

ADMINISTRADOR EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

* Vanauey Ferreira Vieira

Resumo

Mesmo com o número de desempregados relativamente estável, o número de administradores com carteira assinada, caiu de 2003 para 2006. O aumento na quantidade de cursos de administração reflete diretamente na redução das possibilidades de empregar os administradores. Uma alternativa para esta realidade está no terceiro setor, que tem crescido consideravelmente e movimenta os recursos equivalentes a 8% do PIB mundial. Diretamente ligado a este crescimento do setor está o crescimento do mercado de trabalho na área, e a necessidade de profissionalizar a gestão deste novo “segmento”, o que favorece o Administrador, por sua formação e princípios; Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar. Aliado a esta oportunidade, o terceiro setor oferece a possibilidade de uma carreira e remuneração para o Administrador, compatível com o mercado de trabalho de trabalho.

Introdução

Todo estudante ao se formar, quando não está atuando no mercado de trabalho, tem a preocupação de conseguir um emprego. O profissional de Administração, não é diferente.

Recém saído da faculdade, o novo Administrador se pergunta; qual setor atuar? Onde está o mercado emergente? Será que existe emprego?

Segundo pesquisa feita em 2006 pelo Conselho Federal de Administração (CFA), o Administrador, está alocado principalmente nas áreas de Consultoria, Indústria e Comércio Varejista respectivamente.

Hoje, ao contrário do que se imagina, o índice de desemprego é estável, mas apesar de não apresentar modificações significativas no que tange ao quantitativo de desocupados (pessoas que se declaram desempregados, mas estão em busca de um trabalho), segundo os Indicadores do IBGE (2007), com o mercado de trabalho concorrido, é necessária a capacitação e o descobrimento de novas oportunidades de trabalho.

Esta realidade está refletida na pesquisa feita pelo Conselho Federal de Administração – CFA (2006), onde o número de administradores com carteira assinada caiu de 68,09% em 2003 para 67,87% em 2006.

Segundo o CFA, o número de administradores que se declaram desempregados subiu de 4,89% em 2003 para 6,27% em 2006.

É notório o aumento na quantidade de cursos de administração. Em 1994, existiam apenas 350 cursos em funcionamento enquanto que no final de 2005 já haviam 2.594 cursos, com aproximadamente 600.000 alunos matriculados. Este aumento reflete o número de graduados no mercado de trabalho que até final do ano de 2005 formou 1.500.000 de profissionais graduados em administração (2006).

Estes números refletem a grande concorrência a ser enfrentada na profissão e o surgimento de novas Organizações Sem Fins Lucrativos, que vêm a ser uma das saídas para empregar Administradores, visto que o Estado e o mercado já não estão mais comportando a demanda.

É possível aliar o conhecimento e capacidade gerencial do Administrador, com a necessidade destas Organizações, de ser gerida por um profissional apto a transformá-las produtivas e eficientes.

Como toda organização necessita de um dirigente, o Administrador, devido à sua formação, possui todas as atribuições para gerir este “segmento empresarial”.

Tenório (2002), afirma que as ONG’S (Organizações Não Governamentais), além de atenderem à expectativa de seus clientes e proprietários, devem saber aproveitar da melhor forma possível os recursos que dispõe.

Segundo o autor, uma gerência comprometida é realizada através do exercício cotidiano de quatro funções gerenciais inerentes ao Administrador; Planejamento, Organização, Direção e Controle.

Rifkin (Apud, Ioshpe 1997), em relação à falta de trabalho diz que “O setor do mercado cria capitais e empregos de mercado, mas isso não é o suficiente. O setor de governo cria capitais e empregos de governo, mas também não é o suficiente. Existe ainda a sociedade civil, que cria capital social e empregos”. O autor afirma que nos Estados Unidos, há 1,2 milhão de organizações sem fins lucrativos e dez por cento de sua força de trabalho está nesse setor. “O setor de ONG’s está crescendo mais rapidamente do que os outros dois” afirma Rifkin.

Com o crescimento das organizações sem fins lucrativos (em tamanho e em número), a possibilidade de emprego e de carreira nessas organizações também aumenta e surgem então oportunidades para diversas categorias de profissionais.

