

## **ÁREA TEMÁTICA: ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR**

### **ESTUDO DOS FATORES QUE ATRAEM GESTORES DO SEGUNDO SETOR A ATUAREM EM ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL DE INTERESSE PÚBLICO NA CIDADE DE SÃO PAULO**

#### **AUTORES**

**EDMILSON JOSÉ SILVA**

Universidade Anhembi Morumbi  
edm20@msn.com

**DANIEL MIRANDEZ**

Universidade Anhembi Morumbi  
danielmirandez@hotmail.com

**CLÓVIS MARQUES MIRANDA**

Universidade Anhembi Morumbi  
lukinhas\_cmm@yahoo.com.br

#### **RESUMO**

Este estudo tem por objetivo identificar quais são os fatores que levaram gestores atuantes do Segundo Setor a atuarem nas chamadas Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), que são organizações pertencentes ao Terceiro Setor e que foram reconhecidas em 1999, com a Lei N° 9790. Neste sentido, este artigo buscou identificar: o perfil desses gestores, os fatores que os levaram às OSCIPs e quais são os seus níveis de satisfação perante alguns fatores, após ter ocorrido esta migração, contribuindo assim com a compreensão de quais são os elementos responsáveis pela atração desses gestores. A identificação desses elementos pode auxiliar as OSCIPs na reestruturação de suas atividades, visando o melhoramento do seu desempenho operacional, tendo impacto direto na resolução de problemas sociais. Além da pesquisa bibliográfica, foi realizada uma pesquisa de natureza exploratória, quantitativa, utilizando como instrumento de coleta um formulário. O embasamento teórico levantado, assim como o resultado da pesquisa proposta, permitiu identificar que o principal fator de atração que leva os gestores a desenvolver as suas atividades no Terceiro Setor é a sua identificação com a causa defendida pela organização, seguido da busca pela realização pessoal. Não houve identificação de gestores que foram atraídos pelo fator remuneração.

Palavras Chaves: Terceiro Setor. OSCIPs. Gestor.

#### **ABSTRACT**

This study aims to identify what are the factors that led the managers active in the Second Sector to work into the Civil Society Organizations of Public Interest (OSCIPs). They are organizations belonging to the Third Sector, which were recognized in 1999 by the Law No. 9790. Therefore, this article sought to identify: the profile of these managers, the factors that led to OSCIPs and what are their levels of satisfaction with some factors that have occurred after this migration, thus contributing to the understanding of what elements are responsible for attraction of these managers. The identification of these elements can help the OSCIPs the restructuring of its activities aimed at improving its operational performance with direct

impact on solving social problems. Apart from the literature searching, an exploratory, quantitative searching was conducted, using an instrument form. The theoretical foundation raised, as the result of the proposed research has identified that the main factor of attraction that leads managers to develop their activities in the Third Sector is its identification with the cause defended by the organization, followed by the quest for personal fulfillment. There was no identification of managers who were lured by the pay factor.

Keywords: Third Sector. OSCIPs. Manager.

## INTRODUÇÃO

O Brasil é um país emergente que sofre os impactos do processo de globalização. Apesar dos aspectos positivos trazidos pela inserção do país no plano internacional, como o crescimento da economia, é importante salientar que as desigualdades sociais continuam presentes e comuns a todos os estados brasileiros, sendo potencializadas pelo sistema econômico atual: o capitalismo.

Segundo dados divulgados no Atlas da Exclusão Social em 2005, a pobreza ainda é um grave problema brasileiro, já que 25% da população vivem em condições precárias e 42% dos municípios brasileiros sofrem com altos índices de exclusão social. O índice de Gini, divulgado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), que mede o grau de desigualdade segundo a renda domiciliar per capita, aponta que o estado de São Paulo demonstra uma desigualdade preocupante, conforme dados divulgados em 2009.

O Estado mostra-se incapaz de atender todas as necessidades dos cidadãos na esfera social, fato este que abre uma nova perspectiva, onde as Sociedades Civis assumem um papel importante no auxílio àqueles que sofrem algum tipo de exclusão social.

Dentro deste contexto, o Terceiro Setor ganha força e conseqüentemente sua responsabilidade aumenta, sendo assim quanto melhor o seu desempenho, mais eficiente e eficaz será o atendimento a essa camada social excluída. Para alcançar a melhoria no seu desempenho, se faz necessária a profissionalização das organizações do Terceiro Setor.

Exemplos claros deste processo de profissionalização são as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), criadas e regidas pela Lei 9790 de 1999. Os gestores dessas organizações podem ser remunerados, assim abre-se uma nova perspectiva onde as OSCIPs buscam no Segundo Setor, profissionais competentes e qualificados que possam ajudar no sucesso de seus projetos sociais.

Dessa forma, o Terceiro Setor torna-se uma peça relevante para auxiliar o Estado e, logo, contribuir com o desenvolvimento socioeconômico do país. Assim, levantou-se a seguinte pergunta-chave: Quais fatores atraem gestores do Segundo Setor a atuarem em Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público na cidade de São Paulo?

No entanto atrair estes profissionais não é tarefa simples, neste sentido, realizou-se uma pesquisa exploratória, que teve como principal objetivo: identificar os fatores que atraem gestores do Segundo Setor a atuarem em OSCIPs. Desta maneira por meio da análise dos resultados da pesquisa, espera-se contribuir de forma importante com a necessidade destas organizações de elaborarem estratégias adequadas que sirvam como meio de atração e retenção de profissionais competentes, que possam realmente melhorar o desempenho global destas organizações.

O presente estudo também busca estimular posteriores análises que apontem aprimoramentos nos processos de gestão referentes ao Terceiro Setor.

Destaca-se que a gestão eficiente e eficaz das organizações pertencentes ao Terceiro Setor, contribui, de forma direta e indireta, com a manutenção da qualidade de vida das pessoas que são atendidas por estas entidades.

## REVISÃO BIBLIOGRAFICA

### Globalização

Conforme Dreifuss (1996) e Size (1997) o termo “globalização” tem origem a partir de diversos fenômenos e processos relacionados ao âmbito econômico, gerando mudanças sociais, culturais e de gestão governamental em diversos países participantes deste processo.

Destaca-se que nas últimas três décadas o Brasil criou, por meio: da passagem de um regime autoritário à democracia, da abertura de seus mercados de forma significativa, da redução de tarifas seguidas de cortes de barreiras não tarifárias e da estabilização da moeda após décadas de inflação fora de controle, as condições necessárias para que consolidasse sua inserção no plano internacional. No início do século XXI, o Brasil encontrava-se alinhado com seus parceiros globais em relação a ideais culturais, políticos e sociais (CARDOSO, 2001).

