

## HÁ VAGAS? – A INSERÇÃO DOS ADMINISTRADORES NO TERCEIRO SETOR

**Eusébio Scornavacca Jr.**<sup>1</sup>  
Rua Washington Luis 855  
CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil

**João Luiz Becker**<sup>1</sup>  
Rua Washington Luis 855 - Sala 314  
CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil  
E-mail: [jlbecker@ea.ufrgs.br](mailto:jlbecker@ea.ufrgs.br)

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Escola de Administração  
CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil

### 1. Introdução

A emergência do terceiro setor é uma consequência da busca de um papel mais amplo e efetivo dos agentes econômicos e sociais - indivíduos, organizações e instituições (Richard, 1988; Martinelli, 1997). Refletindo a sociedade civil organizada, o setor é composto por uma vasta gama de organizações que buscam a melhoria da qualidade de vida (Drucker, 1994). A Figura 1 apresenta um esquema geral comparativo entre os três setores da sociedade.



**Figura 1: Representação dos três setores da sociedade**

Genericamente denominadas de Organizações Sem Fins Lucrativos ou de Organizações Não Governamentais (ONG), as associações, fundações, clubes de serviço, grupos de proteção do meio ambiente, *etc.*, são apenas uma pequena amostra neste universo (Fernandes, 1997). Para se ter uma idéia da real importância do terceiro setor, é suficiente notar que em 1995 as entidades sem fins lucrativos movimentaram mais de US\$ 1,1 trilhão, valor que não inclui congregações religiosas. Este montante equivale a nada menos que 4,7% do PIB mundial (Gazeta Mercantil, 1998a). Nos Estados Unidos 10% da força de trabalho remunerada encontra-se neste setor (Rifkin, 1997). Já no Brasil, o setor é a terceira maior categoria na geração de empregos (Fernandes, 1997), havendo mais de 250 mil Organizações Sem Fins Lucrativos cadastradas no Ministério da Fazenda (Zero Hora, 1998).

Os números refletem a complexidade atingida pelo setor nos dias de hoje, o que acarreta em mudanças nas estruturas e inter-relações de suas organizações (Fisher e Falconer, 1998). Tais mudanças demandam conhecimento gerencial apropriado, o que confronta com a natureza de muitas destas organizações, em geral formadas a partir de lideranças comunitárias, com base em voluntariado e muitas vezes conduzidas por indivíduos com pouca ou nenhuma experiência administrativa (Fernandes, 1994).

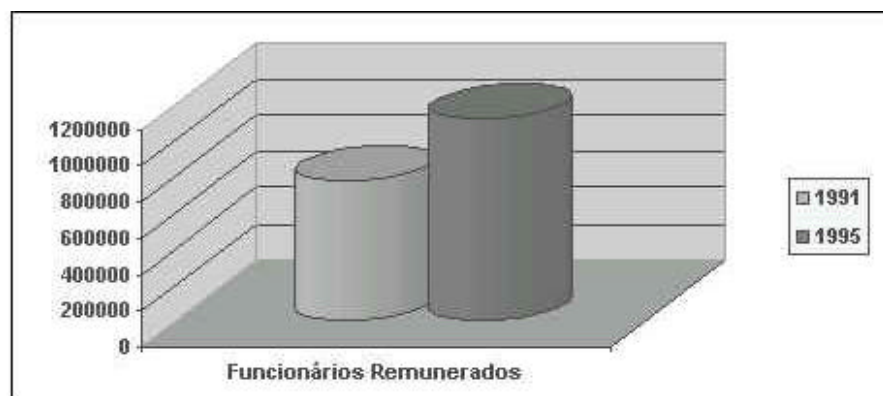
Por outro lado, o gerenciamento de programas sociais no Brasil tem sido considerado, ao menos na retórica oficial, uma variável estratégica para a modernidade (Pereira, 1996). Entretanto, constata-se que grande parte destes programas são conduzidos por pessoas sem qualificação técnica. É fato que o terceiro setor ainda carece de apropriada estrutura de gestão e que suas organizações devem ser administradas e vistas como verdadeiras empresas.

Colocado nesta perspectiva, o mercado de trabalho para os administradores no terceiro setor parece florescente. Será mesmo? Poucos trabalhos têm focado o tema. Rifkin (1995), usando técnicas de análise longitudinal, chega a afirmar que o terceiro setor seria a saída para o desemprego estrutural do final do milênio. O presente artigo objetiva discutir o papel dos administradores nas organizações do terceiro setor, buscando descobrir quais as perspectivas de trabalho para estes profissionais. Espera-se contribuir para um melhor desenvolvimento administrativo destas organizações, incentivando a atuação de gestores neste setor. O artigo está organizado da seguinte forma: na seção 2 caracteriza-se o potencial de empregos no terceiro setor; a seção 3, corpo principal do artigo, procura sistematizar os conhecimentos adquiridos na pesquisa; finalmente, na seção 4, tecem-se algumas considerações finais à guisa de conclusão.

