

Governança e Comunicação no Terceiro Setor: uma reflexão sob a perspectiva das Organizações da Sociedade Civil brasileiras

Larissa GASPAR¹

Maria José BALDESSAR²

Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC

Resumo

A governança tornou-se um tema central nos estudos sobre organizações da sociedade civil (OSC), porém grande parte dos referenciais utilizados no campo deriva de modelos oriundos da governança corporativa ou da administração pública, que nem sempre capturam as especificidades do Terceiro Setor. Este artigo apresenta uma revisão teórica sobre governança em OSC brasileiras, discutindo suas particularidades institucionais, desafios estruturais e trajetórias de desenvolvimento organizacional. A análise dialoga com contribuições do campo do desenvolvimento institucional e da comunicação organizacional, destacando que processos de governança envolvem não apenas estruturas formais, mas também dimensões culturais, identitárias e relacionais.

Palavras-chave: Governança; Organizações da Sociedade Civil; Comunicação Organizacional; Desenvolvimento Institucional; Sul Global.

Corpo do trabalho

A governança tornou-se um tema central nos estudos sobre organizações da sociedade civil (OSC), porém grande parte dos referenciais conceituais utilizados no campo deriva de setores corporativos ou públicos. Este artigo apresenta uma revisão crítica da literatura sobre governança em OSC brasileiras, argumentando que modelos amplamente adotados, oriundos da governança corporativa, da administração pública e da economia institucional, não capturam plenamente a complexidade sociopolítica que caracteriza o Terceiro Setor no Brasil.

¹ Graduada em Jornalismo (UFSC), mestre e doutoranda em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento (PPGEGC/UFSC), além de especialista em Gestão da Inovação em Comunicação Digital (Cesusc). Possui experiência corporativa em gestão de relacionamento, comunicação e impacto social. e-mail: larissa.gasparcp@gmail.com

² Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (2006) e mestre em Sociologia Política pela UFSC (1999). É coordenadora do Grupo de Pesquisa MídiaCon – Mídia e Convergência/UFSC, certificado pelo CNPq, e professora titular da UFSC, e-mail mbaldessar@gmail.com

O Terceiro Setor é um pilar importante da sociedade. São as OSC que, com atuação na ponta, contribuem de uma perspectiva direta das comunidades, orientando sobre o direcionamento dos investimentos e garantindo que as soluções atendam de fato às necessidades da população. Apesar da relevância do setor e de sua expressiva contribuição social e econômica, falta um olhar para suas especificidades de governança.

O Banco Mundial (1992) define governança como o exercício da autoridade na gestão de recursos humanos, financeiros e informacionais para promover o desenvolvimento. O Tribunal de Contas da União (2013) enfatiza liderança, estratégia, controle e *accountability* como pilares da governança pública. Os princípios da governança corporativa propostos pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2016) valorizam transparência, equidade, responsabilidade e sustentabilidade. Tais referenciais, no entanto, pressupõem a existência de conselhos especializados, sistemas robustos de informação, equipes profissionais e mecanismos formais de controle, condições raramente presentes em organizações comunitárias ou de base³.

Enquanto a governança no Primeiro Setor busca assegurar que o Estado atue de forma transparente, responsável e eficiente, garantindo a entrega de serviços e benefícios econômicos, sociais e ambientais aos cidadãos; no Segundo Setor foca no desempenho e valor para investidores; a governança no Terceiro Setor visa alinhar interesses para o cumprimento da missão social da OSC, com foco em transparência, equidade, e responsabilidade na aplicação de recursos para o bem comum (Kisil e Spercel, 2019).

Em virtude da amplitude e capilaridade de missões sociais, duas práticas basilares da governança no Terceiro Setor são a formalização jurídica, com a celebração de ata de assembleia de constituição, bem como a eleição de dirigentes, e a explicitação clara dos objetivos da OSC em um estatuto social, de maneira a refletir

³ O modelo dos três pisos categoriza as organizações conforme sua atuação e papel na coconstituição do Estado, conforme explica o prof. do Departamento de Ciência Política da USP, Adrian Gurza Lavalle (USP), em entrevista ao Instituto MOL: no primeiro piso, estão as organizações comunitárias, como associações de bairro, formadas por membros que são também os próprios beneficiários. Elas identificam e articulam demandas diretas da população, contribuindo para inserir problemas reais e cotidianos na agenda pública. O segundo piso é composto por OSC que atuam em parceria com terceiros, como creches, asilos ou clínicas. Essas entidades executam políticas públicas na ponta, evidenciam lacunas do Estado e colaboram para formular respostas mais adequadas às necessidades da sociedade. Já o terceiro piso é formado por organizações estruturantes, que apoiam outras OSC. Seu papel envolve fortalecer o ecossistema da sociedade civil, oferecendo formação política, técnica e jurídica, além de influenciar marcos regulatórios e políticas públicas.

na plenitude da missão da associação, os trabalhos e/ou serviços a serem desenvolvidos. Com o registro, a OSC adquire personalidade jurídica e torna-se sujeito de direitos e obrigações, como por exemplo: mecanismos de controle externos (sistema político-legal e regulatório, fontes de financiamento) e internos (sistema de controle exercido pelo Conselho).

Groba e Oliveira (2025) refletem que a trajetória de desenvolvimento da governança de cada organização é única, mas, em geral, podem ser observadas quatro etapas, como ilustra a figura 1.