Portanto evidencia-se a relação entre o advento da globalização e o crescente e notório desenvolvimento econômico alcançado pelo Brasil nas últimas décadas. Entretanto, o país ainda apresenta uma severa desigualdade no que tange distribuição de renda.

Conforme o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) o índice de Gini mede o grau de desigualdade existente na distribuição de indivíduos segundo a renda domiciliar per capita. Seu valor varia de 0, quando não há desigualdade (a renda de todos os indivíduos tem o mesmo valor), a 1, quando a desigualdade é máxima (apenas um indivíduo detém toda a renda da sociedade e a renda de todos os outros indivíduos é nula).

Segundo apontam dados divulgados em 2009 pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), o estado de São Paulo apesar da regressão do índice de Gini entre 2005 e 2008, ainda demonstra uma preocupante desigualdade na distribuição de renda que é evidenciada pela divulgação em 2008 do índice, que atingiu o resultado de 0,501987, assemelhando-se deste modo aos índices obtidos por países considerados pobres, como Zâmbia, África do Sul, Zimbábue e El Salvador.

### **Pobreza e Exclusão Social**

A pobreza afeta principalmente “a massa dos excluídos, dos marginalizados, colocados na periferia do sistema econômico, com o direito de participação restrito, quando muito, à situação do subemprego”. (VALLADARES, 1991, p. 98).

Conforme Valladares (1991) e Sen (1992), a pobreza tem forte relação com a renda inadequada, que é imposta a determinados grupos da sociedade em decorrência do sistema econômico que se torna gerador de grandes desigualdades no que tange a distribuição de renda de um país.

Portanto Dupas (1999) destaca que a exclusão social tem aspectos multidimensionais que vão além das dimensões da pobreza, no que tange à renda, podendo ser analisada através do não atendimento das necessidades da população em outras vertentes como a saúde, a educação, o lazer, a qualidade ambiental, a política, a economia etc.

Para Martins (2003), criou-se um conceito de sociedade acabada, onde não há espaço para que todos os indivíduos consigam participar e usufruir de um convívio social adequado.

Segundo Campos (2003), as metrópoles brasileiras como Belém, Belo Horizonte, Curitiba, Fortaleza, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, Salvador e São Paulo assumem papel de destaque para o aumento dos índices de pobreza e exclusão social. Fato este que se torna alarmante já que regiões mais desenvolvidas se mostram incapazes de lhe dar de forma eficiente com o cenário de abandono e exclusão social.

Conforme apontam os resultados de pesquisas divulgadas em 2005, por meio do Atlas da Exclusão Social - Agenda Não-liberal da Inclusão Social no Brasil, a pobreza ainda é um grave problema brasileiro, já que, 25% da população vivem em condições precárias e 42% dos municípios brasileiros sofrem com altos índices de exclusão social.

Pode-se destacar que os motivos que levam à exclusão podem ser relacionados à condição de pobreza, falta de assistência por parte do Estado e sociedade, divergência quanto à cultura dominante e principalmente a sistemas governamentais falhos que não propiciam

oportunidades iguais para que todos os membros da sociedade possam se desenvolver de forma adequada.

### Trissetorialidade

O modelo da trissetorialidade foi “desenvolvido desde o início da década de noventa por diversos autores anglo-saxões” e “permite identificar a especificidade de cada tipo de organização por sua inserção setorial” (FISCHER, 2002, p.31).

Segundo Falconer (1999) é possível se destacar combinações interessantes entre o público e o privado, fazendo uma relação entre origem e finalidade conforme demonstra o Quadro 1, Trissetorialidade.

**Quadro 1: Trissetorialidade**

| <b>Agentes</b> |             | <b>Fins</b>    |   | <b>Setor</b>          |
|----------------|-------------|----------------|---|-----------------------|
| <b>Privado</b> | <b>para</b> | <b>Privado</b> | = | <b>Mercado</b>        |
| <b>Público</b> | <b>para</b> | <b>Público</b> | = | <b>Estado</b>         |
| <b>Privado</b> | <b>para</b> | <b>Público</b> | = | <b>Terceiro Setor</b> |
| <b>Público</b> | <b>para</b> | <b>Privado</b> | = | <b>(Corrupção)</b>    |

Fonte: Falconer (1999)

Pode-se observar que as combinações entre agentes e fins sempre configuram um setor de atuação, com exceção quando ocorre à combinação agente público com fins privados: neste caso constata-se a lamentável ação de corrupção.

No modelo da trissetorialidade temos três classes de organizações: “a primeira, das organizações diretamente vinculadas ao Estado; a segunda, aquelas que se definem por sua relação com o Mercado e; a terceira, aquelas que, por sua vocação ou atividade prioritária, referem-se à sociedade civil” (FISCHER, 2002, p.31).

Portanto as organizações pertencentes ao Terceiro Setor são “aquelas que são privadas em sua constituição jurídica e organizacional, mas atendem a finalidades públicas, enquanto linha de atuação e resultados atingidos com seu desempenho” (FISCHER, 1999, p.124)

Percebe-se com base em Falconer (1999) e Fischer (2002), que o modelo da trissetorialidade propõe uma classificação mais adequada e atualizada das organizações, frente às mudanças ocorridas nas últimas duas décadas.

### Terceiro Setor no Brasil

Por muito tempo a sociedade civil assistiu ao crescimento das desigualdades sociais, que no final do século passado foi potencializado pela globalização e o atual sistema econômico. Neste contexto onde o Estado é definido como Primeiro Setor e o Mercado como Segundo Setor houve a necessidade de criação de um novo setor, que viesse minimizar a dicotomia existente entre os dois (Tenório, 2004). Muitos são os estudos sobre o Terceiro Setor e sua origem e muitas são suas debilidades, sendo que não há um consenso entre os seus estudiosos. Tão incerto quanto a sua origem é a sua evolução.

Conforme Fischer, (2002), o Terceiro Setor é composto por organizações que não têm fins lucrativos, que são privadas e cuja atuação é dirigida a finalidades coletivas ou públicas, sendo que no Brasil sua presença é abrangente e seu crescimento foi impulsionado, durante a década de 80, através da atuação das ONGs - Organizações Não Governamentais, como

consequência do processo de redemocratização (MENDES, 1999; FALCONER, 1999). As organizações neste período passaram a se institucionalizar e a se profissionalizar, tornando-se diversificadas e mais visíveis. (LANDIM, 1993).