O Administrador tem grande possibilidade de carreira nesse tipo de organização. Devem dar atenção ao treinamento das pessoas, além de fornecer-lhes apoio na execução de trabalhos. Eles devem também realizar projetos de curto prazo que visem as melhorias sociais, que possam difundir o trabalho da organização garantindo a sua imagem no longo prazo. Além disso, devem buscar uma interação positiva com o governo a fim de obter apoio na execução de projetos e o cumprimento dos objetivos da organização para garantir o respeito a sua missão.

Objetivo

Demonstrar que o Administrador facilita a gestão das Organizações do terceiro Setor, pois segundo Moreira/Moreira (2003), ao contrário do que se pensa, no quadro de pessoal de Organizações do Terceiro Setor, existem não somente voluntários sem remuneração, mas também profissionais muito bem remunerados, que abandonaram as tradicionais formas de carreiras para exercerem outra atividade.

Salamon (apud Ioshpe 1997), afirma que um em cada vinte empregados e um em cada dez prestadores de serviço estão lotados no setor sem fins lucrativos de países como Estados Unidos, Reino Unido, França, Alemanha, Itália, Hungria e Japão.

Metodologia

Comparando os conceitos da obra de Vergara (1998) quanto aos fins, esta pesquisa foi uma investigação exploratória, que é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado.

Para Nascimento (2002), "a pesquisa exploratória tem por objetivo permitir um aprofundamento maior sobre temas ou questões com as quais o pesquisador não esteja muito familiarizado ou que disponha de poucas informações."

Na pesquisa bibliográfica foram coletadas informações relacionadas ao Terceiro Setor, utilizando-se das contribuições de diversos autores.

As autoras Lakatos e Marconi (1996) explicam, "a pesquisa bibliográfica abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, etc."

O método utilizado foi o monográfico, que segundo Lakatos e Marconi, parte do princípio que qualquer caso estudado em profundidade pode ser considerado representativo de outros, consiste no estudo de instituições, comunidades, grupos, com a finalidade de obter generalizações. A investigação examina o tema escolhido, observando os fatores de influência e analisa seus aspectos.

O terceiro Setor

Para Hudson (1999), o terceiro setor é formado por uma diversificação muito grande de organizações e existem vários nomes que de um modo geral fazem parte deste setor.

- - setor de caridade é formado basicamente por todas as organizações que preenchem severas condições para registro de atendimento caritativo;
- - o setor voluntário inclui entidades de caridade e muitas outras organizações com objetivos sociais e políticos que não foram registradas como instituições de caridade;
- - o setor ONG (Organização Não Governamental), é formada por organizações voluntárias ou de caridade.
- - o setor sem fins lucrativos, um termo oriundo dos EUA e que inclui universidades e hospitais sem fins lucrativos, sindicatos, associações profissionais e outras organizações que podem dar lucro, mas não o distribuem.

De acordo com Fernandes (1994) a característica básica do terceiro setor, vem da expressão "bens e serviços públicos" e "implicam em dupla qualificação: não geram lucro e respondem a necessidades coletivas." Quaisquer excedentes devem ser reinvestidos nos meios para a produção dos fins estipulados, enquanto os bens e serviços devem ser de consumo coletivo.

De acordo com a AMCHAM (2003), a idéia de um Terceiro Setor aplica-se mais para delimitar um tipo de atuação diferenciada das instâncias de governo e mercado, mas que, embora com a mesma característica legal, é composto por um conjunto de instituições bastante diferentes quanto a filosofia de atuação, dimensões, temática e formas de intervenção.

A partir de 1996, intensificaram-se os debates e a movimentação da sociedade civil organizada, liderados pelo Conselho da Comunidade Solidária, que culminou com a aprovação de uma nova regulação para o setor.

A Lei 9.790 de março de 1999, também conhecida como marco legal do Terceiro Setor, introduziu importantes alterações, dentre as quais destacam-se: os novos critérios de classificação das entidades sem fins lucrativos de caráter público, inclusive reconhecendo outras áreas de atuação social antes não contempladas legalmente; as novas possibilidades no sistema de articulação entre as instituições de direito privado e público; e, a possibilidade de remuneração dos dirigentes das instituições sem fins lucrativos. Apesar das mudanças significativas, as qualificações anteriores de instituições do terceiro setor- certificado de fins filantrópicos e título de utilidade pública federal – continuam vigorando concomitantemente. A fim de qualificar juridicamente as organizações do terceiro setor. (Apud, Moreira e Moreira, 2003).

