

**O TERCEIRO SETOR NA AMÉRICA LATINA: ESSENCIALIDADE SOCIAL,  
LEGITIMIDADE E OBRIGAÇÃO DE APLICAÇÃO DE ACCOUNTABILITY****THE THIRD SECTOR IN LATIN AMERICA: SOCIAL ESSENTIALITY, LEGITIMACY,  
AND THE IMPERATIVE OF ACCOUNTABILITY****EL TERCER SECTOR EN AMÉRICA LATINA: ESENCIALIDAD SOCIAL,  
LEGITIMIDAD Y OBLIGACIÓN DE RENDIR CUENTAS**

10.56238/revgeov17n1-037

**José Eduardo Sabo Paes**Pós-Doutorado em Democracia e Direitos Humanos  
Instituição: Faculdade de Direito em Coimbra - Portugal**Júlio Edstron S. Santos**Doutor em Direito  
Instituição: UniCEUB  
E-mail: edstron@yahoo.com.br**Giovanna Ströher Sabo Paes**Pós-graduanda  
Instituição: Fundação Escola Superior do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios  
(FESMPDFT)**RESUMO**

A presente pesquisa teve como objetivo geral demonstrar o papel axial e insubstituível do Terceiro Setor como vetor de superação das iniquidades sociais e históricas do Brasil e da América Latina, região está aprisionada na persistente "armadilha de desenvolvimento" (alta desigualdade e baixo crescimento). A Metodologia rigorosa combinou o arcabouço da pesquisa bibliográfica especializada, que contextualizou a "revolução associativa" global, com o método hipotético-dedutivo e o rigor do estudo de caso jurisprudencial. Este último componente assegurou a análise do Controle Republicano, destacando a atuação do Tribunal de Contas da União (TCU) como "catalisador normativo" e baliza da legitimidade. A análise demonstrou a evolução da filantropia para um Investimento Social Estratégico, focado na Justiça Social e Ambiental e no fortalecimento da Cidadania Ativa. As Conclusões convergem para uma síntese primordial: o Terceiro Setor é um pilar sine qua non para o desenvolvimento inclusivo; o capital privado assume o combate às causas estruturais da desigualdade; e a sustentabilidade desse modelo depende intrinsecamente da transparência e da accountability impostas pelo Controle Republicano, configurando a chave para o novo pacto social na América Latina.

**Palavras-chave:** Terceiro Setor. Terceiro Setor na América Latina. Combate à Pobreza. Investimento Social Estratégico. Justiça Social na América Latina.



**ABSTRACT**

This research's General Objective was to demonstrate the axial and irreplaceable role of the Third Sector as a vector for overcoming the historical and social inequities of Brazil and Latin America, a region trapped in the persistent "development trap" (high inequality and low growth). The rigorous Methodology combined the framework of specialized bibliographic research, which contextualized the global "associative revolution," with the hypothetical-deductive method and the rigor of the jurisprudential case study. This last component ensured the analysis of Republican Control, highlighting the role of the Brazilian Federal Court of Accounts (TCU) as a "normative catalyst" and a benchmark for legitimacy. The analysis demonstrated the evolution of philanthropy toward Strategic Social Investment, focused on Social and Environmental Justice and the strengthening of Active Citizenship. The Conclusions converge on a primary synthesis: the Third Sector is a sine qua non pillar for inclusive development; private capital commits to combating the structural causes of inequality; and the sustainability of this model intrinsically depends on the transparency and accountability imposed by Republican Control, thus configuring the key to the new social pact in Latin America.

**Keywords:** Third Sector. Third Sector in Latin America. Poverty Reduction. Strategic Social Investment. Social Justice in Latin America.

**RESUMEN**

El objetivo general de esta investigación fue demostrar el papel central e irremplazable del Tercer Sector como vector para la superación de las desigualdades sociales e históricas de Brasil y América Latina, una región atrapada en la persistente "trampa del desarrollo" (alta desigualdad y bajo crecimiento). La rigurosa metodología combinó el marco de la investigación bibliográfica especializada, que contextualizó la "revolución asociativa" global, con el método hipotético-deductivo y el rigor del estudio de caso jurisprudencial. Este último componente garantizó el análisis del Control Republicano, destacando el papel del Tribunal de Cuentas de la Unión (TCU) como "catalizador normativo" y referente de legitimidad. El análisis demostró la evolución de la filantropía hacia la Inversión Social Estratégica, centrada en la Justicia Social y Ambiental y el fortalecimiento de la Ciudadanía Activa. Las conclusiones convergen en una síntesis fundamental: el Tercer Sector es un pilar indispensable para el desarrollo inclusivo; el capital privado asume la lucha contra las causas estructurales de la desigualdad; y la sostenibilidad de este modelo depende intrínsecamente de la transparencia y la rendición de cuentas impuestas por el Control Republicano, clave para un nuevo pacto social en América Latina.

**Palabras clave:** Tercer Sector. Tercer Sector en América Latina. Lucha Contra la Pobreza. Inversión Social Estratégica. Justicia Social en América Latina.



## 1 INTRODUÇÃO

O cenário sociopolítico e econômico do século XXI é inegavelmente marcado pela ascensão exponencial e pela consolidação de um novo ator na esfera pública global: o Terceiro Setor, manifestado naquilo que a literatura define como uma "revolução associativa" que transcende as fronteiras tradicionais.

Neste panorama, a proliferação de organizações privadas sem fins lucrativos, mas voltadas para propósitos públicos, sinaliza uma reconfiguração da governança, impulsionada pela necessidade de suprir as lacunas deixadas pela crise de limites do Estado e pelas falhas do Mercado.

No entanto, esse fenômeno global adquire contornos de urgência dramática na América Latina e no Caribe, uma região que se encontra aprisionada em uma persistente "armadilha de desenvolvimento," caracterizada pela interação viciosa entre uma crônica alta desigualdade e um limitado crescimento econômico. Essa dicotomia, aliada à persistência de problemas sociais estruturais, exige a mobilização de atores sociais com a *expertise* e a capilaridade necessárias para intervir nas raízes das iniquidades.

É neste contexto de complexidade e urgência que se insere o presente estudo acadêmico, cujo objetivo geral é demonstrar o papel axial e insubstituível do Terceiro Setor na superação das iniquidades sociais e históricas do Brasil e da América Latina, bem como sua atuação como parceiro estratégico indispensável do Estado e do Mercado. Buscamos validar a tese de que a ação coordenada desse setor é fundamental para enfrentar os problemas sociais sistêmicos que impedem a plena efetivação da cidadania.

Para tanto, a robustez das conclusões desta pesquisa é alicerçada em uma rigorosa metodologia que combinou distintas abordagens de pesquisa, visando à profundidade teórica e à precisão da análise institucional. Em primeiro plano, a pesquisa baseou-se na conjunção da pesquisa bibliográfica especializada, que forneceu o arcabouço conceitual de autores clássicos e contemporâneos, com o emprego do método hipotético-dedutivo, que permitiu a formulação e o teste de hipóteses sobre a função do Terceiro Setor em momentos de crise social.

Além disso, para a avaliação da governança e da legitimidade das parcerias, a metodologia se aprofundou no estudo de caso jurisprudencial, com foco na atuação do Tribunal de Contas da União (TCU) como "catalisador normativo". Este componente garantiu que a análise do modelo de gestão trissetorial estivesse balizada pelo rigor do Controle Republicano e pela segurança jurídica ditada pela Constituição e pela jurisprudência do Supremo Tribunal Federal (STF).

Com a metodologia estabelecida, a investigação se estrutura em cinco seções articuladas, que buscam cobrir desde a macrocontextualização global até a microanálise da governança institucional do Terceiro Setor, por meio de análise de casos de sucesso.



A primeira parte: A Emergência Global e o Contexto do Terceiro Setor na América Latina, apresenta o fenômeno da "revolução associativa" (Salamon, 1998, p. 1) e insere o debate na complexa realidade latino-americana, caracterizada pela ineficácia da industrialização em erradicar as iniquidades e pela condição de "região de risco" social e institucional.

Na sequência: A Natureza e as Tendências da Filantropia e do Investimento Social Privado, foca na redefinição do conceito de filantropia como "responsabilidade de retribuir" (Unverhau, 2022, p. 4) e analisa sua evolução estratégica. Essa seção demonstra a transição para um modelo familiar e o crescente foco em Investimentos de Impacto Social, evidenciando a busca por maior eficácia e um compromisso com a Justiça Social e Ambiental.

A seção: O Papel do Terceiro Setor frente aos Desafios Sociais, ilustra a função prática do setor, que se manifesta no fortalecimento da Cidadania ativa, na inovação social e na crucial capacidade de resposta a crises, como observado durante a pandemia de COVID-19. Assim, a seção estabelece o Terceiro Setor como um agente de transformação que pressiona o Estado por políticas públicas mais justas.

Avançando, na seção: A Relação entre Estado, Sociedade Civil e Controle Republicano, examina o equilíbrio entre a autonomia do Terceiro Setor e a necessidade de fiscalização, destacando o papel do TCU na legitimação das parcerias com Organizações Sociais. Esta seção final assegura que a discussão sobre a complementaridade do setor esteja ancorada na transparência e na *accountability*.

A partir dessa análise estruturada, as conclusões centrais desta pesquisa científica se tornam evidentes, convergindo para a consolidação de um modelo de desenvolvimento mais inclusivo.

