

DESENVOLVENDO A LIDERANÇA: O VOLUNTARIADO COMO PROGRAMA DE C&Q (CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO)

Peterson de Santis Silva

RESUMO

Capacitar e qualificar colaboradores continuamente é, atualmente, um dos grandes desafios e uma das grandes apostas das corporações empresariais. Isso porque C&Q é fundamental na busca da qualidade e competitividade, quesitos essenciais para o sucesso de uma organização. Muitos programas de capacitação, como os de liderança, tentam ao máximo aproximar os treinandos dos conceitos e técnicas da liderança assertiva e eficaz, porém, muitas vezes, os colaboradores não têm a oportunidade de vivenciar essa prática no seu campo de atuação. Visto essa pequena problemática, o presente artigo tem por objetivo mostrar que, hipoteticamente, quando as empresas adotam programas de voluntariado, além de contribuir para a responsabilidade social, ela desenvolve um programa de C&Q altamente eficaz. A partir de uma metodologia de pesquisa exploratória através do método histórico e complementada com um estudo de caso de um relatório de estágio, é possível compreender os benefícios encerrados na prática do voluntariado empresarial. Quando uma empresa propõe uma ação voluntária, ela pode delegar aos seus colaboradores, através de comissões e diretorias, o comando de projetos ou instituições, assim, o colaborador de maneira espontânea, passa a ser um voluntário. Uma vez que o colaborador se pré-dispõe a participar dessas ações voluntárias, ele passa a ter um contato direto e real com conceitos administrativos, no caso desse estudo, a liderança. A partir daí, é possível que o colaborador aprenda na prática gerenciar pessoas, que juntas, buscam um objetivo em comum, seja uma determinada meta ou projeto.

Palavras-chave: Terceiro Setor, C&Q Capacitação e Qualificação, Liderança.

1. Introdução

Normalmente, pessoas que contribuem com o voluntariado desenvolvem melhor suas atividades dentro das empresas, pois é possível aprender e ganhar muito através do servir. Essas pessoas desenvolvem novas práticas e filosofias que sempre refletem no seu dia-a-dia e nas suas atividades, crenças e condutas. Por isso, as empresas hoje buscam não apenas contratar pessoas que atuam no terceiro setor, mas também, procuram implantar programas de voluntariado. Quando se implanta esse tipo de programa, além da empresa já colaborar para a Responsabilidade Social, ela desenvolve seus funcionários com experiências e vivências técnicas, éticas, morais, sociais e culturais, o que torna essa atividade não apenas uma responsabilidade com o âmbito social, mas também um programa de C&Q (Capacitação e Qualificação).

Quando se trabalha em ONGs, normalmente se depara com pessoas de culturas e bagagens diferentes, assim como nas empresas. Assumir um papel de liderança em uma ONG é, portanto, uma tarefa tão árdua quanto liderar um grupo dentro de uma organização privada com fins lucrativos. O presente artigo, seguido da análise de um relatório de estágio supervisionado, tem por objetivos mostrar os benefícios de se participar de uma ONG, principalmente sobre o gerenciamento de pessoas (liderança) e relacionar tal efeito com os efeitos de um programa de C&Q, a fim de instigar a pesquisa e o desenvolvimento do trabalho

voluntario nas empresas, o que hoje é uma crescente tendência.

2. C & Q - Capacitação e Qualificação

“Se você acha a educação cara, experimente a ignorância.” (Derek Bok, ex-reitor e 25º presidente da Universidade de Harvard).

Tal afirmação nos remete a uma pergunta: qual é o custo x benefício que um programa de C&Q pode proporcionar as empresas? Muitas vezes essa pergunta paira sobre os pensamentos de gestores e diretores, porém, a argumentação já começa erroneamente, uma vez que C&Q não é um custo, mas sim um investimento.

Custo é todo gasto relacionado à aquisição de bens ou serviços a serem utilizados na produção de outros bens ou serviços, onde a empresa normalmente já estima o retorno (lucro). Porém, compreende-se por investimento tudo o que a empresa adquire de bens e serviços que nem sempre serão utilizados imediatamente, visto que investir é adquirir hoje para que num determinado momento futuro, tenha-se o retorno, assim como o custo, porém sem uma data pré-determinada. (NASCIMENTO, 2007).

A partir dessa reflexão, é possível afirmar que investir em C&Q é buscar a pequeno, médio ou longo prazo, um retorno sobre os colaboradores acerca do que aprenderam nos programas realizados.