Quanto a função, para Hudson (1999), o terceiro Setor “consiste em organizações cujos objetivos principais são sociais, em vez de econômicos. A essência do setor engloba instituições de caridade, organizações religiosas, entidades voltadas para as artes, organizações comunitárias, sindicatos e outras organizações voluntárias.”

O termo “terceiro setor”, diferencia essas organizações do setor privado e do setor público, o traço comum que une estas organizações é que são criadas e mantidas por pessoas que acreditam que mudanças são necessárias e que desejam, elas mesmas, tomar providências nesse sentido.

Crescimento das Organizações do Terceiro Setor

Observando-se o tamanho, o Terceiro Setor no mundo possui 12 milhões de pessoas, entre gestores, voluntários, doadores e beneficiados de entidades beneficentes, além dos 45 milhões de jovens que vêem como sua missão ajudar o terceiro setor. (Tachizawa, 2002)

De acordo com Tachizawa, na pesquisa feita pela Kanitz & Associados em 2002, o Terceiro Setor movimentava mais de US\$ 1 trilhão em investimentos no mundo, onde US\$ 10 bilhões, são no Brasil, o que correspondia 1,5 % do PIB (Produto Interno Bruto) nacional. O número de entidades era superior à 540 mil, incluindo ONG's, Fundações e unidades assistenciais.

Hoje, de acordo com a Rede Gife (2007), o setor sem fins lucrativos no Brasil representa 5% do PIB nacional, o que corresponde a 32 bilhões de reais, valor que é superior às despesas de pessoal no Estado de São Paulo, de aproximadamente 25 bilhões.

O Terceiro Setor corresponde a um montante equivalente a uma oitava economia no mundo, movimentando recursos equivalentes a 8% do PIB mundial. As atividades sem fins lucrativos movimentaram cerca de US 1,1 trilhão em 22 países. Somente nos Estados Unidos, 40 mil fundações empresariais investem anualmente US 400 bilhões em ações sociais. (Lippi, 1999).

Hudson (1997), afirma que o setor está ganhando confiança. Enquanto organizações do setor público são vistas como inadequadas para lidar com os problemas sociais contemporâneos, o Terceiro Setor une administração com consciência social.

O Crescimento do Mercado de Trabalho em Organizações do Terceiro Setor

Para Hayes (Apud Jordan, 2003), os cortes no orçamento realizados pelo governo serviram de estímulo a alianças estratégicas entre várias organizações sem fins lucrativos e, como resultado, as necessidade de se ter administradores é grande.

Segundo Krannich e Krannich (apud Jordan, 2003), pelo fato de as organizações sem fins lucrativos proporcionarem cada vez mais serviços para a sociedade, elas necessitarão possuir um quadro de funcionários altamente competentes, além de administrar da melhor forma possível os recursos financeiros disponíveis.

Para Almeida (2003), os profissionais são responsáveis por gerenciar a instituição, captar recursos, coordenar as atividades dos voluntários, desenvolver projetos, criar políticas sociais, interagir com a comunidade, entender a legislação do setor.

O Administrador em Organizações do terceiro Setor

Em seu livro, Hudson (1997) comenta que até a metade da década de 70, administração não era muito usada pelas pessoas ao referirem-se a organizações do Terceiro Setor. Era vista como parte do mundo dos negócios, e não para organizações voltadas para valores.

Este ponto de vista mudou, o grande crescimento do Terceiro Setor e a abordagem cada vez mais profissional trouxe a cultura que as teorias administrativas devem ser aplicadas neste tipo de organização, para se tornarem mais eficientes.

Drucker (1997), comenta que as próprias instituições sem fins lucrativos sabem que necessitam ser gerenciadas exatamente porque não tem lucro convencional. Sabem que precisam aprender com utilizar gerência como ferramenta para que esta não a domine. Eles sabem que necessitam de gerência para que possam se concentrar em sua missão.

Camargo (2001) afirma, “Profissionalizar o setor requer uma missão clara, aprendizado e ensino contínuos, gerência por objetivos e auto-avaliação, alto nível de exigência juntamente com uma correspondente liberdade de ação e responsabilidade pelo desempenho e pelos resultados”.

De acordo com Tenório (2002), para superar os desafios que podem ameaçar a existência de uma ONG, estas tem que adotar novos instrumentos de gestão utilizando conhecimentos, habilidades e atitudes que assegurem o cumprimento dos objetivos organizacionais.