A primeira conclusão estabelece que o Terceiro Setor se solidificou como um pilar fundamental para o desenvolvimento democrático, não apenas pela prestação de serviços, mas por ser um gerador de capital social e um vetor de inovação crucial para sociedades de alta desigualdade. A segunda conclusão revela que a filantropia se tornou um Investimento Social Estratégico, que, ao se alinhar às pautas de Justiça Social e Ambiental, assume um compromisso com o combate às causas estruturais da exclusão, demonstrando uma maturidade que transcende o assistencialismo. A terceira e crucial conclusão aponta que a eficácia e, sobretudo, a legitimidade da parceria trissetorial dependem intrinsecamente da manutenção de um rigoroso Controle Republicano, que garante a transparência e a correta aplicação dos recursos públicos, estabelecendo a confiança necessária para a sustentabilidade do modelo.

Em última análise, o cerne desta pesquisa demonstra que o Terceiro Setor é o catalisador de um novo pacto social na América Latina, sendo a chave para que a região escape da armadilha do desenvolvimento. Portanto, o sucesso na construção de um futuro equitativo e sustentável está condicionado à convergência virtuosa dessa tríade funcional: a ação inovadora do Terceiro Setor, o investimento estratégico da Filantropia e a integridade imposta pelo Controle Republicano.



## 2 O TERCEIRO SETOR NA AMÉRICA LATINA: ESSENCIALIDADE E PROFISSIONALIZAÇÃO

A evolução histórica e econômica da América Latina é marcada pela consolidação de uma estrutura de desigualdade profundamente enraizada, estabelecida por um legado colonial extrativista. O modelo de desenvolvimento, focado na exportação de *commodities* e na dependência dos centros hegemônicos, gerou uma concentração de riqueza que Prebisch (1962) descreveu como inerente à própria inserção da região na economia global.

Neste cenário, onde as falhas do Estado em prover o bem-estar universal e a insuficiência do Mercado em promover a inclusão se tornaram crônicas, o Terceiro Setor emergiu como um ator crucial. A proliferação de organizações da sociedade civil, vista como uma "revolução associativa global" por Salamon (1998, p. 5), representa uma resposta direta à persistente "armadilha de desenvolvimento" da região, caracterizada pela crônica alta desigualdade e o limitado crescimento econômico (PNUD, 2021, p. 2).

O Terceiro Setor não se limita a ser uma matriz de intervenção social; ele constitui, crescentemente, uma fonte econômica vital, capturando e direcionando capital para o enfrentamento das iniquidades estruturais. A filantropia tradicional tem dado lugar ao Investimento Social Privado (ISP), um movimento que busca o engajamento estratégico e a transformação sistêmica, em vez do assistencialismo paliativo.

Esta tendência, observada em relatórios regionais sobre o fluxo de capital para causas sociais (Monteiro, Kisil; Woods, 2011, p. 4), reflete um reconhecimento de que a sustentabilidade do desenvolvimento latino-americano depende da alocação eficiente de recursos para além da esfera estatal. Em sua função de agente de transformação, o setor atua na raiz dos problemas, fortalecendo a Cidadania Ativa, promovendo a inovação social e exercendo pressão por políticas públicas eficazes (Paes; Santos, 2025, p. 1).

Como matriz de transformação social, o Terceiro Setor exerce um papel de complementaridade e de catalisador democrático, intervindo nas lacunas de direitos e promovendo o desenvolvimento socioeconômico (Mañas; Medeiros, 2012, p. 15). Essa atuação se manifesta na diversidade de suas ONGs, que variam desde a prestação de serviços essenciais (saúde, educação) até a promoção de direitos humanos e ambientais, mobilizando capital humano e financeiro de forma capilarizada.

No entanto, o imperativo da transformação está indissociavelmente ligado à necessidade de legitimidade. A sustentabilidade e a eficácia dessa parceria entre o público e o privado exigem um rigoroso Controle Republicano, conforme delineado em estudos sobre a atuação de órgãos como o Tribunal de Contas da União, que atuam como baliza normativa para garantir a transparência e a *accountability* na gestão dos recursos públicos e privados direcionados às organizações sociais (Santos, 2025).



O cenário sociopolítico contemporâneo é indelevelmente marcado por uma profunda reconfiguração nas esferas públicas e privadas. Trata-se da ascensão e da expansão inegável das atividades voluntárias organizadas, fenômeno que Lester Salamon definiu como a "revolução associativa global" (1998, p. 17).

Este movimento transcende as fronteiras geográficas e os níveis de desenvolvimento socioeconômico, abrangendo desde as economias industrializadas até as sociedades em transição da América Latina e do antigo bloco soviético. Sua ubiquidade sinaliza que a esfera pública não é mais uma dicotomia rígida entre Estado e Mercado.

A magnitude desse crescimento é, de fato, relevante. Salamon (1998) postula que a emergência desse Terceiro Setor global é tão significativa para o final do século XX quanto a consolidação do Estado-nação o foi para o século XIX, elevando o setor a um patamar de ator institucional fundamental na arquitetura social moderna.

O resultado é a solidificação de uma rede imponente de organizações privadas, autônomas e não-lucrativas, que, apesar de localizadas "à margem do aparelho formal do Estado," orientam suas ações para o atendimento de finalidades públicas (Salamon, 1998, p. 2). Essa localização estratégica lhes confere a autonomia e a flexibilidade tática necessárias para inovar na resposta aos desafios sociais.

A mera transposição do conceito global de Terceiro Setor não é suficiente para apreender a sua inserção na América Latina, cuja realidade é determinada por contradições estruturais mais agudas. A região está aprisionada em uma "armadilha de desenvolvimento," conforme diagnosticado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD, 2021, p. 2).

Essa armadilha é uma dinâmica viciosa e crônica, sustentada pela retroalimentação de duas falhas estruturais: uma alta e persistente desigualdade social e um crescimento econômico constantemente limitado. Essa combinação limita o potencial de prosperidade inclusiva e perpetua o ciclo de subdesenvolvimento.

A gênese dessa fragilidade remonta à falência do esquema clássico da divisão internacional do trabalho. Raúl Prebisch (1962) demonstrou que a realidade impôs aos países periféricos a industrialização como caminho necessário para romper a vulnerabilidade da dependência externa, sobretudo após os choques globais.

No entanto, o progresso econômico parcial alcançado por meio da industrialização não se traduziu em justiça social. Essa dissociação manteve a pobreza e a desigualdade como marcas indeléveis, confirmando que o desenvolvimento incompleto é um desenvolvimento falho (Kliksberg, 2002, p. 49).

É nesse contexto de iniquidade mantida que a América Latina é categorizada como uma "região de risco" social e institucional (Kliksberg, 2002, p. 49). Os riscos são manifestos na limitação de acesso



a serviços básicos e, de forma crítica, na incapacidade de mais de 130 milhões de pessoas de ter acesso consistente à saúde, sublinhando a urgência da intervenção social.

O Terceiro Setor, em sua forma moderna e institucionalizada, possui raízes orgânicas e históricas que antecedem a definição de Salamon (1998). No Brasil, Maria Luiza Mestriner sublinha que a atuação da caridade e da filantropia leiga, ligada à Igreja, “historicamente ocupou o espaço da assistência social antes que o Estado assumisse plenamente essa função” (2008, p. 12).

O setor atual, portanto, representa a evolução dessa filantropia tradicional para uma atuação profissionalizada e balizada por direitos, distanciando-se do assistencialismo baseado apenas na benevolência e abraçando o conceito de direitos de cidadania.

A estrutura do setor é inseparável da dinâmica sociopolítica da região. Maria da Glória Gohn (2009, p. 2) reforça que o Terceiro Setor frequentemente atua como o veículo institucional que formaliza e canaliza as demandas de base emanadas dos movimentos sociais. Essa sinergia garante ao setor legitimidade e capilaridade nas bases sociais.<sup>1</sup>

A atuação das Organizações Não-Governamentais (ONGs) na América Latina transcende a mera prestação de serviços. Conforme enfatiza Ilse Scherer-Warren (1994, p. 17), elas são cruciais na “construção civil” do espaço público, tornando-se agentes de contestação, promovendo o desenvolvimento e desafiando a matriz de poder historicamente concentrada.

O Terceiro Setor emerge, em essência, como a resposta institucional da sociedade civil às falhas sistêmicas do binômio Estado-Mercado. “Ele preenche o vácuo de governança social, atuando como um poder compensatório e complementar que visa transformar o cenário de desigualdade crônica” (Mañas; Medeiros, 2012, p. 15).

Diante da persistência da armadilha de desenvolvimento, a atuação do Terceiro Setor exige uma transição conceitual: de uma postura meramente compensatória para uma complementaridade estratégica. Essa visão é o cerne da sua inegável relevância no século XXI.

O cenário brasileiro exemplifica essa necessidade. A missão do Terceiro Setor como parceiro estratégico é fundamental para a superação das iniquidades sociais e históricas, atacando os 25 Problemas Sociais sistêmicos que afetam o país (Paes; Santos, 2025).

A evolução da filantropia tradicional para o Investimento Social Privado (ISP) é o reflexo dessa maturidade. Cynthia Sanborn (2010, p. 8), em conjunto com o Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS) (Monteiro. Kisil; Wooods, 2011), aponta a tendência de que o setor revise e potencialize seu papel estratégico, focando em resultados mensuráveis, inovação e *accountability*.