Segundo Tachizawa (2004), a Constituição de 1988 foi um dos principais fatores que levaram esse fenômeno a ter maior ressonância no cenário socioeconômico brasileiro, pois privilegiava a discussão sobre a cidadania. Com a abertura da economia e a adoção de uma política neoliberal, o Estado permitiu a abertura dos espaços públicos, deixando as políticas públicas abertas para a ação de iniciativas privadas e das organizações voluntárias (GOHN, 2001). Fischer (2005) afirma que o contexto político vivenciado pelo Brasil da década de 1990 foi um dos fatores determinantes para o nascimento de um ambiente onde as diferentes organizações pudessem se aproximar.

Destaca-se que na visão dos estudiosos a definição sobre as entidades que compõe o Terceiro Setor não é precisa. Segundo Salamon (1999), essas organizações, apesar de suas diferenças, acumulam certos quesitos em comum: serem organizações privadas, autogovernadas, que não distribuem lucros, voluntárias e voltadas ao benefício público, formando assim um conjunto que é identificável através desses aspectos.

### **Organização da Sociedade Civil de Interesse Público**

O Estado é o principal agente responsável pela manutenção da qualidade de vida da população. Ele deve garantir que todo cidadão tenha todos os seus direitos atendidos de forma ampla e irrefutável. Assim, o Estado deve garantir, aos cidadãos, acesso à cultura, à educação de qualidade, à saúde, entre outros.

No entanto, constata-se, não raramente, que o Estado pode apresentar falhas em sua função, tornando-se ineficiente em várias finalidades sociais. Quando isso ocorre apresenta-se o Terceiro Setor, visto como órgão que auxilia o Estado na esfera social.

Diante desse fato, é de extrema importância que o Terceiro Setor atue de forma objetiva e profissional. Percebe-se que diante da possibilidade de remuneração de seus dirigentes e dos processos necessários para a obtenção de qualificação, as OSCIPs, um tipo de organização pertencente ao Terceiro Setor, se movem em direção à profissionalização de seus processos. (OSCIP é a Sigla para Organização da Sociedade Civil de Interesse Público), tendo sido reconhecidas em 1999 com a Lei Nº 9790 que discorria, entre outros pontos, sobre os processos necessários para a obtenção de qualificação, possibilidade de estabelecer termos de parceria com o Estado e a opção de remunerar seus dirigentes.

De acordo com a lei 9.790/99 (Brasil, 1999), podem qualificar-se como OSCIP as pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, desde que os respectivos objetivos sociais e normas estatutárias atendam aos requisitos instituídos pela Lei.

A lei 9.790/99 (Brasil, 1999) discorre também a respeito dos documentos necessários para a prestação de conta anual, podendo a OSCIP perder a qualificação na ausência de tais documentos.

Além das características citadas, uma OSCIP aparentemente possui maior credibilidade do que outras organizações do Terceiro Setor, pois, seus processos tendem a ser mais transparentes e profissionais.

Segundo dados do Ministério da Justiça em 2010, há aproximadamente 5423 OSCIPs no Brasil, sendo que 51% delas estão na região sudeste do Brasil, 31% no estado de São Paulo e 15% na cidade de São Paulo. Dessa forma, fica claro que a região mais desenvolvida economicamente no Brasil é a que apresenta a maior quantidade de OSCIPs, o que evidencia, conforme Campos (2003), a incapacidade do governo em atuar de forma eficiente no cenário de exclusão social.

## Gestão de pessoas no Terceiro Setor

Pode-se destacar o aumento da responsabilidade que recai sobre o Terceiro Setor, as organizações sem fins lucrativos estão sofrendo cobranças que se assemelham as que ocorrem sobre as empresas do Segundo Setor. Cabe às organizações do Terceiro Setor enfrentar o desafio de se adaptarem ao dinamismo destas mudanças organizacionais, que podem interferir de forma decisiva em seu desempenho como agentes de fins públicos. (FISCHER, 1998)

O Terceiro Setor nas ultimas duas décadas assume papel de destaque em consequência da “transferência para o setor público não-estatal dos serviços sociais, culturais, de pesquisa científica e tecnológica e de proteção ambiental, considerados não-exclusivos do Estado” (BARRETO 1999, p. 109).

Segundo Teodósio (1999) é importante salientar a importância do Primeiro e Segundo Setores como geradores de tecnologias gerenciais, que podem servir como aporte para profissionalização dos processos referentes à gestão no Terceiro Setor.

Pode-se citar o atual contexto como gerador de mudanças onde “as organizações pertencentes a este novo setor [Terceiro Setor], procuram novas alternativas para a sua gestão organizacional, buscando, seja na esfera pública ou na privada, subsídios para sua modernização e atualização gerencial.” (SILVA & KARAWAJCZYK, 2000, p. 2)

Gohn (2001) e Teodósio (2001) evidenciam que a necessidade de se atingir maior eficiência, impõe ao Terceiro Setor uma busca intensa por profissionais qualificados que dominem de fato as técnicas administrativas. Gestores com este perfil podem auxiliar as organizações do Terceiro Setor a se tornarem mais sistematizadas, articuladas e focadas em exercerem seus objetivos sociais de forma eficaz.

Entretanto, Falconer (1999); Raposo (2000) e Hipólito (2004) destacam importantes peculiaridades que devem ser consideradas quando o tema abordado é a profissionalização e gestão de pessoas no Terceiro Setor.

Conforme salienta Falconer (1999), as poucas oportunidades de auto-desenvolvimento para os profissionais das organizações do Terceiro Setor podem levá-los a um estado de acomodação.

A lei 9790/99 (Brasil, 1999), abre a possibilidade de remuneração dos dirigentes que constem no estatuto da OSCIP como funcionários ou prestadores de serviço, desde que o salário destes profissionais não ultrapasse a média de mercado da região. É importante destacar que as OSCIPs são as únicas organizações do Terceiro Setor que podem oferecer remuneração.

Segundo Raposo (2000, p.52) "os salários nesse setor [Terceiro Setor], com raras exceções, ainda são inferiores àqueles praticados nos demais [Primeiro e Segundo Setores]".

Portanto, Hipólito (2004) evidencia a dificuldade de se aplicar a remuneração variável nas OSCIPs devido ao fato que este tipo de remuneração não pode basear-se no lucro, uma vez que esta não é a finalidade das organizações pertencentes ao Terceiro Setor.

Para Raposo (2000), na questão referente à motivação, o Terceiro Setor não possui processos específicos voltados para esta vertente, aportando-se somente no diferencial da Missão destas organizações, tomam-se como exemplos: a identificação com a causa social e a oportunidade de se trabalhar para a realização de um “projeto de vida cidadã”.