E ainda para o autor surge de encontro a esta situação de dificuldades enfrentadas por estas organizações o papel do administrador com suas funções essenciais ao ato de gerenciar, sejam elas o planejamento, a organização, direção e controle. A limitação a apenas estas funções dentre outras, para o autor, está no fato de não poderem existir uma sem a outra e “porque representam a totalidade do trabalho do gerente”. O que se alcança é “uma gestão moderna que busque otimizar os recursos disponíveis a atender às expectativas da sociedade”.

Como observa Tenório (2002), as ONG’s “exercem a gestão tendo por base a intuição e o bom senso, carecendo de embasamento técnico em administração”. É por esta razão que propõe conceitos e instrumentos de administração para suprirem carência neste tipo de organização.

A importância da administração é também ressaltada pelo autor pelo fato de que estas organizações são “grupamento de pessoas e recursos – dinheiro, equipamentos, materiais, informações e tecnologia – como o objetivo de produzir bens e/ou prestar serviços e portanto passíveis de gerência das partes que constituem, ou seja, deve-se haver a preocupação em “estabelecer ou interpretar objetivos e de alocar recursos para atingir uma finalidade previamente determinada”, conceito este do ato de gerenciar utilizado pelo autor. (Tenório, 2002).

De acordo com a pesquisa feita pelo CFA (2006), houve aumento do número de Administradores no Terceiro Setor. Em 2003, existiam 1,66% do total de administradores empregados no Terceiro Setor enquanto em 2006 houve um aumento para 4,28% do total.

O papel do administrador

Para Robbins (1999), os gerentes conseguem que as coisas sejam feitas através de outras pessoas. “eles tomam decisões, alocam recursos e dirigem as atividades de outros para atingirem objetivos.”

Koontz e O’Donnel (1989), afirmam que, “seja na empresa, no governo, na Igreja, em instituições de caridade, em universidades ou qualquer outra organização, não importa: os ingredientes mais importantes do sucesso são a qualidade e a vitalidade dos administradores”.

“No há nenhum proveito em se ter conhecimento científico, habilidades de engenheiro, capacidade técnica ou enormes recursos materiais, se a qualidade da administração dos grupos organizados não permitir uma coordenação eficaz dos recursos.” Afirma Koontz e O’Donnel (1989), referindo-se às gestões feitas somente pela “boa vontade”, sem nenhum profissionalismo.

Para Koontz e O’Donnel, “o trabalho geral do administrador é criar dentro da empresa em ambiente propício à consumação de seu objetivo”. Para fazer isto, ele planeja as operações de seus subordinados, seleciona-os e treina-os, organiza as relações entre suas funções, dirige seu trabalho e avalia os resultados.

E é aqui que entra mais três conceitos de administração: eficiência, eficácia e efetividade, com forma de garantir o desenvolvimento e a sobrevivência das organizações.

Por eficiência entende-se, nas palavras de Tenório (2002), “a melhor forma de fazer algo com os recursos disponíveis”, eficácia como “fazer o que deve ser feito, isto é, cumprir o objetivo determinado”. E dependendo, do tipo de organização, de seus objetivos, estas medidas são abordadas em diferentes graus.

Efetividade, ou “a capacidade de atender às expectativas da sociedade”, é a medida mais difícil para uma Organização Não Governamental, porque esta “pressupõe conhecer a demanda ou expectativa de demanda de determinado produto o serviço e compará-las com a capacidade da organização para fazer frente a essa demanda”. Ou seja, a demanda pode ser tão grande que a capacidade da organização para atendê-la não é suficiente.

Essas exigências, por fim, implicam em uma gerência comprometida com estes conceitos (eficiência, eficácia e efetividade), gerência esta “realizada através do exercício cotidiano de quatro funções primordiais, denominadas funções gerenciais” (Tenório, 2002), sendo elas o planejamento, organização, direção e controle.

Funções do Administrador

Para Tenório (2002), “essas funções devem ser entendidas com um ciclo que se repete dentro da organização e que está relacionado com a previsão, a divisão do trabalho, a execução e o acompanhamento.”

O Planejamento “tem a finalidade de preparar a organização para enfrentar o futuro... É a ação de determinar a finalidade e os objetivos da organização e prever as atividades, os recursos e os meios que permitirão atingi-los ao longo de um período de tempo determinado” (Tenório, 2002).

Robbins (1999), afirma que o planejamento pode “Definir as metas da organização, estabelecendo uma estratégia global para atingir metas e desenvolver uma ampla hierarquia de planos para integrar e coordenar atividades.”