## 2. O Potencial de Geração de Empregos no Terceiro Setor

Grande parte dos artigos publicados sobre o terceiro setor enfocam temas sobre a cidadania e sobre o aumento da representatividade deste setor na economia mundial. Mesmo assim, em comparação aos demais setores, o terceiro setor ainda possui poucas pesquisas que possibilitam a exata mensuração de sua emergência.

Os dados globais mais recentes sobre o setor são do ano 1995. Uma pesquisa realizada em 22 países pela universidade norte-americana John Hopkins pode constatar esta expansão. Naquele ano o setor não-lucrativo remunerava aproximadamente 18,8 milhões de funcionários, correspondente a 30% dos postos existentes no setor público, 9,2% dos empregos em serviços e 5% de todos os empregos do mundo não vinculados à agricultura (Gazeta Mercantil, 1998a). Quanto ao trabalho voluntário, 28% da população entrevistada contribui com seu tempo para as organizações sem fins lucrativos. A contribuição brasileira para esta pesquisa foi elaborada pela professora Leilah Landim, da Escola de Serviços Sociais da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Foi constatado que no período compreendido entre 1991 e 1995, o número de trabalhadores remunerados no terceiro setor brasileiro cresceu de 0,78 para 1,12 milhões (Gráfico 1). Este aumento de 44,38% mostra um desempenho expressivo, especialmente se comparado ao crescimento de 19,86% da população ocupada no País.



**Gráfico 1.: Aumento da mão-de-obra remunerada no Terceiro Setor**  
(Fonte: Gazeta Mercantil, 1998a, Relatório, p. 1)

Observa-se que o terceiro setor está mais avançado em países desenvolvidos, com menor evidência na América Latina, Europa Central e Leste Europeu. Enquanto na Europa Ocidental o

terceiro setor corresponde, em média, a 5% da economia, na América Latina este índice é de apenas 2,1%. Estima-se que as doações para o terceiro setor no Brasil em 1997 tenham girado em torno de US\$ 1 bilhão (0,13% do PIB), quantia pequena em comparação com os US\$ 568 bilhões movimentados nos Estados Unidos (cerca de 10% do PIB).

Os índices de crescimento de ocupação de mão-de-obra apresentados acima contrastam com o problema do desemprego que assola o mundo. Uma das poucas justificativas para esta aparente contradição é apresentada por Rifkin (1995). O autor descreve mudanças no mundo do trabalho, salientando a redução da força global de trabalho, a fim de entender como chegamos até aqui e como será o mundo "sem carteira assinada". A chave para a compreensão da emergência do terceiro setor estaria no dinamismo econômico: quando ocorre uma perda em massa de empregos em um setor da economia, um novo setor surge para absorver a mão-de-obra excedente. O argumento é referendado pelos seguintes fatos históricos:

- no início do século, a indústria emergente contratou milhares de trabalhadores deslocados pela mecanização da agricultura;
- a crise de 29 nos Estados Unidos abriu milhares de vagas nas obras de infra-estrutura;
- avanço tecnológico do pós-guerra permitiu a expansão do setor de serviços nas décadas de 50 a 80.

Na última década, a revolução da Tecnologia da Informação influenciou diversas mudanças na sociedade moderna e principalmente na forma de se produzir. A informação passou a ser vista como um recurso básico e tão importante quanto as matérias-primas e os recursos humanos (Freitas *et al.*,1997). Toda essa mudança acarretou muitos investimentos e uma imensa necessidade de capacitação e reciclagem da mão-de-obra existente, além de extinguir vários postos de trabalho. O deslocamento de mão-de-obra, pela via do desemprego é evidente.

Rifkin trata desemprego com a indispensável preocupação social que o tema merece e aponta a profunda relação existente entre a história da humanidade e o trabalho, chegando a afirmar que o fim do trabalho poderia significar a sentença de morte para a civilização como a conhecemos. Tal afirmação leva necessariamente a uma reflexão sobre a centralidade de nossas vidas em torno do trabalho. Nascemos e crescemos orientados para trabalhar e produzir, e nossa inserção social depende de quão bem nos desempenhamos no trabalho. Casos como o da Asea Brown Boveri, citado por Rifkin (1995, p.12), que demitiu 50.000 funcionários, cada vez mais

freqüentes, resultam em inquietude social e fazem com que a sociedade se questione sobre o futuro destas pessoas.

A resposta dada por Rifkin para tal questionamento é o terceiro setor. O autor crê que o setor não-lucrativo, pelo menos nos EUA, poderá auxiliar a combater o problema do desemprego. A estratégia sugerida adota uma combinação de redução da jornada de trabalho, fim das horas extras e o pagamento de salários indiretos por organizações sem fim lucrativos. O autor também propõe que o Estado, ao invés de "dar" salário desemprego aos desempregados, efetue o pagamento de salário social por serviços comunitários. Outra sugestão é o incentivo ao voluntariado: os cidadãos poderiam receber descontos nos impostos a pagar de acordo com a quantidade de horas trabalhadas para a comunidade.