Tais programas visam criar situações e explorar as melhores maneiras de se realizar uma tarefa ou operação.

De acordo com a Insight, Empresa Junior de Consultoria em Psicologia da UFRJ (Universidade Federal do Rio de Janeiro), capacitar é proporcionar o desenvolvimento de habilidades e técnicas a fim de habilitar um indivíduo a realizar de maneira mais eficiente e eficaz uma determinada tarefa. Normalmente, o treinamento acontece de uma maneira sistêmica e organizada, proporcionando resultados a curto-prazo. Já a qualificação nem sempre é acerca do cargo ao qual o indivíduo ocupa, mas sim, ao seu processo de educação e formação num âmbito geral, o qual vai lhe preparar e orientar para o futuro enquanto profissional.

Um programa de C&Q, assim como qualquer projeto, passa por várias etapas, desde a sua concepção, elaboração, teste, aplicação, análise de resultados, feedback e avaliação de retorno.

Em sua obra, Carvalho e Nascimento (2004) apresentam 3 técnicas para desenvolver um programa de treinamento:

Treinamento em Grupo

- Reunião de debates;
- Demonstração;
- Dramatização (role-playing);
- Brainstorming;
- Estudo de caso;
- Painel;
- Simpósio;
- Jogo de empresas;

Treinamento Individual

- No próprio serviço;
- Rodízio de funções;
- Instrução programada;
- Treinamento à distância;

Técnicas Expositivas

- Palestra;
- Conferência;

Para a futura compreensão deste artigo, destacaremos dentre o treinamento em grupo, dois tipos:

Reunião de debates: técnica que busca a discussão para a tomada de decisões de problemas referentes ao trabalho em desenvolvimento ou a ser desenvolvido.

Brainstorming: conhecida também como “tempestade de idéias”, é a técnica cuja finalidade é a de produzir novas idéias ou sugestões para solucionar problemas ou criar novas oportunidades. (CARVALHO; NASCIMENTO, 2004)

Quanto ao treinamento individual, mais dois tipos:

No próprio serviço: essa é a técnica mais utilizada nas empresas. O indivíduo treina suas habilidades utilizando-se dos recursos da área que atua ou virá a atuar. Tal treinamento dispensa o uso de equipamentos auxiliares e durante o programa, o treinando já está “produzindo algo”.

Rodízio de funções: é uma técnica individual que visa proporcionar novas habilidades e conhecimentos a um indivíduo através de um rodízio de cargos/atividades. Esse treinamento além

de desenvolver o colaborador, contribui para a formação de um banco de talentos para a empresa.

(CARVALHO; NASCIMENTO, 2004).

3. Liderança

“A genialidade dos líderes não está em obter conquistas pessoais, mas em libertar o talento de outras pessoas.” (João Alfredo Biscaia, Consultor do Instituto MVC – M. Vianna Costacurta Estratégia e Humanismo).

A liderança é o meio pelo qual um indivíduo influencia outros, que normalmente são seus subordinados, a realizar tarefas ou objetivos definidos, a fim de alcançar uma meta estabelecida.

A liderança é um tema importante para os gestores de qualquer organização, devido ao papel fundamental que os líderes representam na eficácia do grupo e da organização como um todo. Os líderes são responsáveis pelo sucesso ou fracasso na realização de qualquer atividade. Liderar não é uma tarefa simples, pelo contrário, liderança exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso, pois a organização é um ser vivo, dotado de colaboradores dos mais diferentes tipos. (SILVA, 2008).

Mas, existem líderes natos? É possível treinar uma pessoa para que ela se torne líder? Na verdade, essas questões possuem respostas, “(...) ‘líderes natos’ podem existir, mas com certeza raros dependerão deles. A liderança deve e pode

ser aprendida (...)” (DRUCKER, 1996, p. 11).

A liderança, como qualquer outro conceito e habilidade precisa de aperfeiçoamento constante, sendo assim, é comum que as empresas adotem programas de C&Q para seus gestores e líderes. Muitas dessas capacitações visam proporcionar a essas pessoas, diversas habilidades e conhecimentos frente a informações técnicas e psicológicas, inerentes ao cargo ocupado. Normalmente, utiliza-se de palestras, estudos de casos, jogos de empresas e dinâmicas de grupo entre outros, para difundir quais são os verdadeiros valores que compõe um líder com excelência.