Pode-se destacar a ausência de um modelo de gestão de pessoas voltado especificamente ao Terceiro Setor. Isto ocorre devido ao atual processo de profissionalização e fortes peculiaridades intrínsecas às organizações sem fins lucrativos. Neste sentido evidencia-se a importância destas organizações contarem com a participação de gestores capazes de conduzi-las à profissionalização e ao aprimoramento dos seus processos referentes à gestão de pessoas. Salienta-se que as OSCIPs são as organizações do Terceiro Setor mais

propícias a estas mudanças organizacionais devido a sua estrutura, regulamentação e transparência administrativa.

## **METODOLOGIA**

### **Tipo de Pesquisa**

O objetivo principal desta pesquisa é identificar os fatores que atraem gestores do Segundo Setor a atuarem em Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público. Deste modo, após coleta, tabulação e análise dos dados, delineou-se o perfil, identificou-se os fatores de atração e os índices de satisfação dos gestores. Buscou-se com isso encontrar informações que pudessem auxiliar as organizações do Terceiro Setor a elaborarem estratégias mais adequadas no que se refere à atração de gestores qualificados provenientes do Segundo Setor.

Segundo Vergara (2006), a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não permite hipóteses que poderão surgir durante ou ao final da pesquisa.

Através de uma análise criteriosa dos diferentes tipos de pesquisa, identificou-se como a mais adequada, para o desenvolvimento deste trabalho, o uso de um estudo exploratório. A utilização deste instrumento justifica-se pelo fato do objetivo do estudo estar bem definido, os pesquisadores saberem exatamente o que pretendem com a pesquisa, como buscar as informações e como verificarem a frequência com que as mesmas ocorrem.

Segundo Rutter e Abreu (1994), a pesquisa quantitativa é utilizada quando se pretende medir opiniões, reações, sensações, hábitos e atitudes, etc. de um universo através de uma amostra que o represente estatisticamente.

Inicialmente, um questionário estruturado foi elaborado com questões fechadas, visando atender às exigências de uma pesquisa quantitativa; e também questões abertas, possibilitando deste modo a coleta dos dados necessários, junto aos gestores, que atendessem de fato às condições impostas por este estudo.

A partir de consulta realizada junto ao banco de dados do cadastro de OSCIPs da Secretaria Nacional de Justiça em Maio de 2010, foi possível gerar uma listagem que apontou uma população de 819 OSCIPs localizadas na cidade de São Paulo. Entretanto o tamanho da população de gestores que atuam nessas organizações é desconhecido.

Posteriormente procurou-se identificar gestores atuantes nas OSCIPs sediadas na cidade de São Paulo que ocupassem ou já tivessem ocupado cargo de gestão no Segundo Setor.

A próxima etapa da pesquisa foi estabelecer contato com aproximadamente 500 gestores. Deste modo conseguiu-se aplicar o questionário de pesquisa a 51 gestores. Entretanto após análise dos questionários, de acordo as condições impostas por este estudo, foram validadas as respostas de 33 gestores, pertencentes a 32 OSCIPs distintas localizadas na cidade de São Paulo. No quadro 2 pode-se conferir a relação de OSCIPs pesquisadas.



**Quadro 2: OSCIPs Pesquisadas**

|    | <b>OSCIP</b>                                                 | <b>CNPJ</b>        |
|----|--------------------------------------------------------------|--------------------|
| 1  | Associação Ato Cidadão                                       | 5 258 325 000 192  |
| 2  | Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel            | 62 259 270 000 179 |
| 3  | Associação Esporte Solidário                                 | 6 942 111 000 101  |
| 4  | Associação Fazendo História                                  | 7 325 044 000 130  |
| 5  | Associação Férias Vivas                                      | 5 259 136 000 134  |
| 6  | Associação InWent Brasil                                     | 8 745 590 000 193  |
| 7  | Associação Junior Achievement do Estado de SP                | 52 798 394 000 179 |
| 8  | Associação Nacional de Prevenção ao Uso e Abuso de Drogas    | 3 208 085 000 196  |
| 9  | Associação Objeto Brasil                                     | 5 466 648 000 171  |
| 10 | Associação Parceiros do Esporte                              | 8 797 851 000 119  |
| 11 | Associação Viva e Deixe Viver                                | 2 926 858 000 107  |
| 12 | Centro de Estudo de Meio Ambiente & Integração Social        | 5 821 991 000 197  |
| 13 | Centro Internacional de Intercâmbio Cultural                 | 8 543 289 000 105  |
| 14 | Conselho Federal Parlamentar                                 | 7 088 671 000 103  |
| 15 | Estrela do Amanhã: Um Ato de Amor a Educação                 | 10 285 210 000 127 |
| 16 | Grupo de assistência tecnológica à criança especial          | 7 819 140 000 135  |
| 17 | Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Econômico e Social   | 3 748 896 000 180  |
| 18 | Instituto de Políticas Públicas Florestan Fernandes          | 3 428 274 000 174  |
| 19 | Instituto de Tecnologia Social                               | 4 782 112 000 100  |
| 20 | Instituto Ecos do Brasil                                     | 6 186 736 000 182  |
| 21 | Instituto Museu da Pessoa                                    | 5 210 186 000 127  |
| 22 | Instituto Navegamundo                                        | 7 492 817 000 173  |
| 23 | Instituto Papel Solidário                                    | 8 849 829 000 175  |
| 24 | Instituto para o Desenvolvimento da Criança e do Adolescente | 7 439 731 000 187  |
| 25 | Esporte - IDECACE                                            | 7 439 731 000 187  |
| 26 | Instituto Paradigma                                          | 5 778 036 000 114  |
| 27 | Instituto Peabirus                                           | 8 326 526 000 178  |
| 28 | Instituto Razão Social                                       | 5 554 007 000 179  |
| 29 | Instituto Senso de Avaliação Social                          | 8 623 475 000 146  |
| 30 | Instituto Solaris                                            | 7 454 211 000 143  |
| 31 | Programa Social Gotas de Flor com Amor                       | 71 740 732 000 166 |
| 32 | Instituto de Pesquisa e Ação Pela Cultura                    | 7 736 439 000 126  |

Fonte: os autores.

**Instrumento de Coleta de Dados**

Conforme Gil (1996), para a coleta de dados nos levantamentos são utilizadas as técnicas de interrogação: o questionário, a entrevista e o formulário.

Os principais pontos de interesse da pesquisa são:

- a. Delinear o perfil dos gestores de OSCIPs oriundos do Segundo Setor.
- b. Apontar os fatores que atraem os gestores do Segundo Setor a atuarem em OSCIPs.
- c. Verificar o grau de satisfação dos gestores em relação às OSCIPs das quais fazem parte.

