participação voluntária, mesmo que apenas no conselho diretor.

O progresso tecnológico, a comunicação e a informação fazem com que a necessidade de mão-de-obra pelas empresas tenda a diminuir. Paralelo a essa situação, constata-se que os governos têm-se tornado mais fracos e incompetentes, sendo que a contratação de mão-de-obra está ficando cada vez menor, ou seja, eles estão deixando de ter a função de contratantes de última instância. Com isto, a diminuição da jornada de trabalho liberaria,

mais horas de lazer e, o trabalho no Terceiro Setor seria uma opção interessante, pois rompe com a lógica utilitarista e insaciável do apego ao dinheiro e às suas possibilidades de consumir cada vez mais. A economia de mercado, medida em termos de Renda e Produto, estaria sendo substituída por uma economia social, que considera ganhos econômicos indiretos e grau de solidariedade em uma região<sup>(5)</sup>.

A sociedade estaria entrando numa era pós-capitalista ou pós-mercado, na qual o fator de produção mais importante passa a ser o conhecimento, no lugar da mão-de-obra, da terra e do capital.

O Terceiro Setor é uma alternativa para refazer a integração social nesse sentido, historicamente, a comunidade era obra do destino. Na sociedade pós-capitalista, a comunidade precisa se tornar um compromisso<sup>(6,7)</sup>.

Levantamento feito por pesquisador e uma análise de dados econômicos como a capacidade do setor de gerar empregos e de movimentar renda e comparações entre vários países, possibilitou definir o setor não-lucrativo como sendo formado por organizações estruturadas, privadas, que não distribuem os seus lucros para os seus diretores ou acionistas, que são autogovernadas, que envolvem indivíduos voluntários, que são não-religiosas e não-políticas e que atendem o público.

Entende-se que o Terceiro Setor, ou setor não-lucrativo, pode receber outros nomes, como setor da caridade, setor independente, setor voluntário, entre outros, mas deve diversificar suas origens de recursos para que não tenha que depender tanto do governo para funcionar, passando a ser um parceiro deste na provisão de serviços sociais<sup>(8)</sup>.

O Estado forte, patrimonialista e autoritário numa sociedade como a brasileira contribuiria para a disseminação de organizações informais, devido às dificuldades colocadas pelo Estado (obtenção de benefícios, autorizações, regulamentos, subvenções, etc). Essas dificuldades estimulariam a informalidade fazendo com que as organizações informais, ou seja, abaixo da linha d'água, provesses serviços sociais para a população sem possuir autorização formal do Estado<sup>(8,9)</sup>.

Estas organizações do Terceiro Setor, à medida que crescem em escala e complexidade, ficam vulneráveis a todas as limitações que afligem outras instituições burocráticas: indiferença, criação de obstáculos, rotinização e falta de coordenação. Isso mostra que, à medida que as organizações do Terceiro Setor vão crescendo, na área saúde e social, surge a necessidade de uma pessoa para organizar as suas atividades a fim de que não se perca o controle e que o crescimento não cesse. Essa pessoa tem o perfil de um gerente, de um administrador, como o enfermeiro. Uma vez que o talento dos enfermeiros desempenha um papel imediato na criação de valor para o cliente, tornando irrefutável que a organização dependa cada vez mais da lealdade de seus colaboradores<sup>(10)</sup>.

As tendências modernas das organizações do terceiro setor do Brasil têm percebido que o impacto social gerado pelos seus trabalhos pode ser potencializado se suas ações forem articuladas em redes de maior abrangência técnica ou geográfica.

As instituições do terceiro setor têm procurado desenvolver ações conjuntas, operando nos níveis local, regional, nacional e internacional, contribuindo para uma sociedade mais justa e democrática<sup>(11)</sup>.

Sabe-se que tem havido um crescimento representativo no mundo no que se refere a atividades voluntárias organizadas e na criação de organizações privadas sem fins lucrativos ou não-governamentais (Ongs). Dos países desenvolvidos da América do Norte, da Europa e da Ásia até as sociedades em desenvolvimento na África, na América Latina e no antigo bloco soviético, surgem associações, fundações e instituições para prestar serviços sociais, promover o desenvolvimento econômico local, impedir a degradação ambiental, defender os direitos civis e procurar realizar inúmeros outros objetivos da sociedade ainda não atendidos ou deixados sob a responsabilidade do Estado<sup>(12)</sup>.

Nos últimos 15 anos assistiu-se ao incremento quantitativo do universo das entidades sem fins lucrativos no país. Esse crescimento tornou ainda

mais complexa a questão de como definir e caracterizar essas organizações. A necessidade de as organizações do terceiro setor superarem suas deficiências de gestão, a pressão para buscarem sua auto-sustentação financeira, a escassez de fontes de apoio técnico<sup>(13)</sup>.