Porém, nem sempre as pessoas que participam de programas de C&Q sobre liderança ocupam tal cargo, e aí, muitos dos conceitos abordados teoricamente podem não condizer com a realidade daquela pessoa quando esta assume um cargo de líder. Essa pequena deficiência surge a partir do momento em que o indivíduo pode apenas vivenciar, além das teorias acerca da liderança, práticas semi-reais, através especificamente do estudo de caso e dos jogos de empresas, complementado talvez com um pouco de treinamento individual no próprio local de serviço. A deficiência da oportunidade de prática real é, portanto, o objeto de estudo dessa pesquisa.

4. O Terceiro Setor e o Voluntariado

"As instituições do terceiro setor são essenciais à qualidade de vida, à cidadania e, na verdade, trazem consigo os valores e a tradição da sociedade como um todo." (DRUCKER, 2001, p. 15).

Mas afinal, o que C&Q, liderança e o voluntariado têm em comum? Antes dessa análise, é necessário uma revisão teórica sobre o terceiro setor e o voluntariado.

Atualmente, o mundo todo se organiza de diversas formas, podendo ser, por exemplo, geograficamente (pólos, continentes, fusos), geopoliticamente (países, estados, municípios), e uma das maneiras de o mundo também se organizar é sócio-economicamente em três setores:

- Primeiro Setor – Esfera estatal
- Segundo Setor – Esfera privada

- Terceiro Setor – Esfera de atuação pública não-estatal. (GONÇALVES, 2006).

O Terceiro Setor realiza um trabalho muito sólido e consistente na sociedade, buscando amenizar e suprir as deficiências que, quase sempre, são de responsabilidade do primeiro setor, mas que este não consegue sanar. Com a expansão e evolução do segundo setor, as empresas passaram a se preocupar mais com a responsabilidade social, assim, desenvolvem quase sempre programas em conjunto com ONGs.

No Brasil, de acordo com a *Integração*, Revista Eletrônica do Terceiro Setor mantida pela FGVSP, ainda não é possível precisar quantas instituições do Terceiro Setor atuam no país, visto que não existem estudos que quantifiquem tais números. Porém, é possível se ter uma idéia geral dos números através de dois trabalhos: o Mapa do 3º Setor e a FASFIL (Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil).

“A FASFIL – (As Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil), foi desenvolvida no ano de 2002 e é o único levantamento nacional de organizações sociais. Esse senso foi realizado pelo IBGE em parceria com o IPEA, Gife e a Abong, tendo como base o Cadastro Central de Empresas – CEMPRE2 do IBGE (2002). Basicamente, o cadastro cobre o universo das organizações inscritas no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ, ou seja, instituições ainda não regularizadas legalmente, ou com registro diferente de sua forma de atuação, não foram abarcadas pela pesquisa. No entanto, com o objetivo de construir uma estatística comparável internacionalmente, optou-se por adotar outras referências para definição de FASFIL. Nesse sentido, foram consideradas nesse estudo, instituições registradas no CEMPRE como entidades sem fins lucrativos, segundo seu código de natureza jurídica 3 e enquadradas em cinco critérios, sendo: privadas, sem fins lucrativos, institucionalizadas, auto administradas e voluntárias.” (A Cultura no Terceiro Setor – IBGE – 2006).

Através desse estudo, o IBGE concluiu que em 2002, existiam cerca de

276 mil entidades dentro das características aplicadas (sem fins lucrativos), o que

representam 5% do total das organizações (privadas-lucrativas, privadas-sem fins lucrativos e públicas) formalmente cadastradas no país.

Já o Mapa do 3º Setor, é uma pesquisa e iniciativa do CETS (Centro de Estudos do Terceiro Setor) e da FGV (Fundação Getúlio Vargas) que conta também com o apoio da Fundação Salvador Arena e da Fundação Orsa e a colaboração de diversas organizações da sociedade civil. O Mapa do 3º Setor é um banco de dados onde as ONGs se cadastram espontaneamente. Tal projeto

tem por missão “Promover a transparência, a credibilidade e o fortalecimento das organizações do terceiro setor no Brasil, identificando, divulgando suas informações e fortalecendo seu papel como agentes de transformação social.” Segundo o próprio site do Mapa do 3º Setor.