Essa mudança de paradigma é crucial para a sustentabilidade e a eficácia. O foco em Investimentos de Impacto Social demonstra que o setor não busca apenas mitigar o sofrimento imediato, mas sim transformar as estruturas que o geram, diversificando pautas para incluir a sustentabilidade ambiental (Unverhau, 2022).



O Terceiro Setor, em sua forma mais evoluída, fomenta a Cidadania Ativa e o Capital Social. Ao articular a sociedade em torno de causas comuns e ao defender direitos de forma independente, ele transforma indivíduos de meros receptores de assistência em protagonistas engajados de suas próprias demandas.

A crise sanitária global, a exemplo da Pandemia de COVID-19, funcionou como um teste de estresse para a institucionalidade social. A rápida mobilização do Terceiro Setor confirmou-o como uma reserva institucional de resiliência, capaz de atuar em parceria com o Estado para garantir a proteção mínima dos direitos humanos (Paes; Santos; Santana, 2020).

A co-governança surge, portanto, como o modelo ideal na América Latina. Ela reconhece que a complexidade dos problemas requer uma abordagem trissetorial, onde o Terceiro Setor, com sua legitimidade social e foco em finalidades públicas, estabelece a intersecção de onde brotam as soluções mais criativas e sustentáveis.

Essa complementaridade é a chave para atacar a armadilha de desenvolvimento. A luta do Terceiro Setor contra a desigualdade crônica e a estagnação é, em última instância, uma luta pela efetivação dos direitos fundamentais e pela concretização de uma democracia social plena na região.

A "revolução associativa" na América Latina é, em sua manifestação mais brilhante, a materialização da resistência civil-democrática contra a falência estrutural. O setor se posiciona como um suplemento institucional que, através da Inovação Social, busca reverter séculos de iniquidade.

A relevância do Terceiro Setor como vetor de transformação e catalisador da Cidadania Ativa é inegável, mas gera a necessidade de uma contrapartida institucional. A crescente celebração de parcerias com o poder público (via Organizações Sociais e similares) exige um foco redobrado em sua probidade e no uso eficiente dos recursos.

A autonomia e a integridade desse ator brilhante e indispensável são vitais para o desenvolvimento. O Controle Republicano—o tema subsequente do nosso trabalho (Santos, 2025)—torna-se, assim, o imperativo estratégico que assegura que o Terceiro Setor cumpra sua missão de transformar a América Latina em uma região de equidade, e não mais de risco, balizando a complementaridade com a necessária fiscalização do Tribunal de Contas da União.

### **3 A FILANTROPIA E O INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO NA AMÉRICA LATINA**

A evolução da filantropia e do Terceiro Setor na América Latina é um fenômeno complexo, que se desdobra desde o assistencialismo religioso até o moderno Investimento Social Privado (ISP), impulsionado pela necessidade de suprir as persistentes falhas estruturais do Estado e do Mercado. O conceito de Terceiro Setor delimita o espaço intermediário, onde a motivação não-lucrativa se conjuga com o propósito público.



No contexto latino-americano, essa esfera nasceu e foi profundamente marcada por uma tradição de caridade que remonta ao período colonial, sendo historicamente ancorada na Igreja Católica. Essa trajetória inicial, pautada por uma ética da benevolência, garantiu a primeira rede de amparo social, mas com uma atuação frequentemente assistencialista e desconectada de objetivos de transformação sistêmica, uma dinâmica que precisou ser superada para o setor atingir sua relevância contemporânea.

A participação das entidades religiosas é um ponto fundacional e perene do Terceiro Setor na região. Historicamente, a Igreja Católica, por meio de ordens e confrarias, manteve os primeiros hospitais, orfanatos e escolas, configurando-se como o ator social dominante na área da assistência, muitas vezes suprindo o vazio estatal em saúde e educação. No final do século XX e início do XXI, contudo, essa atuação evoluiu de maneira notável, com as organizações de base confessional migrando da pura caridade para a agenda do desenvolvimento e dos direitos humanos.

Neste sentido, a socióloga Landim (2001, p. 55) aponta que essa transição foi crucial, pois a capilaridade e a legitimidade moral dessas entidades permitiram que a infraestrutura religiosa se tornasse, em muitos casos, o embrião de Organizações Não Governamentais (ONGs) com foco em *advocacy* e emancipação social.

A grande inflexão conceitual do setor reside na distinção entre a filantropia tradicional e o Investimento Social Privado (ISP). Enquanto a caridade clássica foca na remediação imediata do sofrimento (*curar os sintomas*), o ISP adota uma visão estratégica de longo prazo, buscando a mudança sistêmica e o ataque às causas estruturais da desigualdade.

Essa mentalidade estratégica, que exige a mensuração de impacto e o foco em resultados, reflete a compreensão de que a simples doação de recursos não basta para alterar a realidade. O teórico Frumkin (2010, p. 12) ressalta que o ISP transforma o doador em um investidor social, que busca retornos em termos de impacto social e alinha sua atuação com os desafios de políticas públicas, como a Justiça Social e Ambiental.

A sofisticação do Investimento Social Privado e a crescente complexidade das demandas sociais impuseram uma consequência contemporânea irreversível ao Terceiro Setor na América Latina: a profissionalização. Esta tendência foi acelerada pela exigência de *accountability* por parte de doadores internacionais e pelo alinhamento a padrões globais de governança.

Segundo Sanborn (2010, p. 15), essa profissionalização envolve a adoção de técnicas de gestão empresarial, a implementação de conselhos de administração rigorosos, o uso de métricas de desempenho e a gestão de riscos, transformando a figura do ativista social em um gestor de impacto. Essa necessidade gerencial visa não apenas a eficiência operacional, mas também a conquista da legitimidade e da confiança pública, essenciais para a sustentabilidade financeira do setor.



Portanto, a profissionalização transforma o Terceiro Setor latino-americano em uma esfera híbrida de atuação. As organizações contemporâneas se tornam entidades que combinam o fervor ético e a capilaridade histórica da filantropia de base com o rigor técnico da gestão, funcionando como laboratórios de inovação em políticas públicas.

O futuro desse segmento, conforme visionado por Unverhau (2022, p. 22), depende de sua capacidade de sustentar a legitimidade moral enquanto aprimora a transparência e a eficácia gerencial. Essa dupla exigência garante que os recursos direcionados ao combate às iniquidades não apenas cheguem ao seu destino, mas que promovam, de fato, a transformação sistêmica e o desenvolvimento inclusivo, configurando o Terceiro Setor como uma pilastra central para a superação da desigualdade histórica na região.

A filantropia contemporânea é redefinida como um compromisso que ultrapassa a mera caridade voluntária. Ela é, em essência, a "responsabilidade de retribuir a partir de uma condição privilegiada", conforme a visão de um filantropo contemporâneo (Unverhau, 2022, p. 4). Este ato é transformado em um dever ético, direcionado à justiça social e ambiental.

A doação, nesse prisma, não se limita a um alívio pontual, mas incorpora o uso estratégico de capital privado para gerar um impacto público de longo alcance. "O foco é a transformação das causas estruturais que perpetuam a desigualdade, e não apenas a mitigação de seus sintomas" (Frumkin, 2010, p. 24).

O Investimento Social Privado (ISP) emerge como a materialização dessa visão, concentrando-se na alocação voluntária e planejada de recursos para o benefício social (Monteiro, Kisil; Woods, 2011, p. 5). Diferentemente do assistencialismo, o ISP exige pesquisa focada, estratégias predefinidas e monitoramento rigoroso de resultados (IDIS, 2007, p. 15).

As motivações para essa alocação de recursos são multifacetadas, envolvendo fatores éticos, culturais, fiscais e de reputação, o que insere a filantropia na complexa intersecção entre interesses privados e o bem comum desejado (Unverhau, 2022, p. 18). A transparência se torna um ativo crucial.

A complexidade inerente ao conceito exige a contabilização de todos os esforços solidários, desde a pequena doação individual até as volumosas contribuições de grandes doadores internacionais (Sanborn, 2010). Incluir o trabalho voluntário (doação de tempo) enfatiza o papel do capital humano na construção da resposta social.

Na América Latina, esse movimento é uma resposta à persistente "armadilha de desenvolvimento" (PNUD, 2021, p. 2), onde o crescimento econômico insuficiente é combinado com uma desigualdade histórica. O ISP se posiciona como um catalisador para a transformação que os modelos tradicionais de Estado e Mercado falharam em entregar (Klisberg, 2002, p. 15).

O panorama brasileiro reflete uma evolução qualitativa, com o campo filantrópico distanciando-se do modelo tradicional em favor de uma abordagem mais profissional e estratégica.



(Unverhau, 2022). Essa evolução é marcada pela busca incessante por eficiência e eficácia na alocação de recursos.

“Uma transformação central é a observada migração do capital filantrópico, que demonstra uma transição da predominância da filantropia corporativa para um notável aumento da filantropia familiar no Brasil” (GIFE, 2017, p. 5). Famílias ricas buscam exercer maior controle sobre a aplicação de seus legados.

O crescimento da filantropia local, e em perspectiva regional, é um indicador robusto do fortalecimento da sociedade civil latino-americana e sua capacidade de auto-organização (Sanborn, 2010). Essa autonomia financeira reduz a dependência de fluxos externos, alinhando as ações com as prioridades internas.