As tendências modernas são a profissionalização do terceiro setor, que tem um enorme significado para todos que lideram processos de mudança em nosso país. É importante, pois deixar claro que os dirigentes de Organizações Não-Governamentais devem ter duas funções primordiais para a sustentabilidade de suas organizações: exercer o seu papel de liderança e ser gestor competente<sup>(14)</sup>. A caracterização de um profissional é dada por um corpo de conhecimentos específicos que a instrumentaliza de modo a permitir desempenho com independência, competência e responsabilidade<sup>(15)</sup>.

### 3.2 O Terceiro Setor no Brasil

Pode-se afirmar que a sociedade civil brasileira é um ente ainda em formação. O brasileiro médio não consegue enxergar as políticas sociais como um direito seu, mas sim como uma dádiva das elites; ele não consegue perceber que tem o direito e a potencialidade de se fazer valer enquanto ator do jogo social. Mas, por que isto ocorre? Porque essa sociedade civil enfraquecida trouxe reflexos no próprio papel desempenhado pelo Terceiro Setor na história brasileira. Na maioria das vezes, a face do Terceiro Setor que mais se mostrava atuante era justamente aquela ligada às estruturas assistencialistas e de ajuda mútua, ou seja, a caridade. Além disto, a ação dos segmentos do Terceiro Setor esteve quase sempre condicionada às conveniências do Estado<sup>(9)</sup>.

Esgotados os limites, com uma demanda social enorme e vivendo a chamada crise de ruptura de paradigmas, os movimentos sociais e as Organizações Não-Governamentais passam a abrir o diálogo e estabelecer parcerias com o governo, com os empresários e até mesmo com as tradicionais associações de ajuda mútua e assistência. Surgiram então iniciativas integradas como a Campanha da Ação da Cidadania contra a Fome e pela Vida. Muitas outras interações têm sido estabelecidas.

### 3.3 Gerenciamento de enfermagem na área de saúde e seus desafios

Não foram localizados artigos que abordassem especificamente a gestão de enfermagem neste setor. Assim, analisou-se o contexto dos serviços de saúde e as organizações do terceiro setor. Estas estão crescendo e surge a necessidade de pessoas preparadas para organizar as suas atividades a fim de que não se perca o controle e que o crescimento não cesse. Necessita-se repensar o enfoque estratégico e as práticas do planejamento das ações nestas organizações construindo as competências de enfermagem<sup>(16)</sup>.

Os enfermeiros precisam ter habilidades específicas e responsabilidades que não são usuais. É freqüentemente dito que os gestores de enfermagem no Terceiro Setor devem possuir um contato real com a missão da organização, devem ter *feeling* político. O gestor, concebido como trabalhador com o conhecimento, a habilidade e a atitude, aplica e cria as condições para resolver problemas específicos das organizações. Há um virtual consenso entre estudiosos e pessoas envolvidas no cotidiano de organizações sem fins lucrativos de que, no Brasil, a deficiência no gerenciamento destas organizações é um dos maiores problemas do setor, e que o aperfeiçoamento da gestão, através da aprendizagem e da aplicação de técnicas oriundas das lideranças, é um caminho necessário para o atingir melhores resultados. O problema fundamental do terceiro setor, nesta visão, é um problema de gerenciamento<sup>(11)</sup>.

É possível concluir que o Terceiro Setor ainda tem muito para crescer,

em tamanho, em conhecimento, em profissionalização, em número de funcionários contratados e principalmente em número de pessoas atendidas, em número de projetos executados com sucesso e também no aumento da qualidade de vida da população. Logo, cada vez mais profissionais, dentre eles enfermeiros serão contratados por essas organizações de saúde, educação, e assistência social, atuando na assistência, na educação, como gestores, gerentes, auditores, consultores, e conseqüentemente o Terceiro Setor será um campo que constituirá uma ótima oportunidade de carreira para esses profissionais.

O fato de vivermos na era da globalização exige dos profissionais uma postura que seja compatível com as mudanças e necessidades deste novo tempo, o que nos sugere que a gestão do enfermeiro deva contemplar as competências que o instrumentalize para uma ação também globalizada, principalmente quando se trata do trabalho em equipes e na coordenação destas organizações.

Neste sentido, é esperado que o enfermeiro seja capaz de desempenhar um papel de gerenciador do trabalho, dentro de uma perspectiva participativa, onde o objetivo é atingido pelo esforço de todos e não mais pela a união de esforços individuais<sup>(2)</sup>.