De acordo com o último relatório publicado pelo portal, existem cadastradas até julho de 2005, 4.589 organizações do terceiro setor, o que não corresponde no total real existente no Brasil.

“A exigência do Mapa do 3º Setor para cadastramento é que a Organização possua CNPJ válido e que caracterize sua área de atuação, ou seja, que o código da área cadastrada na Receita Federal pertença ao grupo 3. As definições e classificações adotadas pelo Mapa do 3º Setor são baseadas no “Manual do Terceiro Setor no Sistema de Contas Nacionais” (*Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts*) recomendado pela Organização das Nações Unidas (ONU) para ser aplicado pelos 180 países membros e permitir a inclusão do terceiro setor no mapa econômico.” (A Cultura no Terceiro Setor – IBGE – 2006).

Tal relatório publicado pelo Mapa do 3º Setor possui várias informações, dentre as quais destacamos as seguintes:

Identidade Jurídica: Por exigir um CNPJ válido, não se contabiliza neste gráfico as

ONGs chamadas de informais. Através deste resultado é possível observar que mesmo com as exigências formais, as associações civis superam as de fundação de direito privado.

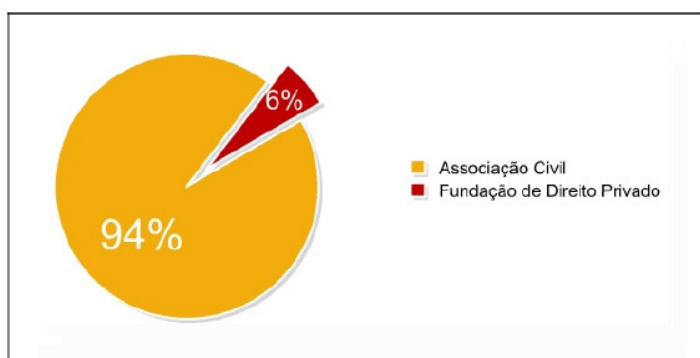


Figura 1: Identidade jurídica das ONGs segundo Arruda e Mariano, 2005, p. 7 - Relatório de Estatísticas do Mapa do 3º Setor - Julho 2005

Qu
De
ess

dades nessas
por relação
: resultado:

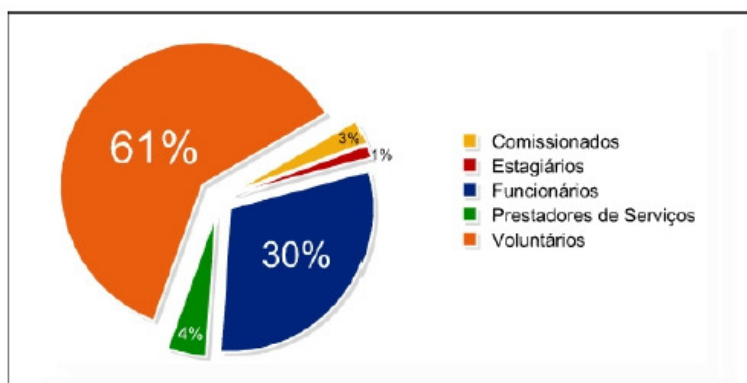


Figura 2: Recursos Humanos – relação empregatícia das ONGS segundo Arruda e Mariano, 2005, p. 15 - Relatório de Estatísticas do Mapa do 3º Setor - Julho 2005

Já se classificarmos por cargo ocupado dentro dessas organizações, temos os seguintes dados:

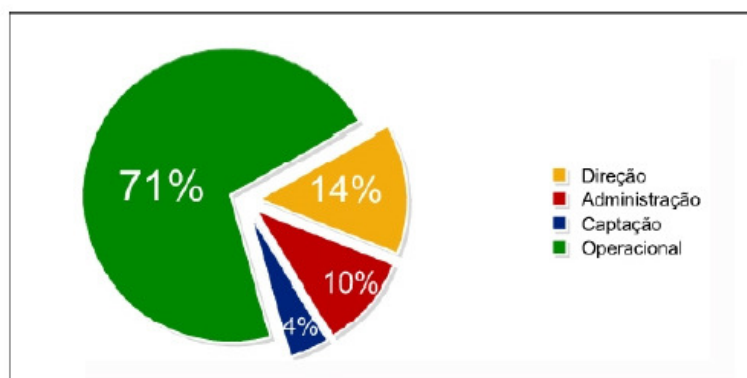


Figura 3: Recursos Humanos – cargos dentro das ONGS segundo Arruda e Mariano, 2005, p. 15 - Relatório de Estatísticas do Mapa do 3º Setor - Julho 2005