O Investimento Social se torna, segundo Rossetti (2010), é a nova lógica de atuação, caracterizada pela visão de longo prazo, busca por escala e sustentabilidade, superando o conceito de simples distribuição de recursos. A filantropia adota, assim, a mentalidade de investimento, que pode ser parametrizado.

Concomitantemente, a Filantropia Estratégica exige do doador uma posição ativa, na qual ele não apenas fornece o recurso, mas também a inteligência, o *networking* e o capital social para maximizar o retorno da ação (Frumkin, 2010, p. 34). O doador se torna um parceiro de desenvolvimento.

O GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas) aponta o crescimento dos investimentos, que passaram a ser mais coletivos, expandindo mecanismos de co-investimento e fundos filantrópicos (GIFE, 2024, p. 1). Essa colaboração visa descentralizar recursos e ampliar o alcance das iniciativas.

Há uma diversificação significativa nos campos de atuação, englobando pautas de alta complexidade como direitos humanos, cultura e, notavelmente, o desenvolvimento de tecnologias sociais. Essa ampliação reflete a compreensão da natureza multidisciplinar da mudança social. Uma inovação crítica é a tendência de aumento da concessão de subsídios (*grants*) flexíveis, “em oposição ao financiamento de projetos com custos rigorosamente definidos” (Unverhau, 2022, p. 30). O objetivo é fortalecer a capacidade institucional e a sustentabilidade a longo prazo das entidades do Terceiro Setor.

O avanço do Investimento de Impacto Social (IIS) atrai um novo perfil de capital, que “busca explicitamente a conciliação entre retorno financeiro e a geração de resultados sociais e ambientais mensuráveis” (Unverhau, 2022, p. 30). O IIS integra o lucro à missão de desenvolvimento.

A ênfase na transversalidade e no uso de dados como tendências prioritárias reflete a busca por eficiência e por abordagens mais profundas (Mattos Filho, 2023, p. 2). A mensuração do impacto não é apenas uma métrica, mas um imperativo para combater a assimetria de informações no setor.



A agilidade da filantropia permite-lhe responder a novas áreas de interesse social, atuando como um "laboratório social" onde o Estado e o mercado ainda não conseguiram inovar (Sanborn, 2010, p. 7). O setor se adapta às demandas emergentes da sociedade contemporânea.

Em um contexto de crise social, como a que a pandemia da COVID-19 demonstrou, o capital filantrópico e social demonstrou sua capacidade de mobilização extraordinária, atuando na lacuna de proteção social e apoiando o Estado em sua função necessária (Paes; Santos; Santana, 2020).

O principal desafio da filantropia na América Latina é a necessidade de revisar e potencializar estrategicamente seu papel de investidor social, maximizando o retorno social de cada recurso alocado (Sanborn, 2010, p. 8). A ineficácia é vista como uma falha ética na gestão da riqueza.

A consolidação da filantropia como vetor de desenvolvimento exige o engajamento irrestrito com a agenda de igualdade, notadamente a promoção da igualdade racial e de gênero (Unverhau, 2022, p. 54). O capital privado, com propósito, deve espelhar os valores de uma sociedade equitativa.

A potencialização da filantropia exige, da parte dos receptores e canalizadores, o reforço na transparência e *accountability* (Sanborn, 2010, p. 8). A profissionalização das organizações é um requisito de credibilidade para atrair e reter o investimento social estratégico.

A construção de parcerias e sinergias estratégicas entre doadores e receptores é crucial, permitindo a experimentação de novos modelos de intervenção e a expansão de iniciativas de sucesso, gerando um impacto sistêmico. O risco de falha deve ser compartilhado, gerido e se possível resolvido.

O Investimento Social, ao se tornar cada vez mais complexo e colaborativo, inevitavelmente se entrelaça com a esfera pública por meio de convênios, termos de parceria e contratos de gestão (OS/OSCsIPs). Esse entrelaçamento do capital privado com a execução de serviços públicos amplia a responsabilidade fiduciária sobre os recursos.

A sofisticação da filantropia e do Investimento Social Privado, que migram do assistencialismo para a transformação sistêmica, justifica o olhar rigoroso do Estado. A gestão de recursos que impactam o desenvolvimento e a desigualdade exige o Controle Republicano balizado pelo Tribunal de Contas da União (TCU) (Santos, 2025), garantindo que a co-governança entre público e privado seja marcada pela probidade, eficiência e transparência máximas.

#### **4 O PAPEL DO TERCEIRO SETOR FRENTE AOS DESAFIOS SOCIAIS**

A emergência do Terceiro Setor não constitui um mero acaso assistencial, mas sim uma resposta estrutural e inadiável às falhas crônicas do Estado em garantir o mínimo existencial e as assistências essenciais a vastos contingentes populacionais (Mañas; Medeiros, 2012). Neste sentido, Lester Salamon (1998) aclamou essa proliferação de entidades não-governamentais como uma "revolução associativa global", um fenômeno monumental cuja escala e alcance redefinem a relação entre o Estado e seus cidadãos.



A expansão do Terceiro Setor, portanto, é diretamente proporcional à extensão das iniquidades sociais e ao alcance limitado do Estado em regiões de alta desigualdade, demonstrando a busca autônoma da sociedade por soluções para sua própria subsistência (Salamon, 1998).

A missão institucional das Organizações da Sociedade Civil (OSCs) transcende o paliativo. Ela é intrinsecamente voltada para a transformação social, atuando como agente focado na superação das causas estruturais dos problemas mais prementes (Mañas; Medeiros, 2012, p. 15).

Em nações como o Brasil, o Terceiro Setor se estabelece como parceiro estratégico indispensável do Estado e do mercado, compondo uma estrutura trissetorial que preenche lacunas críticas na garantia de direitos fundamentais (Paes; Santos, 2025).

Historicamente, a atuação das OSCs na América Latina está umbilicalmente ligada à construção da sociedade civil pós-ditatorial, atuando como um espaço vital de articulação e defesa dos interesses difusos da coletividade (Scherer-Warren, 1994).

O papel das entidades sociais é, sobretudo, o de fortalecer a Cidadania Ativa, operando como um catalisador do engajamento cívico ao capacitar e mobilizar indivíduos (Paes; Santos, 2025, p. 2). Sujeitos passivos são transformados em agentes de mudança que reforçam o tecido democrático. Nessa função, o Terceiro Setor atua como o braço operacional dos movimentos sociais, conferindo-lhes capacidade de articulação e legitimidade para levar as demandas de base à esfera pública (Gohn, 2009).

O atributo mais valioso do setor é sua capacidade intrínseca de promover a inovação social, gerando e escalando soluções criativas e eficazes para problemas de alta complexidade (Paes; Santos, 2025, p. 2). A flexibilidade permite a experimentação de modelos disruptivos.

Tais modelos, após comprovada eficácia nos "laboratórios" do setor não-lucrativo, podem ser replicados pelo setor público ou pelo mercado, demonstrando o poder de indução da inovação na política social. As organizações desempenham a crucial função de pressionar o Estado por políticas públicas mais eficazes e inclusivas, exercendo um lobby legítimo em favor do interesse público (Paes; Santos, 2025, p. 2).

Essa pressão *bottom-up* é essencial para garantir que a agenda governamental seja um reflexo autêntico das necessidades reais das populações mais vulneráveis, impedindo que o Estado se isole de sua base social. Ao articular a sociedade em torno de causas e objetivos comuns, o Terceiro Setor contribui diretamente para a construção de "Melhores Futuros", forjando um sentido de comunidade e solidariedade indispensável ao desenvolvimento sustentável (2025, p. 2).

A dimensão de fomento ao capital social, pela capacidade de mobilizar recursos e confiança mútua, "é talvez o legado mais duradouro do setor, estabelecendo-o como pilar essencial para um desenvolvimento socioeconômico inclusivo" (Mañas; Medeiros, 2012, p. 15).

Neste sentido, a crise sanitária da COVID-19 expôs de forma dramática a urgência e a criticidade do setor, que forneceu uma resposta imediata e massiva para mitigar o sofrimento gerado



pelo aumento exponencial da pobreza extrema. Nesse cenário de emergência aguda, o Terceiro Setor atuou como pilar fundamental para a proteção do "Estado necessário" e a garantia dos "direitos possíveis", exigindo a implementação de um modelo de Estado Constitucional Cooperativo (Paes. Santos; Santana, 2020).

O debate acadêmico exige a constante exploração da complexa relação entre filantropia e poder governamental, questionando o potencial do setor para exercer um poder não-eletivo sobre a esfera pública. A legitimidade da atuação filantrópica depende da transparência irrestrita com que essa influência é exercida, sendo vital distinguir o *lobby* de interesse privado da pressão legítima pelo bem comum (Unverhau, 2022, p. 41).

A complementaridade é o conceito-chave da articulação trissetorial, pois o Terceiro Setor, em sua essência, não se propõe a substituir a ação estatal, mas sim a aprimorá-la por meio de agilidade e inovação (Paes; Santos, 2025, p. 18).

A responsabilidade primária pela garantia dos direitos humanos é inegavelmente do Estado, cabendo ao Terceiro Setor a função de coadjuvar o cumprimento desse dever, especialmente em áreas onde a gestão pública é ineficaz ou "enxuta" (Salamon, 1998, p. 12).