Determinado o que fazer, procede-se à decisão do como fazer para atingir aos objetivos traçados no planejamento, quais as pessoas incumbidas pela execução, as responsabilidades e atribuições, os recursos a serem utilizados bem como as normas de procedimento. Esta função corresponde a Organização, de acordo com Koontz e O’Donnel (1989).

A condução das atividades está relacionada com a Direção; “É a ação de conduzir e motivar pessoas a exercerem suas tarefas a fim de alcançar os objetivos organizacionais” (Tenório, 2002).

Robbins (1999) condensa direção/comando em liderança, afirmando que com toda organização contém pessoas, a gerência deve dirigir e coordenar as mesmas.

E por último, a função Controle em que se realiza uma avaliação dos resultados através da comparação do realizado com o planejado, incluindo a utilização de recursos “(...) a fim de tomar medidas que possam corrigir ou mudar os rumos fixados” (Tenório, 2002).

Robbins (1999) conclui a definição de controle dizendo, “Depois que os objetivos são determinados, os planos formulados, as pessoas contratadas, treinadas e motivadas, a gerência deve assegurar que as coisas estejam indo conforme o desejado, monitorando o desempenho da organização”.

De organização do Terceiro Setor para Empresa do Terceiro Setor

Almeida (2003) fala a respeito da importância de Organizações do Terceiro Setor se tornarem mais parecidas com empresas, necessitando de pessoal capacitado, no caso um Administrador. De acordo com a autora, “quando uma entidade faz um projeto para conseguir recursos, precisa informar o que as agências de desenvolvimento querem saber. É nessa hora que muitas entidades se perdem, não conseguem se “profissionalizar””, conclui.

Saber mostrar o que vai fazer, como vai fazer e os resultados atingidos, enfim, saber “vender” uma idéia, um projeto, é o diferencial entre quem consegue dinheiro e sucesso para ajudar as pessoas que precisam e quem não consegue e acaba ficando com uma iniciativa que poderia ser muito boa, mas não saiu do papel ou da cabeça de quem a idealizou.

Ainda sob a ótica da necessidade de organizações bem estruturadas, Kisik, presidente do Gife e do Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (Idis), afirma que “A profissionalização dos projetos sociais é necessária porque as empresas usam a mesma lógica que é aplicada em seus negócios para administrá-los”.

Carreira em Organizações do Terceiro Setor

Segundo Wood e Filho (1999), “carreira é a trajetória profissional percorrida por uma pessoa ao longo de sua vida.” O autor ressalta que pode ser realizada em uma ou em várias empresas.

A gerente do Núcleo de Capacitação e Mobilização do Gife, Occhiuze, acredita que a cada ano mais empresas dedicam parte de suas atividades ao terceiro setor, o que desencadeia uma procura natural por profissionais que saibam trabalhar nesse segmento.

No entanto, explica que os processos de seleção são rigorosos e que o profissional precisa ter um perfil bem definido que exige conhecimentos administrativos do Terceiro Setor, capacidade de gestão de projetos sociais, ética na captação e utilização dos recursos, além de amplo conhecimento do cenário brasileiro e do local onde seu projeto será desenvolvido. “A vontade de ajudar é uma qualidade básica, um princípio ético inerente a quem se dedica ao terceiro setor, mas não é tudo”, explicou a especialista.

De acordo com o CFA (2006), 38,39% das empresas pesquisadas, tem preferência por Administradores, quando o quesito é contratação de pessoas de nível superior, surgindo então este nicho de mercado a ser explorado.

Remuneração

Uma pesquisa feita pelo Gife (2007), revelou, pela primeira vez, um perfil de profissionais que prestam serviços para programas do gênero. Cerca de 50% deles tem curso superior, em sua maioria administradores de empresas, seguidos de contabilistas, advogados, jornalistas, pedagogos, psicólogos e publicitários. Em geral, eles são remunerados com salários de mercado, entre 520 e 5800 reais. Em cargos de direção, os vencimentos podem ser muito maiores.

Segundo o artigo Nonprofit Executives See More Incentive Pay (2003), pelo medo de perder os seus melhores executivos para o setor lucrativo, as organizações do Terceiro Setor começaram a aumentar o pagamento para os seus executivos. Um estudo realizado por William M. Mercer Inc., New York, chegou à conclusão de que 58% das fundações e associações pesquisadas oferecem incentivos anuais e outros elementos de pagamento que são novos para as organizações sem fins lucrativos.