De acordo com Rutter e Abreu (1994, p. 40), “Amostra é a parte da população a ser investigada, da qual se obtém dados representativos”.

Portanto, o universo amostral da pesquisa é formado pela população de gestores provenientes do Segundo Setor que atuam em OSCIPs na cidade de São Paulo.

Samara e Barros (2004) colocam que as técnicas probabilísticas se caracterizam por propiciar semelhante probabilidade, diferente de zero, de qualquer elemento ser escolhido para compor a amostra.

Já as técnicas não probabilísticas trabalham com amostras selecionadas a partir de critérios subjetivos definidos pelo pesquisador. Tais amostras não são baseadas em conceitos estatísticos e podem ser subdivididas por conveniência, por julgamento e por cota. Tanto nas amostras por conveniência quanto nas amostras por julgamento os elementos são selecionados de acordo com a conveniência do pesquisador, todavia, nas amostras por julgamento o pesquisador, ao escolher os elementos, irá basear-se no que acredita que os elementos selecionados possam oferecer ao estudo. Já nas amostras por cota os elementos são selecionados a partir de determinados aspectos que os identificam com o universo pesquisado (SAMARA; BARROS, 2004).

Devido à enorme dificuldade da verificação do número exato da população de gestores de OSCIPs na cidade de São Paulo, optou-se pela aplicação da técnica não probabilística para realização deste estudo: os dados foram coletados por meio de pesquisas de campo. Neste estudo optou-se pela amostragem intencional, os elementos da amostra foram selecionados considerando as seguintes características obrigatórias:

- a. Serem gestores atuantes em OSCIPs na cidade de São Paulo;
- b. Terem ocupado ou ocuparem cargo de gestão no Segundo Setor

Os dados foram coletados juntos aos gestores, por meio da aplicação de questionários, que foram respondidos via telefonemas, e-mails e visitas realizadas às OSCIPs. No quadro 3 pode-se observar as questões que foram contempladas pelo questionário de pesquisa.

### Quadro 3: Questões abordadas no Questionário de Pesquisa

| CARACTERÍSTICAS PESSOAIS                                                                  |                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| 1 - Sexo                                                                                  |                                                                     |
| 2 - Escolaridade                                                                          |                                                                     |
| 3 - Faixa Etária                                                                          |                                                                     |
| CARACTERÍSTICAS PROFISSIONAIS                                                             |                                                                     |
| 1 - Em qual OSCIP atua?                                                                   |                                                                     |
| 2 - Cargo Ocupado na OSCIP                                                                |                                                                     |
| 3 - Seu Cargo na OSCIP é Remunerado?                                                      |                                                                     |
| 4 - Há quanto tempo Atua em OSCIP?                                                        |                                                                     |
| 5 - Em Relação ao Segundo Setor:                                                          |                                                                     |
| A - Já Ocupou Cargo de Gestão                                                             |                                                                     |
| B - Ocupa Cargo de Gestão                                                                 |                                                                     |
| C - Nunca Ocupou Cargo de Gestão                                                          |                                                                     |
| NÍVEL DE SATISFAÇÃO                                                                       |                                                                     |
| 1 - Qual foi o Principal Fator que o Levou a Atuar em OSCIPs?                             |                                                                     |
| 2 - Qual é o seu grau de satisfação em relação à Realização Pessoal                       | <i>Totalmente insatisfeito 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente satisfeito.</i> |
| 3 - Qual é o seu grau de satisfação em relação à Identificação com a Missão e Visão       | <i>Totalmente insatisfeito 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente satisfeito.</i> |
| 4 - Qual é o seu grau de satisfação em relação à Remuneração atual                        | <i>Totalmente insatisfeito 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente satisfeito.</i> |
| 5 - Com relação aos cargos de gestão dentro de sua OSCIP, há alguma sugestão de melhoria? |                                                                     |

Fonte: os autores.

## **Tabulação e Apresentação dos Dados**

Segundo Samara e Barros (2002), tabulação é a padronização e codificação das respostas de uma pesquisa. É a maneira de ordenar e dispor os resultados numéricos para que a leitura e a análise sejam facilitadas. A análise de dados é a descrição do quadro de tabulação referente aos valores relevantes.

De acordo com Vergara (2006, p. 59), “Tratamento dos dados refere-se àquela seção na qual se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto.”.

A tabulação dos dados foi feita com o uso do software de planilhas eletrônicas Microsoft Office Excel 2007. A inserção de dados nesse software foi feita de forma manual e automatizada. Questionários recebidos por telefone ou coletados através de visitas às OSCIPs foram incluídos de forma manual, os recebidos via e-mail foram contabilizados integral e automaticamente nas planilhas eletrônicas através da ferramenta disponibilizada pela empresa Google, (Google docs).

Os dados foram dispostos de forma a facilitar a compreensão da distribuição dos dados dentro de cada variável e compreender a relação entre duas variáveis distintas, com o propósito de responder aos objetivos de pesquisa.

Para facilitar o entendimento dos resultados obtidos, eles foram dispostos em gráficos ou tabelas, e utilizou-se do Microsoft Office Excel 2007.

## **ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

A análise dos questionários procurou identificar o perfil, os fatores responsáveis pela atuação, e os níveis de satisfação de gestores oriundos do Segundo Setor para as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público. Essas análises poderão auxiliar na elaboração de estratégias mais adequadas para evolução do processo de profissionalização do Terceiro Setor, em especial as OSCIPs e para melhor adaptabilidade dos gestores oriundos do Segundo Setor.

### **Caracterização dos Gestores Pesquisados**

Após análise dos resultados da pesquisa foi possível averiguar o perfil dos gestores. A maioria, 55%, é do sexo masculino e 75,8% dos gestores estão compreendidos na faixa etária acima de 35 anos. Neste sentido, observa-se que a participação de jovens nos cargos de gestão dentro das OSCIPs ainda é pequena.

No que diz respeito à escolaridade, 55% dos gestores possuem graduação superior perfazendo a maioria. Salienta-se que 6% dos gestores são Doutores, 18% são Mestres e 18% são Pós-graduados. A pesquisa neste aspecto sugere que os cargos de gestão dentro das OSCIPs caminham para a exigência mínima de graduação superior.

Os resultados da pesquisa evidenciam que 60,6% dos gestores entrevistados atuam em OSCIPs há pelo menos 5 anos. Deste modo pode-se dizer que existe certa tendência a consolidação do mercado de trabalho em relação aos cargos de gestão oferecidos por estas organizações do Terceiro Setor.

Referente à participação dos gestores no Segundo Setor, 30% dos gestores entrevistados ainda ocupam cargo de gestão e 70% já ocuparam cargo de gestão.