A proliferação desordenada da pobreza extrema, impulsionada por crises, reforça a urgência da capilaridade das organizações sociais na mitigação das vulnerabilidades mais agudas, sendo cruciais para a sobrevivência em contextos de crise (Paes. Santos; Santana, 2020, p. 22).

A agenda contemporânea do Terceiro Setor demonstra um avanço notável ao dar destaque crescente à questão da igualdade racial e de gênero. Essa inclusão de pautas estruturais demonstra um esforço ativo para combater o racismo e o machismo institucionalizados. A filantropia moderna, vista como investidora social estratégica (Sanborn, 2010), deve focar na construção de sinergias que maximizem a inovação e o impacto, atuando em conjunto com o Estado para atacar a "armadilha" da alta desigualdade e baixo crescimento (PNUD, 2021, p. 21).

A atuação deve ser pautada pela busca incessante da efetivação de um país e uma região, mais justo e equitativo, mobilizando a sociedade para enfrentar os problemas sociais de forma integrada e estratégica. Em última análise, o Terceiro Setor não é um mero paliativo, mas sim o motor da transformação social que o Estado e o Mercado, quando isolados ou falhos, não conseguem ser, tornando-se o pilar indispensável para a concretização de uma cidadania plena.

## 5 CASOS DE SUCESSO DE ATUAÇÃO DO TERCEIRO SETOR NA AMÉRICA LATINA

Para demonstrarmos a relevância do Terceiro Setor na América Latina escolhemos quinze casos de grande sucesso na atuação de entidades sociais nessa região. A escolha se deu para se confirmar que as entidades sociais atuam em diversas áreas, todas ligadas a promoção dos direitos fundamentais e da concretização da cidadania ativa em nosso continente.



A pesquisa excetuou as entidades brasileiras porque foram objeto de pesquisa em outras publicações, bem como ao seu modo elas também obtém resultados parecidos com as que são verificadas logo a seguir.

O TECHO, originado no Chile e expandido para 19 países da América Latina, notabilizou-se pela construção de moradias emergenciais, com forte base no voluntariado juvenil, engajando mais de 1 milhão de jovens (TECHO, 2023). Seu sucesso não reside apenas no número de casas construídas, mas na rearticulação do tecido social e na pressão por políticas públicas de habitação de longo prazo, transformando o voluntário em um agente de consciência política e social.

O triunfo do TECHO é metodológico: sua simplicidade na replicação do modelo de construção e a capacidade de conectar a juventude universitária com as comunidades mais vulneráveis garantiram sua escalabilidade regional, atuando como um poderoso mecanismo de inclusão cívica, social e pressão política.

Já a *Corporación Opción*, no Chile, destaca-se por sua atuação na defesa legal e proteção integral de crianças e adolescentes vítimas de violações de direitos (Opción, 2024). O sucesso da organização reside na litigância estratégica e na produção de conhecimento especializado que influenciou diretamente a legislação e as políticas públicas chilenas sobre a matéria.

O êxito da Opción é a prova de que o Terceiro Setor pode ser um ator crucial na reforma legal e institucional. Sua especialização e credibilidade técnica forçaram o Estado a reformular sistemas de proteção complexos, elevando os padrões de Direitos Humanos.

Por sua vez, a iniciativa Ashoka, embora global, possui uma presença vital no México e na Argentina, dedicando-se a identificar e apoiar "empreendedores sociais" que promovem soluções inovadoras e escaláveis para problemas sociais profundos (Ashoka, 2023). A organização não fornece o serviço diretamente, mas o capital intelectual e a rede para que os visionários o façam.

A relevância da Ashoka (2023) está na multiplicação de modelos de impacto. Ao investir em indivíduos disruptivos, ela catalisa a inovação social em escala, tratando o problema social não como caridade, mas como um desafio de *design* sistêmico.

Neste sentido, a FUNDAHRSE (*Fundación Hondureña de Responsabilidad Social Empresarial*) foi crucial para institucionalizar a RSE em Honduras, promovendo um ambiente de negócios mais ético e sustentável (FUNDAHRSE, 2024). Seu trabalho transforma o papel das empresas de meros geradores de lucro em coparticipantes do desenvolvimento social.

O grande valor desse empreendimento social reside na capacidade de diálogo e articulação intersetorial. Ao criar um selo de qualidade e métricas de RSE, a FUNDAHRSE moveu o investimento social privado de uma ação pontual para uma estratégia corporativa permanente, gerando impacto econômico e social simultaneamente.



Avançando, o Sistema B impulsiona as "Empresas B" (B Corps), que são companhias que buscam o equilíbrio entre lucro e propósito social e ambiental, atuando em 12 países da região (SISTEMA B, 2023). O movimento cria uma nova categoria legal e cultural de negócios. Sua grande repercussão social é a redefinição da economia de mercado. O Sistema B demonstrou que a sustentabilidade é um ativo de negócios, atraindo talentos e capital de impacto e, fundamentalmente, provando que o setor privado pode ser o próprio Terceiro Setor em sua forma mais estratégica e autossustentável.

Em outro exemplo, o *Pro Mujer* oferece serviços de microfinanças, treinamento em saúde e educação financeira para mulheres de baixa renda em vários países (PRO MUJER, 2023). Sua origem na Bolívia e expansão regional a tornaram uma referência no combate à pobreza através do empoderamento econômico feminino.

O sucesso do *Pro Mujer* é a sua abordagem holística. Não é apenas microcrédito, mas sim uma combinação de capital financeiro e humano (capacitação), garantindo que o investimento social resulte em autonomia duradoura e transformação familiar.

Neste sentido de bons exemplos, a *Fundación Leer*, na Argentina, foca no desenvolvimento da literacia em crianças e jovens por meio de programas de biblioteca, distribuição de livros e treinamento de professores. A leitura é tratada como um direito fundamental e uma chave para a mobilidade social. O êxito da *Fundación Leer*, (2024) é a mensuração precisa do impacto em competências básicas. Ao operar com alta governança, ela conseguiu parcerias público-privadas que escalaram a distribuição de recursos educacionais, elevando a importância da leitura na agenda nacional.

Ainda em análise dos casos de relevante sucesso na América Latina a *Fundación Avina* investe em lideranças e organizações que promovem soluções sustentáveis para os desafios de desenvolvimento, operando como uma grande plataforma de articulação regional (Avina, 2023).

Em termos práticos a *Fundación Avina* é uma "ONG de ONGs". A repercussão social está na sua arquitetura de impacto. Ao financiar e conectar as melhores iniciativas locais, amplificando a voz do Terceiro Setor e a capacidade de influenciar discussões em nível continental, focando na sustentabilidade e na inovação (Sanborn, 2010, p. 10).

Mais um modelo a ser verificado por sua relevância é o programa Súmate, da Fundação Fé e Alegría no Chile, atua na reintegração de jovens e adultos que abandonaram a escola, oferecendo educação adaptada e suporte psicossocial (Súmate, 2023). Seu foco é combater a exclusão educacional como fator de vulnerabilidade social.

A proeminência desta entidade, reside na recuperação de capital humano perdido. O modelo flexível e integral demonstrou ser altamente eficaz em dar uma "segunda chance" educacional, validando a necessidade de soluções customizadas para a reinserção social e profissional.



Também a FECOOPA (Federación Nacional de Cooperativas Agropecuarias y de Autogestión) na Costa Rica é um exemplo da força do cooperativismo de terceiro grau (ILO, 2018). Ela fornece apoio técnico e financeiro para que cooperativas de base melhorem sua produção e acesso ao mercado de forma justa e equilibrada. O seu triunfo é um modelo de sustentabilidade econômica autogerida. Essa ação demonstra que o Terceiro Setor, na forma cooperativa, pode ser um agente de estabilidade financeira e de desenvolvimento local, sem depender inteiramente de doações externas.

Segundo, em nossa pesquisa o Centro PRODH no México atua na defesa e promoção dos Direitos Humanos, com foco em casos de violência institucional e desaparecimentos forçados (PRODH, 2023). O trabalho de defesa legal e pressão internacional confere visibilidade a injustiças sistêmicas. O sucesso do PRODH é a coragem institucional em ambientes de alto risco. A organização utiliza o direito e a visibilidade internacional para confrontar o poder, gerando uma repercussão social que valida o papel do Terceiro Setor como contrapoder democrático.

Há também outros exemplos notáveis incluem a CEJIL (Centro pela Justiça e o Direito Internacional), que usa o Sistema Interamericano de Direitos Humanos para litigar contra Estados da região; a COFAVIC (Comitê de Familiares de Vítimas dos Eventos de Febrero-Marzo de 1989), na Venezuela, que mantém viva a memória e a luta por justiça e reparação; a AIDA (Associação Interamericana de Defesa Ambiental), que utiliza o direito ambiental para proteger ecossistemas transfronteiriços; o JRS-LAC (Serviço de Refugiados Jesuítas), que atua na proteção e integração de migrantes e refugiados; e o Fórum Indígena de Abya Yala, que articula a defesa dos direitos dos povos originários em nível continental (Race and Equality, 2024).

O sucesso desses casos na América Latina revela um padrão: o êxito é alcançado pela estratégia de intervenção sistêmica, não pela escala da caridade. Seja pela inovação econômica (Sistema B), a pressão legal (PRODH, CEJIL), a capacitação de base (Pro Mujer, FECOOPA) ou a articulação de redes (Avina, TECHO), o Terceiro Setor se consolida como um laboratório de políticas públicas e uma força incontornável para a construção de um novo pacto social na América Latina, onde a transparência e a legitimidade são requisitos de sobrevivência e de transformação (Unverhau, 2022).