Neste turbilhão de mudanças onde estão os administradores? Qual o papel destes profissionais no contexto da emergência do terceiro setor? Quais as perspectivas de trabalho para estes profissionais?

### **3. Percepção do Mercado.**

Para buscar responder tais perguntas, a seção a seguir apresenta reflexões sobre o papel do administrador e as perspectivas de mercado para estes profissionais no terceiro setor. Para tal foi realizada uma pesquisa com gestores que atuam neste setor relatando suas percepções sobre o tema.

#### **3.1 Material e Método**

O trabalho apresenta um estudo de caso exploratório-descritivo, que busca descobrir a percepção dos gerentes de algumas entidades com grande representatividade no contexto do terceiro setor Brasileiro e Gaúcho quanto às perspectivas de trabalho para administradores neste setor. A amostra foi composta por um total de nove gestores de entidades, duas associativas (Associação Brasileira de Organizações-Não-Governamentais – **ABONG** e Grupo de Institutos, Fundações e Empresas - **GIFE**, ambas sediadas em São Paulo) e sete participantes do GIFE-Sul (**Instituto C&A**, com sede em São Paulo, **Função Iochpe**, **Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho**, **Fundação Projeto Pescar**, **Fundação Semear**, **Instituto Herbert Levy** e **ONG Parceiros Voluntários**, todas sediadas no Rio Grande do Sul). Os gestores escolhidos em cada organização são pessoas-chave em seu processo decisório.

Com base em informações preliminares sobre as perspectivas de trabalho para administradores no terceiro setor e uma revisão de literatura sobre o tema em estudo, elaborou-se um roteiro de entrevista, que, após ter sido validado por dois especialistas, foi testado por dois profissionais que atuam no setor. A coleta dos dados foi efetuada por telefone nas entidades localizadas em São Paulo e pessoalmente nas localizadas no Rio Grande do Sul. As entrevistas duraram em média 30 minutos, tendo sido gravadas na íntegra. A análise de conteúdo das fitas foi realizada mediante transcrição das informações mais relevantes.

Por se tratar de uma análise de percepção sobre o problema em estudo e contando com uma amostra de apenas 9 gestores, os resultados certamente não podem ser generalizados. Com a devida cautela, entretanto, os dados coletados oferecem uma boa noção das possibilidades de inserção dos administradores no terceiro setor. A ampliação deste estudo para outras organizações, abrangendo um maior número de pessoas aprofundará os resultados obtidos.

### **3.2 Remunerados & Voluntários**

O terceiro setor possui a peculiaridade de contar com dois tipos de força de trabalho: remunerada e voluntária (Patak, 1997). Ao longo da história, o trabalho vem sendo definido em diversas categorias e em diferentes formas. Lidke (1997) faz uma análise retrospectiva, mostrando a evolução do conceito de trabalho. Se, há três séculos atrás o trabalho era encarado estritamente sob a ótica física, no final do século XX assume-se uma conceituação mais ampla, mais intelectualizada, menos ligada à subsistência (Thompson, 1989). De fato, em 1776, Adam Smith encarava o trabalho meramente como um fator de produção cujo preço é o salário; em 1817, Davi Ricardo, em sua teoria do valor do trabalho, define lucro como o excedente ou a diferença residual entre a quantidade de trabalho necessária à subsistência dos trabalhadores e o valor total da produção; e mesmo Marx, em 1867, afirmava que o trabalho é a atividade resultante do dispêndio de energia física voltada à produção de bens e serviços. Hoje em dia, o trabalho é visto por muitas pessoas como um meio de obtenção de prazer, satisfação pessoal e aceitação social (Handy, 1984). Este conceito é mais evidente nos países desenvolvidos do que nos subdesenvolvidos, onde a dura realidade faz com que o trabalho ainda seja percebido meramente como um meio de subsistência.

Pode-se dizer que a questão do trabalho voluntário está diretamente ligada à busca dos indivíduos pela auto-realização e inserção social. Uma pesquisa inglesa publicada pelo *Volunteer Center* em 1981 perguntou aos voluntários daquela instituição quais as razões para estas pessoas

realizarem trabalho voluntário (Handy, 1984, p.56). As razões apresentadas (respostas múltiplas) e suas respectivas freqüências encontram-se na Tabela 1.