Este artigo destaca que 61% dessas organizações adotaram esses incentivos de pagamento nos últimos 5 anos e que uma minoria significativa (30%) ainda resiste a essa prática, citando a inconsistência desses métodos para o status das organizações sem fins lucrativos.

Dentre as organizações sem fins lucrativos que oferecem salário variável, 2/3 relacionam os incentivos a objetivos de negócio e adesão de novos doadores, enquanto 35% os relacionam a objetivos orçamentários.

O CFA (2006) destaca que a renda média dos Administradores, pesquisado em todos os segmentos empresariais é de 11,5 salários mínimos.

Diante dos dados apresentados, pode-se perceber que o trabalho no Terceiro Setor é viável. O administrador ou qualquer profissional que queira atuar neste mercado, irá encontrar maiores facilidades de ser contratado, devido ao crescimento do setor, e terá remuneração adequada e compatível com o que o mercado oferece.

Conclusão

Como se observa, apesar do crescente número de cursos de administração e o conseqüente aumento do número de administradores disputando a mesma vaga no mercado de trabalho, existe a alternativa do Terceiro Setor.

O Administrador facilita a gestão das Organizações de Terceiro Setor, devido o grande volume de recursos geridos por estas organizações e a necessidade de proporcionar cada vez mais serviços para a sociedade.

O Administrador, por formação, deve saber; Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar, indo ao encontro desta nova realidade das ONG's e afins. A necessidade de Organizações do Terceiro Setor se tornarem empresas do Terceiro Setor, torna o Administrador um agente de mudança.

Como pôde ser observado, existe uma grande possibilidade de trajetória profissional bem sucedida, e uma preferência pela profissão. Quanto à remuneração, estas organizações têm toda condição de remunerar, como o mercado tradicional, os Administradores.

* Administrador, Especialista em Gestão Empresarial pela Educon, assistente de direção da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas do UniCEUB

Bibliografia

ABONG. Disponível em <<http://www.abong.org.br>> Acesso em 09.Abril.2003

ALMEIDA, Jaqueline. Cresce mercado de trabalho no terceiro setor, <<http://www.oliberal.com.br/social/default/20.asp>> acesso em 16.Mar.2003.

CAMARGO, Mariângela F. (et.al.) Gestão do terceiro setor no Brasil. São Paulo: Futura, 2001.

AMCHAM. Disponível em <<http://www.amcham.org.br>> Acesso em 11.mar.2003.

FERNANDES, R. César. Privado porém público: o terceiro setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

HUDSON, Mike. Administrando Organizações do terceiro Setor. São Paulo: Makron Books, 1999.

- IOSHPE, Evelyn (org.). 3º Setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- JORDAN, David Alberto Becker, caderno do 3º setor, <<http://www.integração.fgvsp.br/caderno3.doc>> Acesso em 23.abril.2003
- KOONTZ, Harold e O'DONNELL, Cyril. Fundamentos da Administração. 2. ed., São Paulo: Pioneira, 1989
- LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. Técnicas de Pesquisa. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- LIPPI, Roberta. Terceiro Setor espera retornar o crescimento. Gazeta Mercantil, São Paulo, 18 mai. 1999.
- MOREIRA, Judiberto E./MOREIRA, Vera Lúcia. Filantropia: A Importância do 3º Setor na Sociedade Brasileira. <<http://www.integração.fgvsp.br/caderno3.doc>> Acesso em 23.abril.2003
- NASCIMENTO, Dinalva Melo do. Metodologia do trabalho científico: teoria e prática. Rio de Janeiro: Forense, 2002.
- PESQUISA NACIONAL SOBRE O PERFIL, FORMAÇÃO, ATUAÇÃO E OPORTUNIDADES DE TRABALHO DO ADMINISTRADOR. Brasília: Conselho Federal de Administração – CFA, 2006.
- REDE GIFE. Disponível em <<http://asocial.calepino.com.br>> Acesso em 24.mai.2007
- ROBBINS, P. Stephen. Comportamento Organizacional. 8ed., Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- TACHIZAWA, Takeshy. Reflexões sobre o crescimento do Terceiro Setor e Organizações Não Governamentais e seu efeito no papel do Administrador. Revista Brasileira de Administração, Brasília, Ano XII, n. 38, setembro 2002.
- TENÓRIO, G. Fernando (org.). Gestão de ONG's: principais funções gerenciais. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.
- VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 1998.