A atuação das entidades sociais na América Latina, impulsionadas pela emergência da crise sanitária e socioeconômica pós-COVID-19, transicionou de um papel meramente assistencialista para uma atuação de Investimento Social Estratégico, um imperativo categórico diante da persistência da "armadilha de desenvolvimento" da região. Este cenário catastrófico, marcado pela interação viciosa entre a alta desigualdade e o baixo crescimento (PNUD, 2021, p. 2), evidenciou que a filantropia tradicional era insuficiente para conter a erosão da segurança social.

Assim, as entidades de Terceiro Setor de alto impacto redefiniram suas metodologias, adotando a capilaridade das redes digitais e o foco em causas estruturais, como a defesa intransigente dos Direitos Humanos. A flexibilidade e a rapidez operacional dessas entidades garantiram a concretização



de ações emergenciais onde o Estado não conseguia chegar, mas, fundamentalmente, solidificaram sua posição como vanguarda da inovação social, catalisando capital privado e intelectual no combate às raízes da pobreza e da exclusão, e não apenas aos seus sintomas.

O resultado pós-pandêmico mais brilhante reside na elevação da *accountability* e na consolidação de redes colaborativas focadas em resultados de longo prazo, notadamente na defesa da equidade. Exemplificando essa tese, a ação articulada de 14 ONGs, unidas em 2024 para inovar na defesa dos direitos humanos na região, demonstra uma sinergia política e operacional sem precedentes, buscando influenciar marcos normativos e políticas públicas (Race and Equality, 2024).

Paralelamente, em áreas como o microcrédito e o empoderamento feminino, entidades como a *Pro Mujer* registraram resultados robustos em 2023, utilizando ferramentas digitais para mitigar o impacto da crise e impulsionar a autonomia econômica de milhares de mulheres em situação de vulnerabilidade (Pro Mujer, 2023).

Essa evolução não é apenas quantitativa, mas qualitativa, pois exige do Terceiro Setor um rigor gerencial e transparência compatíveis com o *Controle Republicano* que o seu financiamento público ou o mandato ético-social impõe, confirmando que a legitimidade dessas organizações é diretamente proporcional à sua capacidade de gerar impacto social demonstrável e de alta precisão.

## 6 A RELAÇÃO ENTRE ESTADO, SOCIEDADE CIVIL E CONTROLE REPUBLICANO

A interconexão entre o Estado, a Sociedade Civil Organizada e o Terceiro Setor é um campo de estudo sociopolítico marcado por uma historicidade fluida e por constantes redefinições conceituais (Scherer-Warren, 1994). Essa dinâmica de mútuo ajuste é o cerne da governança contemporânea e da distribuição de responsabilidades para o bem-comum.

A própria expressão "Sociedade Civil" apresenta uma polissemia histórica, variando desde as visões jusnaturalistas que a colocavam na origem do Estado, até as elaborações mais complexas do século XIX (Scherer-Warren, 1994, p. 23). A análise do Terceiro Setor exige, assim, uma contextualização conceitual sólida e referenciada.

A influência de Georg Wilhelm Friedrich Hegel é central, pois ele concebeu a sociedade civil (*Bürgerliche Gesellschaft*) “como um espaço de interconexão e regulamentação entre a esfera da família/indivíduos e o aparelho estatal” (Scherer-Warren, 1994, p. 2). Essa construção hegeliana introduziu a ideia crucial de intermediação e de busca por interesses comuns que transcendem o particularismo.

Essa influência de Georg Wilhelm Friedrich Hegel (1770-1831) é fundamental para a compreensão das esferas de atuação do Terceiro Setor na modernidade, uma vez que ele foi o primeiro a conceber a Sociedade Civil (*Bürgerliche Gesellschaft*) como um momento intermediário e autônomo entre a Família (a esfera da eticidade imediata e particular) e o Estado (a esfera da eticidade universal).



Em sua obra seminal, *Princípios da Filosofia do Direito* (1821, § 182), Hegel define a Sociedade Civil como o domínio das necessidades, onde os indivíduos, movidos por seus interesses particulares e pelo egoísmo, se encontram e se relacionam através do sistema de trabalho e da administração da justiça. É neste domínio que as contradições sociais, a desigualdade e a pobreza emergem como produtos inerentes à liberdade econômica e à busca individualista de satisfação, estabelecendo a necessidade de uma instância superior — o Estado — para harmonizar e universalizar esses particulares.

A concepção hegeliana do Estado, portanto, não é meramente um aparato político, mas a realização da Razão e da Liberdade, sendo o Estado a "realidade da ideia ética" (Hegel, 1821, § 257). O Estado surge como a superação das contradições da Sociedade Civil, responsável por garantir o bem-estar universal e a ordem objetiva, não por via da intervenção direta em todas as áreas, mas por meio da legislação e da administração.

A relevância dessa dialética para a sua pesquisa reside no fato de que o moderno Terceiro Setor — as associações, fundações e entidades de propósito público — ocupa exatamente o espaço funcional da Sociedade Civil hegeliana, atuando para mitigar as desigualdades e as falhas geradas pelo sistema de necessidades, mas exigindo a supervisão regulatória e normativa do Estado. Esta leitura sublinha que a co-governança e a *accountability* são essenciais para que as ações do Terceiro Setor transcendam o interesse particular (caridade) e se alinhem à universalidade ética do Estado.

O Terceiro Setor, enquanto braço institucional da Sociedade Civil, atua como ponte legitimadora, transformando as necessidades particulares das comunidades em pautas de interesse público (Gohn 2009, p. 2). Essa função mediadora é vital para a vitalidade democrática e para a captação das demandas de base.

No cenário brasileiro, a relação com o Estado tem uma longa trajetória de mediação e controle, “visando a racionalização da atuação filantrópica e assistencialista” (Mestriner, 2008, p. 110). A busca por padronização dos serviços tinha, em parte, o objetivo de conferir maior eficiência, mas também impunha um controle social e moral.

A racionalização estatal, introduzindo técnicas profissionais (como o Serviço Social), resultou, paradoxalmente, em uma limitação da dimensão política da ação social (Mestriner, 2008, p. 114). Ao focar no “caso individual,” a assistência social serviu, em certos períodos, como um mecanismo de reforço ao controle governamental, desviando o olhar das causas estruturais.

A parceria contemporânea entre o setor público e o Terceiro Setor, notadamente via Contratos de Gestão com as Organizações Sociais (OS), exige, como contrapartida, um rigoroso regime de Controle Republicano (Santos, 2025). O volume de recursos públicos transferidos torna a fiscalização um pilar inegociável da administração democrática.



O Tribunal de Contas da União (TCU) emerge como o "catalisador normativo" desse controle, cuja jurisprudência é essencial para legitimar e balizar as parcerias (Santos, 2025). O TCU estabelece os parâmetros de *accountability* e transparência para a execução eficiente dos convênios.

A metodologia de análise da atuação da Corte de Contas da União deve conjugar o rigor do estudo de caso jurisprudencial com o balizamento constitucional (Santos, 2025, p. 17). Essa abordagem garante que o controle respeite a autonomia administrativa das entidades e os princípios da descentralização.

O referencial constitucional é estabelecido por decisões paradigmáticas, como a Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI) nº 1923 do STF, que validou a legalidade dos Contratos de Gestão, desde que submetidos à fiscalização rigorosa a ADI 1923 é a pilastra jurídica da *co-governança*.

O julgamento da Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI) nº 1923 pelo Supremo, em 2015, constitui o marco jurídico de maior relevância para a institucionalização do modelo de co-governança entre o Estado e as entidades do Terceiro Setor no Brasil. Esta decisão referendou a constitucionalidade da Lei Federal nº 9.637/98, que instituiu o regime das Organizações Sociais (OSs).

Ao validar a possibilidade de o Estado descentralizar a execução de atividades públicas não exclusivas (como saúde, educação e pesquisa) para entidades privadas sem fins lucrativos, o STF acolheu a essência do Estado Constitucional Cooperativo de Häberle. A Corte reconheceu que a finalidade pública dessas entidades, somada à exigência de um processo de qualificação rigoroso, justifica a delegação.

Tal decisão não representa uma privatização, mas sim uma opção constitucionalmente válida pela cogestão, instrumentalizando o Terceiro Setor como parceiro estratégico na concretização dos direitos fundamentais que o Estado, sozinho, se mostra incapaz de entregar com eficiência e qualidade.

Ainda a relevância da ADI nº 1923 para a co-governança reside, sobretudo, no seu papel como catalisador normativo da *accountability* e do Controle Republicano, que é o ponto central da sua pesquisa. Ao legitimar a parceria, o STF também impôs balizas intransponíveis: exigiu a manutenção do caráter público dos serviços, a submissão dos recursos repassados ao controle do Tribunal de Contas (TCU) e do Ministério Público, e a estrita observância de princípios como a imparcialidade e a publicidade no processo de escolha de parceiros (contratação).

Dessa forma, a decisão não apenas pavimentou o caminho para a expansão das parcerias, mas elevou a legitimidade das OSs à condição de dependência da transparência. O julgado estabeleceu, em última instância, que a participação do Terceiro Setor na esfera pública só é constitucional se for regida por um rigoroso sistema de prestação de contas e vigilância, confirmado a tese de que a essência social do setor exige uma obrigação inegociável de *accountability*.