Faço porque realmente me dá prazer	51%
Tenho satisfação em ver os resultados	50%
Conheço pessoas e faço amigos	38%
Faz parte da minha crença religiosa	31%
Sinto-me pessoalmente realizado	30%
Porque existem pessoas menos abastadas do que eu	30%
Encontro meu verdadeiro "eu"	26%
Gosto de me sentir útil	25%
Enriqueço minha experiência de vida	25%
Permite que eu faça coisas para as quais tenho talento	23%
Sinto-me menos egoísta	22%
Porque alguém tem que fazer	19%
Ganho status na minha comunidade	8%

**Tabela 1.: Razões para ser voluntário**

(Fonte: Handy, 1984, p. 56)

A participação de voluntários é vital para a sobrevivência das Organizações do terceiro setor (Drucker, 1994). Funcionando como uma interface entre as organizações e a comunidade, os voluntários difundem, exemplificam e dão respaldo à missão da entidade. Desta forma, a comunidade percebe a importância da instituição no seu contexto e assim soma esforços para mantê-la.

Buscando descobrir quais papéis são desempenhados pelos corpos voluntário e remunerado, perguntou-se aos participantes desta pesquisa sobre sua percepção quanto ao papel de cada uma destas forças de trabalho nas organizações.

Nas opiniões emitidas pelos entrevistados percebe-se que os trabalhadores remunerados devem atuar em ações contínuas e de logo prazo, consideradas vitais para o funcionamento da organização, servindo de "linha mestra" para o desenvolvimento organizacional da entidade. Já o corpo de voluntários, devido a seu alto nível de motivação e mobilização, é visto como a força motriz da entidade, devendo desempenhar um papel complementar em ações de médio e curto prazo. Também é percebido que os voluntários podem contribuir expressivamente "doando" conhecimento e capacitando a organização onde atuam. Além disso, foi salientado por 8 entrevistados (89%) que ambas forças de trabalho devem possuir o mesmo nível de comprometimento, pois a organização depende tanto de uma quanto da outra para alcançar suas metas.

O poder mobilizador de uma organização do terceiro setor é um fator que deve ser mais explorado por seus gestores. Voluntários identificados com a missão da entidade geralmente resultam em pessoas mais comprometidas, motivadas e produtivas. Como salientado anteriormente, estas pessoas projetam a boa imagem da organização na comunidade, possibilitando sua perenidade. Embora represente um enorme desafio para a gestão, a existência destas duas forças de trabalho, atuando concatenadamente, representa uma grande vantagem para as organizações deste setor.

### 3.3 Administradores ou Gestores?

Fernandes (1994) salienta que a figura do gestor nas organizações do terceiro setor é bastante peculiar. Muitas organizações possuem gestores oriundos da militância e das lideranças comunitárias ao invés das escolas de capacitação técnica. Esta cultura do **gestor-líder**, aliada à carência de administradores especializados, gera uma estrutura de gestão permeável a pessoas com as mais diversas formações (Tabela 2). De acordo com alguns dos entrevistados, tal fato é mais visível nas organizações de pequeno porte.

Administração	3
Economia	2
Serviço Social	2
Artes Plásticas	1
Sociologia	1

Tabela 2. : Formação dos gestores da amostra



As organizações do terceiro setor podem ser divididas em dois grandes grupos: o das financiadoras e o das operadoras. O primeiro grupo é composto por fundações, institutos e empresas que especificamente levantam fundos e financiam projetos e organizações. O segundo compõe-se de grupos ambientais, abrigos para menores, creches e outras organizações que operam diretamente com a população em geral. Por exemplo, a Fundação W.K. Kellogg é uma típica financiadora que distribui suas verbas em diversos projetos sociais realizados por operadoras. Já as APAEs são tipicamente operadoras, agindo diretamente com a população. Esta diferenciação gera distintos perfis de quadros diretivos.

Mesmo havendo muitos tipos de organizações e gestores de variadas formações, é interessante notar que as declarações dos entrevistados quanto ao papel dos gestores nas organizações do terceiro setor convergiram para um único ponto: trazer conhecimentos de gestão, organizar e articular os processos das organizações. Tais afirmações estão de acordo com a literatura administrativa em geral, que apresenta a gestão como o processo ativo de determinação do caminho a ser seguido por uma organização para a realização de seus objetivos (Garay, 1997).

Também foi comum ouvir dos entrevistados que os gestores do terceiro setor enfrentam no seu cotidiano o grande desafio de gerar sistemas orgânicos que maximizem os resultados a partir dos recursos disponíveis e atendendo as demandas sociais existentes na comunidade. A preocupação de maximizar resultados não é novidade para a administração científica, porém, como Tenório (1998) conclui, o processo de gestão do terceiro setor não deve ser pautado pela lógica do mercado que objetiva atingir o *adversariu* em vez de alcançar o *politicu* (bem comum). Para o autor, isso não significa desprezar as práticas e as teorias vigentes no Primeiro e Segundo setores, mas reconstruir, criticamente, a racionalidade de mercado de origem exclusivamente instrumental, em prol de uma racionalidade que promova a cidadania.