Origem dos recursos: Por fim, o gráfico a seguir demonstra de onde provém os recursos para a manutenção das ONGs e seus respectivos projetos:

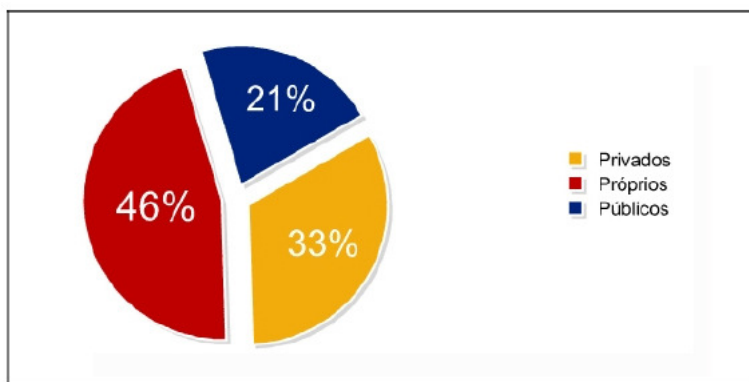


Figura 4: Origem dos recursos para as ONGs segundo Arruda e Mariano, 2005, p. 16 - Relatório de Estatísticas do Mapa do 3º Setor - Julho 2005

De acordo com os resultados acima apresentados, podemos concluir que existe uma predominância maior para as ONGs de associação civil. Tais ONGs normalmente são compostas mais da metade por voluntários, os quais 71% realizam atividades operacionais. Porém, vale destacar que as segunda e terceira parte do item Recursos Humanos – Cargos dentro das ONGs, são respectivamente de 14% para diretoria e 10% para administração, sendo esses dois itens, principalmente o item diretoria que nos

interessa para a conclusão desse estudo. Quanto ao gráfico referente à origem de recursos, este nos dá uma visão objetiva da participação das empresas privadas (2º setor) no quadro de manutenção das ONGs, caracterizado por 33% da fonte de recursos, o 2º maior atrás apenas da fonte de recursos próprios. Aqui fica claro que as empresas hoje contribuem muito mais para o desenvolvimento das ONGs do que o próprio governo, o que nos prova a eficácia dos programas de responsabilidade social

5. Análise de Estágio Supervisionado

Mas afinal, o que C&Q, liderança e o voluntariado têm em comum? Ou melhor, no que eles podem favorecer um indivíduo dentro da organização (do 2º setor) a que pertence?

Para isso, faremos a análise do estágio supervisionado sob o tema Liderança, Motivação e Planejamento Estratégico no Terceiro Setor elaborado no ano de 2008 pelo autor Peterson de Santis

Silva para as disciplinas de Estágio Supervisionado I, II, III e IV da FAAG – Faculdade Agudos sob a orientação do professor Zenildo Luiz de Abreu.

O estágio foi realizado no Rotaract Club de Agudos, programa de voluntariado para jovens de 18 a 30 anos criado e regulamentado pelo internacionalmente conhecido Rotary Club, o qual se

caracteriza como uma fundação de direito privado.

De acordo com o autor, o Rotaract Club “É um programa de esforço global em prol da paz e compreensão mundial que inicia-se nas comunidades mas tem um alcance ilimitado.” (SILVA, 2008, p. 3)¹.

Tal programa tem o objetivo de treinar e desenvolver jovens líderes através de programas voltados para a comunidade local ao qual o clube está inserido.

Segundo o autor em questão, o Rotaract está presente em quase todo o mundo. Pela última estatística, são 163.000 rotaractianos, organizados em 7.490 Rotaracts Clubs diferentes, espalhados em 155 países. O Brasil é o segundo país no mundo que concentra o maior número de rotaractianos em seu território (está somente atrás da Índia). Existem cerca de 17.300 rotaractianos, organizados em 660 núcleos por todo o Brasil.