A pesquisa constatou que 58% dos gestores entrevistados são remunerados, corroborando deste modo com Fischer (2002) que salienta uma forte corrente no sentido da profissionalização da gestão das organizações do Terceiro Setor.

Dentre os gestores pesquisados, quando é analisado o fator remuneração, percebe-se que entre os gestores que ainda ocupam cargo de gestão no Segundo Setor, 60% não são remunerados, ao contrário dos gestores que já ocuparam cargo de gestão no Segundo Setor, porém atualmente estão desenvolvendo suas atividades de gestão nas OSCIPs, onde 65% são remunerados. A Pesquisa apontou que a maioria dos gestores que ocupam cargo de gestão no Segundo Setor não é remunerada: uma possível explicação pode estar no fato desses gestores não se dedicarem de forma integral às OSCIPs.

### Fatores de Atração

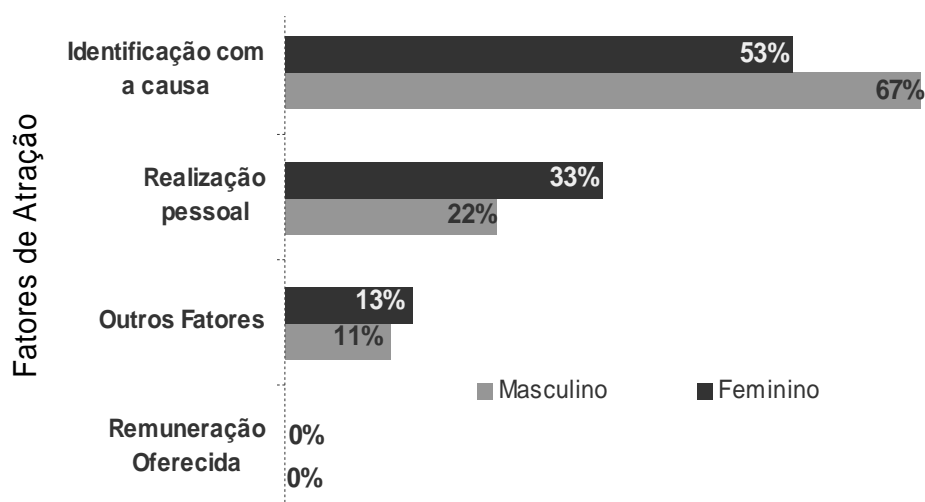
O principal foco de interesse deste estudo é identificar quais fatores atraem gestores do Segundo Setor a atuarem em OSCIPs.

O resultado da pesquisa neste estudo evidenciou que 61% dos gestores pesquisados apontaram a identificação com a causa defendida pela OSCIP como principal fator responsável por sua escolha em atuar na organização, enquanto 27% apontam como fator decisivo a busca por realização pessoal e os 12% dos gestores restantes indicaram outros fatores.

Conforme Raposo (2000) expôs, a remuneração não pode ser considerada como fator atrativo para gestores provindos de outros setores em relação ao Terceiro Setor. Deste modo, o resultado da pesquisa segue a mesma direção considerando-se que nenhum gestor entrevistado indicou o fator remuneração como sendo decisivo em sua escolha por atuar em OSCIPs.

A Pesquisa mostrou a influência de cada fator de atração dentro de cada categoria de sexo. Percebe-se que quando o fator é a identificação com a causa, 67% do sexo masculino são atraídos por esse fator, enquanto que 53% do sexo feminino o são. Considerando-se a realização pessoal, ela é responsável pela atração de 22% do sexo masculino e de 33% do sexo feminino. Outra evidência interessante é que nenhum dos gestores, tanto do sexo masculino, quanto do sexo feminino, é atraído pela remuneração das OSCIPs, conforme o gráfico 1.

Gráfico 1: Sexo e Fatores de Atração



Fonte: os autores.

Partindo-se do ponto em que remuneração não é um atrativo, a pesquisa demonstrou que dentre os gestores que possuem menos de 36 anos, 50% apontam a realização pessoal como principal objetivo no momento da opção por atuar no Terceiro Setor. Já dentre os gestores que possuem de 36 a 45 anos, e 46 anos ou mais, 67% e 69%, respectivamente, apontam a identificação com a causa como o fator principal para seu ingresso naquele Setor.

Quando mensurados os fatores de atração, comparados com a satisfação em relação à remuneração atual recebida nas OSCIPs pelos gestores pesquisados, foram observados os seguintes pontos: os gestores atraídos pela identificação com a causa estão em sua maioria satisfeitos (42%), já os gestores que foram atraídos pela busca da realização pessoal estão em sua maioria insatisfeitos (56%). Não foram identificados na pesquisa gestores que foram atraídos pelo fator remuneração dentro das OSCIPs e entre os gestores que foram atraídos por outras motivações, aglomeradas no fator outros, 50% estão satisfeitos.

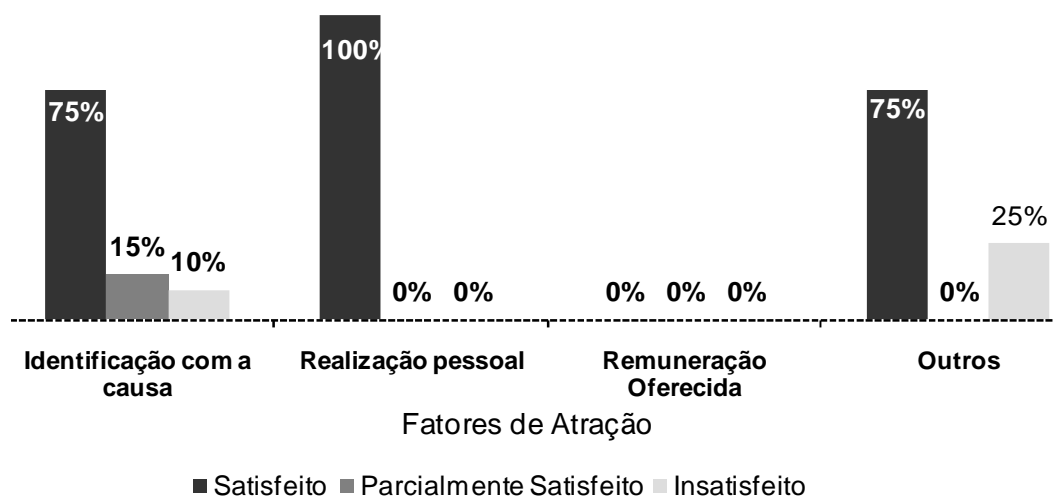
### Nível de Satisfação

A pesquisa procurou verificar o grau de satisfação dos gestores em relação aos fatores de atração evidenciados neste estudo.