### **3.4 Necessidade de Bons Gestores**

As seções anteriores deixam claro que o terceiro setor está, gradativamente, ganhando importância e destaque na economia mundial, demandando gestores qualificados e uma estrutura de gestão adequada, o que propicia a inserção de administradores neste setor. A este respeito, os entrevistados da pesquisa foram questionados sobre quais papéis os administradores ainda não exercem, mas que poderiam exercer, nas organizações do terceiro setor.

Nas respostas obtidas, pôde-se perceber uma grande preocupação quanto à profissionalização dos processos gerenciais e quanto à produção de uma imagem de eficiência

perante a sociedade. É sabido que a imagem do amadorismo na gestão que muitas entidades do terceiro setor detêm é sem dúvida reflexo da qualificação de seus gerentes e dos processos utilizados no desenvolvimento de suas atividades. Como salientado anteriormente, deve-se diferenciar liderança de capacidade gerencial. Embora necessária, liderança não é condição suficiente para a boa gestão.

Outro fato importante descrito por alguns dos participantes é que muitas das organizações (geralmente as operadoras de pequeno porte) precisam compreender urgentemente que apenas a militância, o voluntariado e a abnegação de alguns não basta para produzir resultados efetivos – é preciso haver certo grau de profissionalização. Fernandes (1994) diz que a cultura do "Deus lhe pague" está presente em muitas organizações do terceiro setor, originando alto grau de dependência externa. Esta forma de agir e pensar propicia um ambiente perfeito para ações paternalistas, geralmente isoladas e de pouco efeito para a melhoria da organização. Forma-se um círculo vicioso: a ênfase em ações sobre os efeitos e não sobre as causas dos problemas existentes reforça a dependência da organização em relação a seus "benfeitores".

Ao buscar-se melhorar a estrutura administrativa das organizações do terceiro setor, deve-se voltar a atenção para a área de administração de projetos, consolidada desde os anos 60 (Codas, 1987; Maximiano, 1997). Já ao se pensar numa estrutura administrativa para a maioria destas organizações é um tanto evidente a superioridade da estrutura por projetos e da estrutura matricial, em relação à estrutura funcional, tão comum em outras organizações. Vale a pena observar que a disciplina de administração de projetos faz parte do currículo da maioria dos cursos de administração do país. É, portanto, relativamente fácil inserir sua aplicação ao terceiro setor, aprimorando o conhecimento dos futuros administradores sobre o mesmo.

De uma maneira geral os projetos realizados no âmbito do terceiro setor são denominados de projetos sociais. Tais projetos necessitam de conhecimento gerencial para que resultem em ações que transformem instituições de cunho caritativo em instituições de cunho formativo e educativo. Para tanto, estes devem ser estruturados e planejados de forma a permitir à entidade desenvolver sua auto-suficiência administrativa e financeira, em ações duradouras com estratégias de sustentabilidade, multiplicação e institucionalização (Kisil, 1997). O projeto social permite planejar e avaliar a viabilidade da ação que será realizada, sob a ótica gerencial (McCarthy, 1997).

A implementação de projetos sociais bem estruturados pode ser um caminho para o desenvolvimento social sustentado. Porém, isto só se tornará realidade se existirem profissionais qualificados atuando diretamente nas organizações, ou sob a forma de consultorias. Sob esta ótica, parece haver um grande espaço aberto aos profissionais da administração no terceiro setor. Há realismo nesta afirmação?

### 3.5 Há Vagas?

Com o intuito de responder a pergunta realizada no final da seção anterior, os participantes desta pesquisa declararam suas percepções quanto à realidade do mercado de trabalho para administradores no terceiro setor. Sendo um tanto otimistas em suas declarações, os entrevistados salientaram que este mercado encontra-se em fase inicial. Um deles afirmou: "...é um mercado promissor e crescente mas ainda muito restrito, pois existe uma espécie de 'confraria' do terceiro setor". Tal controvérsia é resultado da existência de poucas organizações de grande porte - tipo que geralmente contrata mão-de-obra especializada - e da realidade das organizações de pequeno porte - tipo que geralmente não dispõe de recursos e nem de uma cultura que busque profissionais da área de administração.

Seguindo o roteiro de entrevistas, os entrevistados foram questionados sobre a existência de uma carreira de administrador do terceiro setor, a exemplo das carreiras de administrador público, administrador de marketing, *etc.* A Tabela 3 mostra os resultados obtidos e suas respectivas frequências.