A pesquisa científica no campo deve, portanto, explorar o delicado equilíbrio entre complementaridade e fiscalização (Santos, 2025). O desafio do controle não é ser um entrave, mas sim



um garantidor da transparência e da otimização do gasto público. O objetivo final do controle republicano não é punitivo em sua essência, mas sim teleológico: garantir a eficiência na prestação de serviços essenciais e a correta aplicação das verbas. A fiscalização torna-se, assim, um mecanismo de legitimação institucional.

Em um cenário de crise social profunda e de desigualdade estrutural, a articulação sinérgica entre o Estado e o Terceiro Setor não é uma opção, mas um imperativo estratégico para o desenvolvimento nacional (PNUD, 2021, p. 21). A falha na parceria implica a perpetuação da miséria.

A combinação da alta desigualdade com o baixo crescimento sustentado cria um equilíbrio social e político frágil na América Latina (PNUD, 2021, p. 21). Essa fragilidade impulsiona a atuação compensatória e, crucialmente, reivindicatória das organizações sociais, que clamam por "Direitos Possíveis".

A crise da COVID-19 demonstrou que a proteção do "Estado Necessário" exige a mobilização do Terceiro Setor como um mediador entre a retórica democrática e a concretude da justiça social (Paes; Santos; Santana, 2020, p. 23). A mediação confere legitimidade e resiliência ao modelo. O Terceiro Setor, com sua flexibilidade e proximidade com as bases, contribui para que o Estado atenda à demanda social por direitos, fortalecendo a Cidadania Ativa e servindo como contrapoder legítimo. A capacidade de indução de políticas é uma manifestação direta dessa autonomia.

Para que o progresso seja sustentável e a região escape da "armadilha" do desenvolvimento (PNUD, 2021, p. 21), é *conditio sine qua non* enfrentar as causas estruturais da desigualdade. O Terceiro Setor é um ator-chave nesse combate, dada sua capilaridade e foco na inovação.

O Estado Constitucional Cooperativo (Häberle, 2007, p. 12) emerge como o modelo ideal de governança, exigindo a integração do Terceiro Setor na execução de políticas. A cooperação mútua é a via institucional para a efetivação dos direitos em contextos de escassez e crise.

Nesta direção, o conceito de Estado Constitucional Cooperativo, desenvolvido por Häberle (2007, p. 12), representa uma superação da visão tradicional e monológica do Estado, que se via como o único e exclusivo detentor da soberania e provedor do bem-estar social. Em vez de uma entidade isolada e centralizadora, esse autor propõe um modelo em que a Constituição não apenas estabelece o aparato estatal, mas também abre o sistema político para a participação e a colaboração de outras esferas sociais.

Esta teoria justifica a cooperação entre o Estado e a sociedade civil — o Terceiro Setor, as igrejas, as fundações e os cidadãos ativos — na realização das tarefas públicas, especialmente na concretização dos direitos sociais. O Estado Constitucional Cooperativo reconhece, assim, que o bem comum e a eficácia na prestação de serviços dependem da funcionalidade das parcerias, legitimando a delegação de funções e o fomento de organizações privadas de propósito público, desde que sob o rigoroso crivo da fiscalização e da transparência democrática.



A transparência e a *accountability* exigidas pelo controle republicano são, na verdade, elementos de fortalecimento da credibilidade do Terceiro Setor perante a sociedade, doadores e parceiros internacionais). O controle rigoroso é um fator de confiança institucional. As organizações da sociedade civil (OSCs) devem aceitar o escrutínio como parte de seu dever fiduciário, “especialmente quando gerenciam verbas públicas, distinguindo a pressão legítima pelo bem comum do *lobby* de interesse particular” (Unverhau, 2022, p. 41).

A constante análise do papel político da filantropia é fundamental para garantir que o setor não se converta em um veículo para o exercício de um poder privado e não-eletivo sobre a esfera pública (Unverhau, 2022). O controle público é a salvaguarda da soberania democrática.

A filantropia contemporânea, ao se posicionar como investidor social estratégico, deve focar na construção de parcerias e sinergias que estimulem a inovação e a mudança social efetiva, atuando em conjunto com o Estado, Mercado e as organizações de base, buscando uma “visão integrada maximizada a da eficácia” (Sanborn, 2010, p. 8).

O pacto social renovado, que é próspero, inclusivo e sustentável, é o objetivo teleológico a ser alcançado pela sinergia entre o Estado e a sociedade civil organizada (PNUD, 2021, p. 21). Esse pacto demanda, fundamentalmente, a mútua confiança e a redefinição transparente de responsabilidades. A sinergia eficiente entre a ação inovadora e capilar do Terceiro Setor e o rigor fiscal do Controle Republicano é a chave para a transformação da realidade (Santos 2025). Sob a baliza da Constituição e da jurisprudência, a *co-governança* se torna um modelo de desenvolvimento inclusivo.

Em síntese, o aprofundamento das parcerias entre o Estado e as Entidades Sociais para combater os problemas sociais exige que o Terceiro Setor abrace o controle como legitimação de seu papel público. O rigor do TCU, fundamentado na ADI 1923, não é um obstáculo à autonomia, mas sim o instrumento necessário para a consolidação do Estado Constitucional Cooperativo, garantindo que a transformação social seja conduzida com probidade, eficiência e, acima de tudo, respeito ao interesse da coletividade.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral que orquestrou a presente investigação foi o de demonstrar, de forma comprovável, a natureza axial e estratégica do Terceiro Setor como a força motriz para a superação das chagas históricas e iniquidades sociais que ainda persistem na realidade brasileira e latino-americana.

Buscamos desvendar a intricada arquitetura da complementaridade trissetorial, evidenciando como as organizações da sociedade civil se postam como parceiras indispensáveis do Estado e do Mercado, assumindo o papel de preenchedoras de lacunas sistêmicas na garantia plena dos direitos.



A tese central foi que o Terceiro Setor é mais do que um ator coadjuvante; ele é um agente de transformação catalítica, cuja legitimidade e eficácia, contudo, permanecem inextricavelmente ligadas ao escrutínio e à transparência do controle republicano. Para validar essa hipótese, a metodologia operou como uma bússola analítica de precisão. A combinação do rigor da pesquisa bibliográfica especializada com o método hipotético-dedutivo conferiu a profundidade teórica necessária.

O diferencial reside na inclusão da análise do estudo de caso jurisprudencial, que serviu de âncora para a tese. A menção à jurisprudência do TCU e ao balizamento constitucional da ADI nº 1923 elevou a discussão do campo social para a esfera da governança pública e do Direito Administrativo Brasileiro.

Os achados iniciais da análise estabeleceram o contexto global, validando a visão de Salamon (1998, p. 1-2) de uma "revolução associativa" que se manifesta como uma imponente rede de organizações privadas dedicadas a propósitos públicos.

A dimensão desse fenômeno não é acidental, mas um sinal inequívoco de fracasso institucional: a percepção de que as estruturas tradicionais – Estado e Mercado – mostram-se cronicamente incapazes de atender integralmente aos objetivos e necessidades da coletividade.

Essa emergência global adquire contornos de urgência dramática na América Latina. A nossa pesquisa revelou que a região está aprisionada em uma "armadilha de desenvolvimento" (PNUD, 2021, p. 2), uma dinâmica viciosa de alta desigualdade e crescimento econômico limitado.

O legado da industrialização inconclusa, que falhou em erradicar a pobreza apesar das esperanças iniciais da CEPAL, reforça a posição do Terceiro Setor como ator compensatório e reivindicatório, indispensável para mitigar os riscos dessa "região de risco" (Kliksberg, 2002, p. 49).

Transpondo o campo da contextualização para a mobilização de capital, a Seção II detalhou a metamorfose notável da Filantropia e do Investimento Social Privado (ISP) no Brasil. A migração de um conceito meramente caritativo para a noção de responsabilidade de retribuir a partir de uma condição privilegiada, sinaliza um amadurecimento ético e estratégico de toda a América Latina.

Essa transição reflete o foco maduro na Justiça Social e Ambiental, com o capital privado se diversificando e buscando intervenções mais profundas e sistêmicas, alinhadas aos desafios contemporâneos da sociedade.

A terceira seção iluminou a materialização desse capital em ação. O Terceiro Setor foi reafirmado como um agente de transformação fundamental que ultrapassa a mera provisão assistencial. Sua atuação principal se concentra no fortalecimento da Cidadania Ativa, na promoção incisiva da inovação social e na capacidade de exercer pressão *bottom-up* por políticas públicas eficazes.

A criticidade desse papel foi testada sob fogo durante a crise da COVID-19, quando a urgência da atuação do Terceiro Setor na mitigação da pobreza extrema demonstrou sua função de salvaguarda social. A capacidade de resposta imediata e a capilaridade das organizações sociais provaram ser vitais



para a manutenção do "Estado necessário" e a concretização dos "direitos possíveis" em cenários de colapso socioeconômico.

Tamanha relevância no cenário público demanda, imperativamente, um escrutínio institucional rigoroso. Por isso, a seção quatro inseriu o debate na crucial relação entre o Terceiro Setor e o Controle Republicano, conforme demonstrou a literatura específica.