A pesquisa mostrou que 94% dos gestores estão satisfeitos com a Visão e Missão atuais da OSCIP onde atuam, enquanto 82% estão satisfeitos com a realização pessoal conquistada na OSCIP. Quando se compara os níveis de satisfação com a Visão e Missão e Realização Pessoal em relação às faixas etárias dos gestores pesquisados, nota-se que todas as faixas estão com níveis de satisfação acima de 75%. Esses resultados evidenciam que esses fatores são de grande potencial para atração de gestores do Segundo Setor a atuarem nas OSCIPs, ao contrário do que ocorre com a remuneração oferecida pelas OSCIPs, que gera altos índices de insatisfação entre todas as faixas etárias.

De acordo com a pesquisa e conforme o gráfico 2, dentre os gestores que foram atraídos ao Terceiro Setor pela identificação com a causa, 75% estão satisfeitos com a realização pessoal que obtiveram na OSCIP, enquanto 100% dos gestores atraídos pela realização pessoal estão satisfeitos com o nível de realização conquistado através da OSCIP.

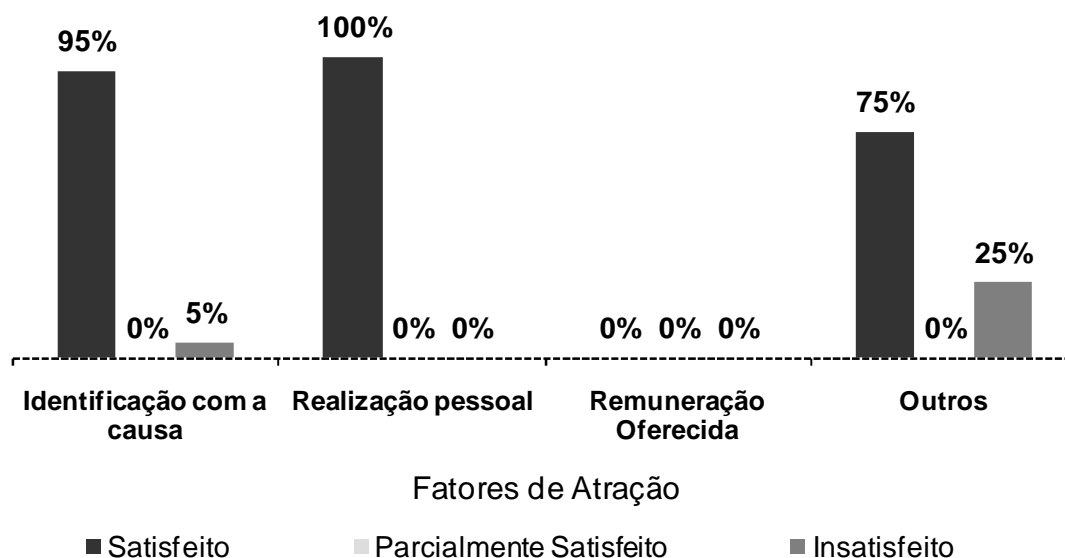
**Gráfico 2: Fatores de Atração e Satisfação com a Realização Pessoal**



Fonte: os autores.

Dos gestores que apontaram a identificação com a causa como principal fator que os levaram a atuar em OSCIPs, 95% estão satisfeitos e 5% insatisfeitos em relação à Missão e Visão das organizações em que atuam. Porém, considerando os gestores que indicaram como principal fator para atuar em OSCIPs a busca por realização pessoal, todos estão satisfeitos com a Missão e Visão de suas OSCIPs, enquanto que os gestores que apontaram outros fatores, que não se enquadram no escopo identificação com a causa defendida, busca por realização pessoal e remuneração oferecida, perfazem um total de 75% de satisfeitos e 25% de insatisfeitos em relação à Missão e à Visão de suas organizações, como pode ser visto no gráfico 3.

**Gráfico 3: Fatores de Atração e Satisfação com a Missão e Visão**



Fonte: os autores.

Pode-se considerar após análise qualitativa das sugestões propostas pelos gestores entrevistados, que a maioria das ações evidenciadas, converge para a melhoria dos processos da gestão administrativa e de pessoas em relação às OSCIPs. Drucker (1994) destaca que o aprendizado de grande parte das organizações refere-se à necessidade de encontrar uma gestão eficaz e para isso é preciso mais do que boas intenções: se fazem necessários organização, liderança, responsabilidade, desempenho e resultados.

## CONCLUSÃO

Conforme Fischer (1998) e Barreto (1999) o Terceiro Setor brasileiro cresceu em importância em decorrência do seu decisivo papel de auxiliador do Estado na árdua tarefa de atender a todos aqueles indivíduos que sofrem algum tipo de exclusão social. No intuito de conseguir êxito neste objetivo, as organizações do Terceiro Setor movimentam-se em direção a profissionalização.

Segundo Gohn (2001) e Teodósio (2001) as organizações do Terceiro Setor, necessitam de gestores profissionais e competentes, que possam levá-las a profissionalização, salienta-se a possibilidade destes gestores serem oriundos do Segundo Setor. Pode-se indicar às OSCIPs, como sendo as organizações do Terceiro Setor, que apresentam as condições mais propícias ao referido processo de profissionalização.

Portanto, percebeu-se a importância de identificar os principais fatores de atração das OSCIPs sobre os gestores provenientes do Segundo Setor. Para tanto, realizou-se uma pesquisa exploratória, que apontou a identificação com a causa e a busca por realização pessoal como sendo os principais fatores de atração das OSCIPs sobre esses gestores. Neste sentido sugere-se às OSCIPs a adoção de estratégias que permitam a divulgação eficaz da sua Missão e Visão. Destaca-se também a importância de se expor a possibilidade de realização pessoal que projetos e ações sociais podem trazer aos seus partícipes. Como resultado destas ações, espera-se colocar as organizações do Terceiro Setor e seus principais fatores atrativos em evidência, colaborando deste modo, com a atração de profissionais que possam levar as OSCIPs a melhorar seu desempenho global.

Entretanto, Falconer (1999); Raposo (2000) e Hipólito (2004) destacam a existência de peculiaridades intrínsecas ao Terceiro Setor, que podem causar dificuldades de adaptação aos gestores oriundos do Segundo Setor. Nesta direção sugere-se às OSCIPs o desenvolvimento de processos referentes à gestão de pessoas, que ajudem a amenizar o impacto inicial causado pelas diferenças organizacionais existentes entre as organizações do Segundo e Terceiro Setor.