Sim, existe	4
Ainda não existe	4
Não sei	1

**Tabela 3.: Percepção dos entrevistados quanto à existência de uma carreira de administrador e do Terceiro Setor**

Uma análise mais aprofundada das declarações revela que as pessoas que responderam "ainda não" acreditam que o terceiro setor brasileiro é bastante promissor e que atualmente se encontra em estágio de "embrião". Já os que declararam a existência de uma carreira de administrador neste setor apontaram que os gestores podem progredir profissionalmente administrando projetos ou entidades distintas. Pode se dizer que é uma espécie de "carreira

matricial". A Figura 2 mostra exemplos dados por entrevistados de possíveis carreiras de gestores do terceiro setor. Há espaço tanto para progressões tradicionais, do tipo ingresso e ascensão na mesma organização, ilustrado pela carreira W, como para progressões menos ortodoxas, com envolvimento em vários projetos e organizações, ilustrado pelas carreiras X, Y e Z.

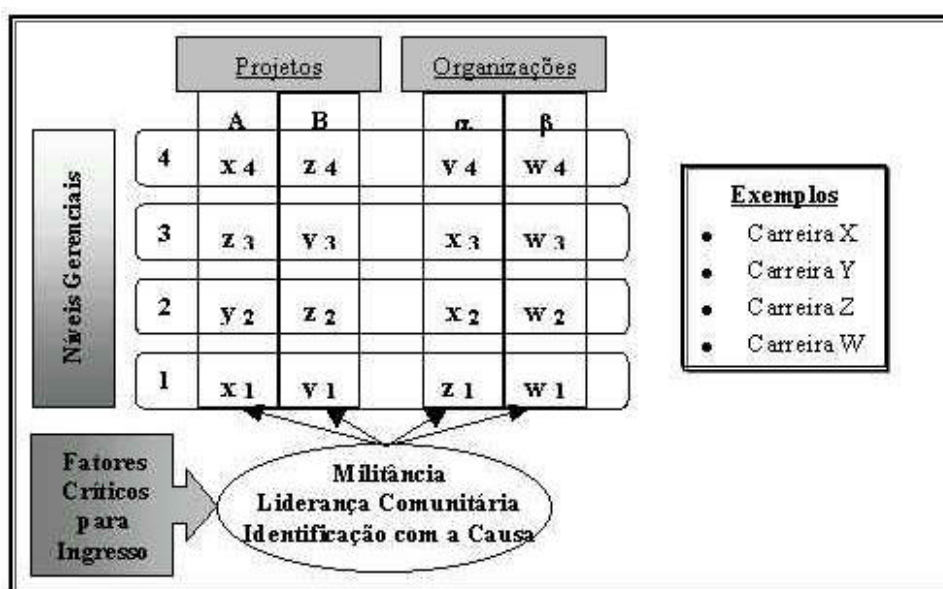


Figura 2.: Exemplos de carreiras de gestor no Terceiro Setor

Observe na figura acima a forte inter-relação entre as organizações, os projetos e os indivíduos. Esta análise, juntamente com as declarações obtidas, revelam a existência de uma espécie de "rede de informações" do terceiro setor. De acordo com a grande maioria dos entrevistados esta "rede" é a principal fonte de informações das organizações para contratar seus gestores. Ressalte-se que esta forma de obtenção de recursos humanos, um tanto quanto informal, não é exclusiva das organizações de pequeno porte, pois muitas das grandes fundações empresariais contratam seus gestores por meio desta rede. Entretanto, 5 dos 9 entrevistados acreditam que a influência desta "rede" no processo de contratação se reduzirá com o tempo, tendendo a ser substituída por processos mais "profissionais" de seleção de pessoal.

Para ingresso nos quadros gerenciais (remunerados) das organizações do terceiro setor foram listados três fatores de maior importância (ver Figura 2).

- **militância** – É a chance de "mostrar trabalho". Geralmente a contratação ocorre devido ao desempenho do indivíduo na organização. É bom lembrar que o

militante possui identificação com a missão da organização, logo, se identifica com as demais pessoas envolvidas na entidade.

- **liderança na comunidade** – Muitas vezes o carisma e a liderança política são elementos decisivos para que o indivíduo seja contratado como gestor da organização.
- **identificação com a causa da organização** – Esta é a causa mais comum de funcionários migrarem das empresas (2º Setor) para as fundações empresariais (3º Setor).

### **3.6. Qualificação Profissional**

Além de boas relações, os participantes desta pesquisa entendem que o gestor do terceiro setor deve ter vocação e uma formação bastante erudita: deve possuir a racionalidade dos administradores e a sensibilidade social dos sociólogos. É possível perceber que se as universidades formarem profissionais direcionados ao terceiro setor, em escala proporcional ao seu desenvolvimento, estes terão boas chances de inserção no mercado. As universidades podem atuar em diversos níveis, em extensão, como é o caso do curso oferecido pelo Núcleo Interdisciplinar de Pesquisas e Estudos sobre o terceiro setor da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (NIPETS/EA/UFRGS), ou em pós-graduação, como é o caso do MBA oferecido pela Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV). Em países estrangeiros, como os Estados Unidos, é grande a oferta de cursos na área.