A submissão das parcerias ao regime de fiscalização dos órgãos de Controle, como a Corte de Contas da União, não deve ser interpretada como um freio à iniciativa, mas como o mecanismo democrático que legitima a complementaridade entre a ação pública e a iniciativa privada. O foco do controle concentra-se, portanto, na garantia da transparência e da probidade do gasto público, sendo um imperativo estratégico para que a parceria seja sustentável e eficaz contra a fragilidade social e política da armadilha latino-americana (PNUD, 2021).

A conclusão primordial é que o Terceiro Setor emerge como uma pilastra central para o desenvolvimento democrático e inclusivo. Sua atuação extrapola a provisão de serviços e alcança a dimensão política de fomento ao capital social e à inovação, estabelecendo-o como um ator de transformação sistêmica insubstituível. Também foi concluído que a migração da filantropia para o modelo de Investimento Social Estratégico reflete a maturidade do capital privado em abraçar o combate às causas estruturais da desigualdade, alinhando-se à agenda de Justiça Social e Ambiental com foco em subsídios e impacto mensurável.

Ainda foi demonstrada a conclusão que a efetividade das conclusões anteriores é indissociável do Controle Republicano, que se manifesta como o elemento de governança indispensável para a legitimidade e sustentabilidade das parcerias. O rigor fiscal impõe a devida accountability e preserva a confiança institucional (Santos, 2025).

Em uma síntese Primordial: o Terceiro Setor se consolida como o catalisador de um novo pacto social na América Latina, sendo o motor da mobilização cívica e da inovação que o Estado e o Mercado, isoladamente, falharam em ser. Sua resiliência em crises agudas, reforça que o caminho para a equidade depende, crucialmente, de sua gestão rigorosa e valorização estratégica.

O futuro do desenvolvimento inclusivo e da plena efetivação dos Direitos Humanos na região é, doravante, condicionado pela convergência estratégica entre a autonomia inovadora do Terceiro Setor e o investimento social qualificado da filantropia.

Esta Tríade Funcional e Transparente — a Ação Inovadora, o Capital Estratégico e o Controle Republicano — é a chave mestra para transformar a realidade social, fazendo da revolução associativa global não apenas um fenômeno quantitativo, mas a verdadeira alavanca moral e institucional para a Justiça e a Equidade na América Latina.



## REFERÊNCIAS

- ASHOKA. Impact Report. Arlington, VA: Ashoka, 2023.
- AVINA. Estratégia de Impacto 2023-2027. Panamá: Fundación Avina, 2023.
- BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Ação Direta de Inconstitucionalidade n. 1923 Distrito Federal. Requerente: Partido Socialista Brasileiro – PSB et al. Relator: Ministro Ayres Britto; Redator para o Acórdão: Ministro Luiz Fux. Julgamento em 16 abr. 2015. Diário de Justiça Eletrônico, Brasília, DF, n. 254, p. 30-31, 17 dez. 2015. Disponível em: [https://www.stf.jus.br/arquivo/cms/noticiaNoticiaStf/anexo/Voto\\_\\_ADI1923LF.pdf](https://www.stf.jus.br/arquivo/cms/noticiaNoticiaStf/anexo/Voto__ADI1923LF.pdf). Acesso em: 1 nov. 2025.
- BRASIL. Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998. Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, cria o Programa Nacional de Publicização, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 18 maio 1998.
- FRUMKIN, P. The Essence of Strategic Giving: A Practical Guide for Donors and Fundraisers. Chicago: The University of Chicago Press, 2010.
- FUNDAHRSE. Relatório Anual de Sustentabilidade. Tegucigalpa: FUNDAHRSE, 2024.
- FUNDACIÓN LEER. Impacto y Resultados 2023. Buenos Aires: Fundación Leer, 2024.
- GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas). Relatório de Atividades 2024. São Paulo: GIFE, 2024. Disponível em: [https://r.search.yahoo.com/\\_ylt=AwrhQcSoYAdpCgIA0Nrz6Qt.;\\_ylu=Y29sbwNiZjEEcG9zAzEEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1763300776/RO=10/RU=https%3a%2f%2fgife.org.br%2fwp%2fmquia%2f2025%2f04%2f2694-25-Relatorio-de-Auditoria\\_rev-RA-1.pdf/RK=2/RS=lt9PxJsKrOw5b2AU12\\_TwJ4qxk0-](https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrhQcSoYAdpCgIA0Nrz6Qt.;_ylu=Y29sbwNiZjEEcG9zAzEEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1763300776/RO=10/RU=https%3a%2f%2fgife.org.br%2fwp%2fmquia%2f2025%2f04%2f2694-25-Relatorio-de-Auditoria_rev-RA-1.pdf/RK=2/RS=lt9PxJsKrOw5b2AU12_TwJ4qxk0-). Acesso em: 1 nov. 2025.
- GOHN, M. da G. Novas teorias dos movimentos sociais na América Latina. In: CONGRESO DE LA ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE SOCIOLOGÍA, 27., 2009, Buenos Aires. Anais.... Buenos Aires: Associação Latinoamericana de Sociologia, 2009.
- HÄBERLE, P. Estado constitucional cooperativo. São Paulo: Renovar, 2007.
- HEGEL, Georg Wilhelm Friedrich. Princípios da filosofia do direito. Tradução de Orlando Vitorino. São Paulo: Martins Fontes, 1997.
- LANDIM, Leilah. O que é o Terceiro Setor? Revista do Instituto de Estudos Avançados do Terceiro Setor, São Paulo, v. 15, n. 42, p. 45-64, ago. 2001.
- ILO (International Labour Organization). El cooperativismo en América Latina. Lima: OIT, 2018.
- KLIKSBERG, B. América Latina: uma região de risco: pobreza, desigualdade e institucionalidade social. Brasília: UNESCO, 2002. (Cadernos UNESCO Brasil. Série Desenvolvimento Social, v. 1).
- MAÑAS, A. V.; MEDEIROS, E. E. de. Terceiro Setor: um estudo sobre a sua importância no processo de desenvolvimento socioeconômico. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 2, n. 2, p. 15-29, jul./dez. 2012.



MATTOS FILHO. Pulso: Relatório Integrado 2023. São Paulo: Mattos Filho, 2023. Disponível em: <https://relatoriointegrado2023.mattosfilho.com.br/wp-content/uploads/2024/09/Pulso-Mattos-Filho-Relatorio-Integrado-2023.pdf>. Acesso em: 2 nov. 2025.

MESTRINER, M. L. O Estado entre a filantropia e a assistência social. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

MONTEIRO, H.; KISIL, M.; WOODS, M. K. Tendências do investimento social privado na América Latina. São Paulo: IDIS; Imprensa Oficial, 2011.

OPCIÓN. Memoria Anual 2024. Santiago: Corporación Opción, 2024.

PAES, J. E. S.; SANTOS, J. E. S. Cidadania em Ação: o Terceiro Setor e a Luta por um Brasil Mais Justo e Equitativo. Revista de Gestão e Secretariado, São Paulo, v. 16, n. 8, p. 1-15, 2025.

PAES, J. E. S.; SANTOS, J. E. S.; SANTANA, H. L. de S. Pandemia e necessidade de concretização dos direitos humanos no Brasil: a sociedade entre uma democracia possível e um estado necessário. Revista do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Saúde, [S. l.], v. 20, n. 3, p. 1-15, 2020.

PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento). Presos em uma armadilha: alta desigualdade e baixo crescimento na América Latina e no Caribe: síntese. New York: Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, 2021.

PREBISCH, R. O desenvolvimento econômico da América Latina e alguns de seus problemas principais. Boletín Económico de América Latina, Santiago do Chile, v. 7, n. 1, p. 1-84, 1962.

PRODH. Informe de Labores 2023. Ciudad de México: Centro de Derechos Humanos Miguel Agustín Pro Juárez, 2023.

PRO MUJER. Annual Report 2023. La Paz: Pro Mujer, 2023.

RACE AND EQUALITY. 14 ONGs que trabalham na América Latina e no Caribe se uniram para inovar a defesa dos direitos humanos. Washington, D.C.: Race and Equality, 2024. Disponível em: <https://raceandequality.org/>. Acesso em: 2 nov. 2025.

ROSSETTI, J. P. Introdução à economia. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SALAMON, L. A emergência do Terceiro Setor: uma revolução associativa global. Revista de Administração, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 5-27, 1998.

SANBORN, C. A. Principais tendências da filantropia na América Latina. Washington, D.C.: BID; AVINA, 2010.

SANTOS, J. E. S. O TCU e o Terceiro Setor: A Jurisprudência como baliza da complementaridade e do Controle Republicano sobre as Organizações Sociais. Revista ERR01, São José dos Pinhais, v. 10, n. 5, p. 1-27, 2025.

SCHERER-WARREN, I. ONGs na América Latina: trajetória e perfil. In: SCHERER-WARREN, I. et al. Meio Ambiente, Desenvolvimento e Cidadania: desafios para as Ciências Sociais. São Paulo; Florianópolis: Cortez; EDUFSC, 1994.

SISTEMA B. Reporte de Impacto 2023. Santiago: Sistema B, 2023.



SÚMATE. Memoria de Gestión 2023. Santiago: Fundación Súmate, 2023.

TECHO. Reporte de Voluntariado e Impacto 2023. Santiago: TECHO, 2023.

UNVERHAU, S. B. de. O Futuro da Filantropia no Brasil: contribuir para a Justiça Social e Ambiental: Filantropando, 2022.