Portanto recomenda-se que as OSCIPs, elaborem manuais organizacionais, que possam descrever as principais diferenças entre os processos administrativos praticados no Segundo e Terceiro Setor. Salienta-se ainda a importância do gestor ingressante ter acesso e estudar o Estatuto da OSCIP. Deste modo o entendimento do profissional entrante quanto às reais finalidades da organização será facilitado.

Pode-se indicar como ação complementar, a elaboração e aplicação de treinamento fundamentado nas principais dificuldades relatadas pelos gestores entrantes, por meio do conhecimento destas informações, aprimorando ao longo do tempo os processos de treinamento, visando permitir em curto prazo a adaptação destes profissionais, propiciando assim, as condições ideais para que estes gestores produzam resultados positivos o mais breve possível.

Conclui-se que o caminho a seguir rumo à profissionalização e consequente incremento do alcance do Terceiro Setor em direção a todos aqueles que são excluídos socialmente, ainda é longo, porém com a participação ativa e constante atualização das práticas das Sociedades Civis pode-se conseguir sucesso neste enorme desafio.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARRETO, Maria Inês. As Organizações Sociais na Reforma do Estado Brasileiro. In: Pereira, L. C. Bresser e Grau, N. C. – **O Público Não-Estatal na Reforma do Estado**. São Paulo: FGV Editora, 1999.

CAMPOS, André et al (Org.). **Atlas da exclusão social no Brasil: dinâmica e manifestação territorial**. São Paulo: Cortez, 2003. v2.

CARDOSO, F. H. **A política externa do Brasil no início de um novo século: uma mensagem do Presidente da República**. Revista Brasileira de Política Internacional (RBPI), ano 44, n.1. p.5-12, 2001.

DREIFUSS, René Armand. **A época das perplexidades Mundialização globalização e planetarização: novos desafios**. Petrópolis: Ed. Vozes, 1996.

DRUCKER, P.F. **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1994.

DUPAS, Gilberto. **Economia global e exclusão social**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

FALCONER, Andrés Pablo. **A Promessa do Terceiro Setor – Um estudo sobre a Construção do Papel das Organizações sem fins Lucrativos e do seu Campo de Gestão**. São Paulo, Dissertações (Mestrado) – FEA/USP, 1999.

FERRAREZI, Elisabete. **OSCIP — Organização da sociedade civil de interesse público: a lei 9.790/99 como alternativa para o Terceiro Setor**. 2ª Edição. Brasília: Comunidade Solitária, 2002.

FISCHER, Rosa Maria. Terceiro Setor: A meta da auto-sustentabilidade. In: SENAC. **Fórum Permanente do Terceiro Setor – 1ª Coletânea de Artigos**. São Paulo: SENAC, 1998-1999.

\_\_\_\_\_. **Estratégias de empresas no Brasil — atuação social e voluntariado**. São Paulo: CEATS-FIA/USP — Programa Voluntários— GIFE/SENAC, 1999.

\_\_\_\_\_. **O desafio da colaboração — práticas de responsabilidade social entre empresas e Terceiro Setor**. São Paulo: Gente, 2002.

\_\_\_\_\_. **Estado, Mercado e Terceiro Setor: uma análise conceitual das parcerias intersetoriais**. Artigo, R. Adm. São Paulo, v. 40, n.1, p.5-18, jan./fev./mar. 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo : Atlas, 1996.

GOHN, Maria da Glória. **Educação Não-Formal e Cultura Política**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2001.

HIPÓLITO, José A. M. **Recompensas em organizações que atuam no Terceiro Setor: Análise a partir de seus pressupostos orientadores**. Tese de Doutorado de, Administração de Empresas, USP, 2004.

LANDIM, Leilah. **Para Além do Mercado e do Estado? Filantropia e Cidadania no Brasil**. Rio de Janeiro, Iser, Série Textos de Pesquisa, 1993.

MARTINS, José de Souza. Reflexão crítica sobre o tema da “exclusão social”, In: **A sociedade vista do abismo: Novos estudos sobre exclusão, pobreza e classes sociais**, Petrópolis: Vozes, 2003.

MENDES, Luiz C.A. **Visitando o “Terceiro Setor” (ou arte dele)**. IPEA – Texto para Discussão n. 647. Brasília, 1999.

POCHAMANN, Marcio; AMORIM, Ricardo (Orgs). **Atlas da Exclusão Social, vol. 5 - Agenda não liberal da inclusão social no Brasil**. Sao Paulo: Cortez, 2005.

RAPOSO, Rebeca. O Terceiro Setor como Mercado de Trabalho. In: **SENAC. Fórum Permanente do Terceiro Setor – 2ª Coletânea de Artigos**. São Paulo, SENAC, 1999-2000.



RUTTER, M., ABREU, S. A. **Pesquisa de mercado**. São Paulo: Ática, 1994.

SALAMON, Lester M. **America's Nonprofit Sector – A Prime**. 2 ed. USA, The Foundation Center, 1999.

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. de. **Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia**. 3.ed. São Paulo: Pearson Education, 2002.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de marketing – conceitos e metodologia**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SEN, Amartya. Poverty and Affluence. In: SEN, Amartya. **Inequality Reexamined**. New York: The Sage Foundation, 1992.

SILVA, Casturina Jaíra da & KARAWEJCZYK, Tamára Cecília. A Gestão das Organizações Não Governamentais: uma contribuição da região do vale do rio dos sinos – RGS. In: **III Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Industriais (SIMPOI)**, 2000, São Paulo.

SIZE, Pierre. **Dicionário da Globalização**, editora: Obra Jurídica, 1997.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não governamentais e Terceiro Setor: Criação de ONGs e estratégias de atuação**. 2 ed. São Paulo: Ed Atlas, 2004.

TENÓRIO, Fernando. **Gestão de ONGs. Principais Funções Gerenciais**. 8ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa. **Terceiro Setor: Um espaço para qualificação profissional?**. Projeto Aprendiz- Coluna Livre, São Paulo, n.206, 28 mar. 1999

\_\_\_\_\_. Pensar pelo avesso o Terceiro Setor: mitos, dilemas e perspectivas da ação social organizada no Brasil. In: STENGEL, M. et al. (orgs.) **Políticas públicas de apoio sociofamiliar – curso de Capacitação de Conselheiros Tutelares e Municipais**. Belo Horizonte: Editora PUC Minas, 2001.

VALLADARES, L. Cem anos pensando a pobreza (urbana) no Brasil. In: BOSCHI, R. **Corporativismo e desigualdade. A construção do espaço público no Brasil**. Rio de Janeiro: Rio Fundo, 1991.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 7º ed. São Paulo: Ed Atlas, 2006.