### **3.7. Benefícios**

Uma vez identificado quais as perspectivas de trabalho, como ingressar neste mercado e qual a formação necessária, buscou-se descobrir quais são os benefícios tangíveis e intangíveis para o gestor com atuação no terceiro setor.

Sabendo que os salários pagos pelas organizações sem-fins-lucrativos costumam ser 20% abaixo da média paga pelo setor privado (Gazeta Mercantil, 1998b), perguntou-se aos entrevistados porque isso ocorre.

Um primeiro grupo de entrevistados (quatro pessoas) afirma que tal fato ocorre porque o setor não é lucrativo e não possui excedente. Um segundo grupo (duas pessoas) percebe o fato como reflexo do pequeno porte e da pouca profissionalização do setor, além de ser um cargo de pouco *status* no mercado de trabalho. Um terceiro grupo (duas pessoas) discorda da estatística apresentada pela Gazeta Mercantil, afirmando que as organizações de grande porte pagam bons salários. Os entrevistados presumem que os dados de base da publicação devem referir-se às

organizações de pequeno porte. De certa forma, esta percepção se alinha com a percepção do segundo grupo. Um participante, isoladamente, afirma existir uma cultura que não permite que os gestores do terceiro setor ganhem bem: "...muitos financiadores pensam desta forma: o dinheiro é para "meninos de rua" e não para técnicos..."

A remuneração inferior ao setor privado é um empecilho para a tão almejada profissionalização do terceiro setor. Percebe-se claramente que o fato de se remunerar 20% abaixo da média da iniciativa privada ocorre em função dos fins que as organizações do terceiro setor possuem. Há, efetivamente, uma "cultura" própria destas organizações, quase que a justificar a perda (comparativa) de 20% na remuneração como uma "contribuição social" ou "filantropia compulsória" por parte dos gestores.

Outro tópico explorado pela entrevista foi a questão da estabilidade no emprego. Os entrevistados deram sua percepção comparando o terceiro setor à iniciativa privada (Tabela 4).

O Terceiro Setor é <u>mais</u> estável	5
Não há diferença	2
O Terceiro Setor é <u>menos</u> estável	1
Não sabe	1

**Tabela 4.: Percepção dos entrevistados quanto à estabilidade nos empregos no Terceiro Setor em relação à iniciativa privada**

Os cinco entrevistados que consideram os empregos no terceiro setor mais estáveis do que os da iniciativa privada argumentam que no setor não-lucrativo existe uma maior fidelidade entre as pessoas e as organizações e que a falta de competição e cobrança por resultados é reflexo do pouco dinamismo existente nas organizações deste setor. Um dos dois entrevistados que declararam "não há diferença entre os setores" fez considerações a respeito de conflitos ideológicos que possam existir entre os curadores e os executivos das entidades. Já o participante que considera os empregos no terceiro setor menos estáveis que os da iniciativa privada fez referências à instabilidade do gestor de projetos: "às vezes tem verba, às vezes não".

Finalizando a entrevista, perguntou-se aos entrevistados se vale a pena investir em uma carreira profissional no terceiro setor. Sete disseram que vale a pena e outros dois afirmaram que

é válido se o sujeito não possuir o objetivo de ganhar muito dinheiro. Observou-se nas declarações obtidas que o maior benefício de se trabalhar no terceiro setor é a realização pessoal, pois o gestor, livre da pressão de perseguir o lucro, tem um enorme espaço para desenvolver seu potencial e contribuir para com a sociedade.

#### **4. Considerações Finais**

Ao perceber-se a emergência do terceiro setor, percebe-se também o crescimento de sua representatividade no mundo do trabalho e na economia. O fenômeno vem ocorrendo devido ao processo de diminuição da atuação do Estado e à difusão da cidadania, e a um ajuste natural da sociedade no sentido de gerar empregos (ocupação) para os indivíduos – evitando um colapso da civilização. Independentemente da razão da emergência deste setor, constata-se que este possui um modelo de gestão caracterizado pelo amadorismo, o voluntariado e a abnegação de algumas pessoas. Este modelo não mais consegue dar conta das demandas sociais existentes e atribuídas à estas organizações. Urge a necessidade de os quadros gerenciais de tais organizações profissionalizarem-se, com o intuito de aumentar sua eficiência e eficácia no cumprimento de seus objetivos institucionais.

Conseqüentemente há expectativas de crescimento do mercado de trabalho para profissionais de administração no terceiro setor, sustentada basicamente por três argumentos: (1) o setor é novo e está em fase de desenvolvimento; (2) o volume de capital aplicado no setor é crescente; e (3) há uma grande carência de conhecimentos de gestão aplicada ao setor. Infelizmente, existem inúmeras barreiras de entrada para estes profissionais nas organizações do terceiro setor. Sem sombra de dúvidas, a maior barreira a ser rompida é a cultura organizacional institucionalizada, que, de certa forma, inibe a entrada de profissionais nos seus quadros. O processo de transição da "era do amadorismo" para a "era do profissionalismo" também é desfavorecido pela falta de qualificação e familiaridade com as especificidades destas organizações por parte do profissionais.