## 4. CONCLUSÕES

Através de uma revisão foram analisados os artigos de periódicos que abordavam a gestão nas organizações do Terceiro Setor e suas interfaces com a área de saúde. Nesta ótica procurou-se, na falta de referencial específico, analisar a gestão em enfermagem nestes setores e a necessidade dos enfermeiros dos enfermeiros gestores se prepararem para fazerem frente às novas demandas desta gestão, cada vez mais crescentes no país.

Sabe-se que a economia de mercado, medida em termos de Renda e Produto, cada vez mais está sendo substituída por uma economia social, que considera ganhos econômicos indiretos e grau de solidariedade em uma região. Nestes aspectos, o Terceiro Setor é importante pois serve de força aglutinante e elo social para manter os diferentes interesses de uma sociedade dentro de uma identidade social coerente, unida e justa.

Nos aspectos do gerenciamento de enfermagem, as pessoas envolvidas no Terceiro Setor buscam profissionalização para que possam gerir os talentos humanos das organizações, uma vez que se constatou, ser necessário tangibilizar o conhecimento das pessoas de forma sistematizada e orientada para os resultados que se almeja obter. Os gestores de enfermagem das organizações sem fins lucrativos precisam ter habilidades específicas e responsabilidades que não são usuais pois além de ter contato real com a missão da organização, são eles que aplicam e criam conhecimento para resolver os problemas surgidos.

Não resta dúvida que o terceiro setor, cada vez mais está sendo valorizado como forma de promoção social nos três seguimentos: saúde, educação e assistência social, reunindo indivíduos e instituições, de forma participativa, em torno de causas afins. Mas, a administração deste setor é tão complexa, pois ao mesmo tempo em que é uma organização não-lucrativa, depende de verbas para subsistir e realizar seus projetos, assim como também depende de pessoas de boa vontade para atuar na busca de resultados sociais. E estas ações envolvem não só conhecimentos administrativos, mas também a utilização da tecnologia e dos conceitos do mundo globalizado, para que se possa chegar às metas propostas.

Um dos grandes apoios na administração moderna do Terceiro Setor é a sua formalização, divulgação e educação em rede, e as tendências da informatização conseguem chegar rapidamente ao maior número de pessoas possíveis, expandindo idéias, dividindo responsabilidades e principalmente pulverizando a responsabilidade social entre cada cidadão.

REFERÊNCIAS

1. Alvesson M, Kärreman D. Taking the linguistic turn in the organizational research: challenges, responses, consequences. *J Applied Behav Sci* 2000; 36(2): 136.
  2. Munari DB. Características da competência interpessoal do enfermeiro: estudo com graduandos de enfermagem. *Rev Bras Enferm* 2003; 56(5): 486-7.
  3. Rodrigues MCP. Demandas sociais versus crise de financiamento: o papel do terceiro setor no Brasil. *Rev Administ Pública* 1998; 32(5): 25-67.
  4. Fernandes RC. Privado porém público: O terceiro setor na América Latina. Rio de Janeiro (RJ): Relume-Dumará; 1994.
  5. Salamon L. A emergência do terceiro setor - uma revolução associativa global. *Rev Administ Empresas* 1998; 33(1): 5-11.
  6. Drucker PF. Administrando em tempos de grandes mudanças. São Paulo (SP): Pioneira; 1996.
  7. Rifkin J. O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho. São Paulo (SP): Makron Books; 1995.
  8. Oliveira MA. Gestão por competências: limites e possibilidades (dissertação). São Paulo (SP): Pontifícia Universidade Católica; 2003.
  9. Landim L, Garcia J, Dahmer T. Sociedade & políticas: novos debates entre ongs e universidade. São Paulo (SP): Editora Revan; 2004.
  10. Marx LC. Manual de gerenciamento de enfermagem. São Paulo: Editores e Associados; 1998. p. 24-5.
  11. Ruthes RM. Gestão para o terceiro setor na instituição hospitalar: proposta de marketing [dissertação de Mestrado]. Londrina (PR): Universidade Norte do Paraná; 2000. p. 48-66.
  12. Ayres BRC. Os centros de voluntários brasileiros vistos como uma rede organizacional baseada no fluxo de informações. *Ciência Informação* 2001; 2(1).
  13. Fischer RM, Falconer AP. Desafios da parceria governo e terceiro setor. *Rev Administ Empresas* 1998; 33(1): 12-9.
  14. Merege LC. Sustentabilidade institucional. (citado em: 16 jun 2004). Disponível em: URL: <http://integracao.fgvsp.br/editorial.htm>.
  15. Cianciarullo TI. Instrumentos básicos para o cuidar - um desafio para qualidade de assistência. São Paulo (SP): Atheneu; 2000.
  16. Medeiros RM. Construção de competências em enfermagem. Caxias do Sul (RS): EDUCS; 2001.
-