Figura 1: Trajetória de desenvolvimento da governança em organizações sociais



Fonte: Groba e Oliveira (2025)

No estágio inicial, as lideranças atuam de forma voluntária, acumulando funções operacionais e estratégicas, com decisões centralizadas e poucas instâncias formais além da Assembleia e Diretoria. Na fase de expansão, surge a necessidade de estruturar instâncias colegiadas, como o Conselho Deliberativo, embora ainda haja sobreposição de papéis entre lideranças. No estágio de estruturação, há maior clareza e segregação entre funções de gestão e governança, consolidação do Conselho Deliberativo e possibilidade de criação de órgãos adicionais, como Conselhos Fiscal e Consultivo ou Comitês temáticos. Por fim, a consolidação caracteriza-se pela diversificação dos membros, inclusão de especialistas, definição de processos de monitoramento e, em alguns casos, remuneração de diretores, garantindo sustentabilidade e reduzindo a dependência de voluntariado.

Essa perspectiva dialoga com reflexões do campo do desenvolvimento institucional (DI). Armani (2021) enfatiza que o DI implica identificar “nós críticos” que travam a organização e propor formas de superação, sempre em diálogo entre o todo (identidade, missão, políticas internas) e suas partes (setores e projetos). Nesse sentido, apoiar o DI significa apoiar o ator social em si, e não apenas seus projetos, de modo a garantir a coerência interna e a sustentabilidade de longo prazo. Assim, é necessário equilibrar dimensões objetivas, como estruturas de governança, sustentabilidade financeira e gestão de processos com dimensões subjetivas e culturais, como identidade institucional, valores compartilhados e práticas comunicacionais.

A governança em OSC brasileiras deve ser compreendida a partir de uma perspectiva capaz de reconhecer tanto os mecanismos institucionais formais quanto as práticas informais que sustentam a ação coletiva. Cada OSC é única. Elas são moldadas por origem e trajetória, pelas pessoas e relações que constrói, pelos projetos que desenvolve, pelos investidores com quem se relaciona, pela região onde atua, pelas causas que abraça e pelo contexto político em que está inserida. A partir dessa análise, propõe-se compreender a governança como um processo comunicacional, no qual diferentes atores negociam sentidos, prioridades e formas de atuação.

Na comunicação organizacional, Kunsch (2003) destaca que tais elementos constituem vocábulos de alta significação para a vida organizacional, pois dão sentido à prática institucional e delimitam o campo de atuação das organizações. A missão expressa a razão de ser da instituição e seu papel na sociedade, enquanto a visão projeta o futuro desejado e orienta as ações estratégicas necessárias para alcançá-lo. Já os valores expressam as crenças e convicções que estruturam a cultura organizacional e orientam comportamentos, regras e relações institucionais.

Nesse sentido, a comunicação organizacional pode ser compreendida como dimensão operativa da governança nas OSC, exercendo papel central na construção e disseminação da identidade institucional, (quem a organização é, quais são seus propósitos e quais valores orientam sua atuação) e operacionalizando maximizando transparência, prestação de contas e articulação institucional. Observa-se que a comunicação atua estruturando esses processos por meio da clareza na formalização e divulgação de parcerias, da comunicação sistemática de resultados e do *advocacy*. Ao

tornar visíveis decisões, fluxos de recursos e impactos gerados, a comunicação viabiliza a *accountability* e fortalece a legitimidade institucional. Simultaneamente, ao articular narrativas e interesses no espaço público, contribui para a construção de consensos e para a influência em agendas políticas e sociais. Assim, governança e comunicação não operam como dimensões paralelas, mas como processos interdependentes, nos quais a comunicação constitui o meio pelo qual a governança se materializa e se torna socialmente reconhecida.

Referências

ITAU SOCIAL. **Quais as principais características do Desenvolvimento Institucional?** 2021. Disponível em: <https://www.itausocial.org.br/noticias/principaiscaracteristicas/>. Acesso em: 01 set. 2025

GROBA, Felipe Insunza; OLIVEIRA, Juliana Santos. **Governança em organizações da sociedade civil: framework para alocação estratégica de talentos em instâncias de alta gestão.** Brasil: Sinapse, 2025. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/governanca-em-organizacoes-dasociedade-civil-framework-para-alocacao-estrategica-de-talentos-em-instancias-dealta-gestao>. Acesso em: 07 set. 2025

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** 4.ed. revisada, atualizada e ampliada. São Paulo: Summus, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia das melhores práticas para organizações do Terceiro Setor:** associações e fundações. São Paulo: IBGC, 2016. 136 p. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). Mapa das OSC. Disponível em: <https://mapaosc.ipea.gov.br/>. Acesso em: 27 ago. 2025

KISIL, Marcos; SPERCEL, Thiago. **Organizações da sociedade civil: melhores práticas de governança no terceiro setor.** São Paulo: Fundação José Luiz Egydio Setúbal, 2019. 124 p. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/organizacoes-da-sociedade-civil-melhorespraticas-de-governanca-para-terceiro-setor>. Acesso em: 01 set. 2025.

THE WORLD BANK. **Governance and Development.** Washington D. C: World Bank, 1992. Disponível em: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/604951468739447676/pdf/multipage.pdf>. Acesso em: 07 set. 2025.

Tribunal de Contas da União. **REFERENCIAL BÁSICO de GOVERNANÇA Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública.** Brasil: Tribunal de Contas da União, 2013. 61 p.