O setor remunera com salários inferiores aos pagos no setor privado. Todavia os profissionais que atuam na área afirmam terem boa qualidade de vida e prazer ao trabalhar. De outra parte, os postos de trabalho no terceiro setor são mais estáveis que no setor privado, existindo um maior apego do indivíduo pela organização.

O ingresso nos quadros das organizações do terceiro setor ainda está muito ligado à identificação dos indivíduos com a missão da organização, a militância e a liderança comunitária. Também identifica-se a existência de uma "rede informal de informações" que, por sua importância, pode ser determinante no processo de contratação de um gestor.

Não obstante os comentários realizados acima, cremos que o campo de trabalho para administradores no terceiro setor aumentará gradualmente. A velocidade deste processo de crescimento dependerá muito da quebra de paradigmas e tabus existentes em muitas organizações. Eis a chance para muitos profissionais da administração "mostrar serviço" e provar o quanto são necessárias as aplicações dos conhecimentos administrativos neste setor.

### **5. Referências Bibliográficas**

CODAS, M.M.B. (1987). "Gerência de projetos - uma reflexão histórica". *Revista de Administração de Empresas*. 27(1):33-37.

DRUCKER, P.F. (1994). *Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos*. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 165p.

FERNANDES, R.C. (1994). *Privado Porém Público: o terceiro setor na América Latina*. 2 ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 156p.

(1997). "O que é terceiro setor?". in IOSCHPE, E. (Org.). *3º Setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 25-34.

FISHER, R.M. e A.P. FALCONER. (1998). "Desafios da parceria governo e terceiro setor". *Revista de Administração*. São Paulo: USP. V.33, n.1, jan./mar. 12-19.

FREITAS, H.; J.L. BECKER; C.M. KLADIS e N. HOPPEN. (1997). *Informação e Decisão: sistemas de apoio e seu impacto*. Porto Alegre: Ortiz, 214p.

GARAY, A. (1997). "Gestão". in CATTANI, A. (Org.). *Trabalho e Tecnologia: dicionário crítico*. Petrópolis: Ed. Vozes; Porto Alegre: Ed. Universidade, 101-107.

GAZETA MERCANTIL (1998a). "Dossiê Terceiro Setor". *Relatório Gazeta Mercantil*. Porto Alegre. 27 de Novembro. p. 1-4.

\_\_\_\_\_ (1998b). "O Terceiro Setor marca posição". *Caderno Central*. Porto Alegre. 13, 14 e 15 de novembro, p.2.

HANDY, C. (1984). *The Future of Work: a guide to a changing society*. Oxford: Basil Blackwell, 201p.



Kisil, M. (1997). "Organização social e desenvolvimento sustentável: projetos de base comunitária". in IOSCHPE, E. (Org.). *3º Setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 131-156.

LIEDKE, E.R. (1997). "Trabalho". in CATTANI, A. (Org.). *Trabalho e Tecnologia: dicionário crítico*. Petrópolis: Ed. Vozes; Porto Alegre: Ed. Universidade, 268-274.

Martinelli, A.C. (1997). "Empresa-cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora". in IOSCHPE, E. (Org.). *3º Setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 81-88.

MAXIMIANO, A.C.A. (1997). *Administração de Projetos: transformando idéias em resultados*. São Paulo: Atlas, 196p.

McCarthy, K.D. (1997). "Educando os futuros administradores e líderes do setor de filantropia". in IOSCHPE, E. (Org.). *3º Setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 113-120.

PATAK, M. (1997). "Die besseren manager". *Social Management*. 2/97. Alemanha, 13-15.

PEREIRA, L.C.B. (1996). "Um Governo Gerencial". *O Estado de São Paulo*, 10 de Agosto, pag. B-2.

RICHARD, C. (1988). "Der Dritte Sektor". *Die Offentliche Verwaltung*. Mai. Alemanha, 363-365.

RIFKIN, J. (1995). *O Fim dos Empregos: o declíneo inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho*. São Paulo: Makron Books, 248 p.

\_\_\_\_\_. (1997). "Identidade e Natureza do Terceiro Setor" in IOSCHPE, E. (Org.). *3º Setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 13-24.

TENÓRIO, F.G. (1998). "Gestão social: uma perspectiva conceitual". *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: FGV-EBAP. 32(5): Set./Out. 7-23.

THOMPSON, P. (1989). *The Nature of Work: na introduction to debates on the labour process*. Londres: The MacMillian Press Ltd, 311p.

ZERO HORA (1998). "ONGs mostram peso econômico no país". *Caderno de Empregos*. Porto Alegre. 7 de junho, p.2.