Em sua pesquisa, Silva (2008) fez a análise de três objetos de estudo, entre eles a liderança. Em tal estudo, o autor constatou que o papel do líder dentro de uma organização do terceiro setor, no caso, dentro do Rotaract Club de Agudos, é tão importante como a liderança em qualquer empresa ou setor. O líder voluntário se envolve com diversas áreas como planejamento de projetos, captação e gerenciamento de recursos materiais, financeiros e de pessoas, execução de atividades e tarefas, entre outros. Segundo o autor “Liderar um grupo como este é como segurar um pássaro, se apertá-lo

demais, você o sufoca, se você soltá-lo demais, ele escapa e voa” (SILVA, 2008, p. 3)².

Em seu artigo, Iannarelli (2008) afirma que projetos, como os para a geração de renda para as entidades, exigem planejamento, conhecimento de mercado, do público-alvo, capital inicial e de giro, adequação legal, cálculo de custo, previsão de resultados, entre outros. Ou seja, praticamente as instituições precisam ter, assim como as empresas, um verdadeiro “plano de negócios”.

O Rotaract Club permite, portanto, a oportunidade de jovens engajarem-se em serviços sociais cujos quais passam por uma estrutura administrativa assim como as descritas acima. Não apenas o Rotaract Club, mas qualquer atividade voluntária permite que indivíduos tenham um contato com técnicas administrativas na prática, para a manutenção da instituição ou projeto em questão.

Novamente de acordo com a figura 3, podemos perceber que de um universo pesquisado, 14% das pessoas engajadas com atividades em ONGs ocupam o cargo de diretoria (cargos de liderança) e outros 10% ocupam cargos administrativos, cujo os quais dão a oportunidade do indivíduo trabalhar com a pré-liderança e conceitos administrativos na prática.

Assim, o presente artigo mostra, com um maior enfoque na liderança, que participar de ONGs na verdade é uma maneira de auto-C&Q (quando o indivíduo busca por conta própria sua inserção nessas

¹ SILVA, Peterson de Santis. Estágio Supervisionado. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Relatório de Estágio) – Faculdade de Agudos, Agudos, 2008. (p. 3 retirada do Relatório de Estágio I e II).

² SILVA, Peterson de Santis. Estágio Supervisionado. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Relatório de Estágio) – Faculdade de Agudos, Agudos, 2008. (p. 3 retirada do Relatório de Estágio IV).

atividades) ou um programa de C&Q (quando as empresas, através da contribuição a responsabilidade social, montam equipes de voluntariado para a elaboração de projetos sociais e/ou comissões para a direção de fundações/instituições as quais subsidia).

Quando se atua em uma ONG como voluntário, não se têm um retorno monetário, nem material, mas é possível aprender práticas e vivências que muitas pessoas não têm a oportunidade de adquirir em sua empresa, devido ao cargo ou função que ocupa, sendo a liderança uma delas.

Através do voluntariado no terceiro setor, é possível que colaboradores aprendam técnicas administrativas e sintam na prática o que é o gerenciamento de projetos, e, no caso de líderes, o gerenciamento de pessoas. Nesses programas, os líderes conseguem treinar e desenvolver suas habilidades de oratória, persuasão, ética, moral, conduta, delegação, comando, postura, entre outros, cujos quais são essenciais para se tornar um bom líder.

A oportunidade para se engajar e conquistar um cargo de direção em uma ONG é muito maior do que a possibilidade de se conquistar um cargo de alta direção em uma empresa. Assim, se o colaborador participa de programas e/ou instituições voluntárias, onde ele tem a oportunidade de liderar pessoas, com certeza ele terá um diferencial para conquistar, posteriormente, a sua vaga no mercado de trabalho como um líder.

Normalmente, em ONGs se trabalha com pessoas de culturas, crenças, bagagens e objetivos distintos, o que vai

exigir do líder talvez um pouco mais do que exigiria em uma empresa convencional. Isso porque essas pessoas de distintas personalidades e objetivos estão ali em caráter voluntário. Em uma empresa privada, por exemplo, o líder tem recursos ao seu alcance onde, caso o colaborador não atenda suas expectativas, ou haja qualquer outro problema de ordem profissional, pode ser, em última instância, dispensado. Em ONGs composta por voluntários, é preciso manter um “jogo de cintura” muito maior, pois caso seja necessário a dispensa de um voluntário, também em última instância, o tempo para a alocação de um novo colaborador voluntário é muito maior do que nas empresas. Esse é apenas um dos vários exemplos que podem representar o quanto a liderança em programas do terceiro setor têm de ser altamente assertiva.

Por isso, atualmente as organizações buscam implantar programas de responsabilidade social. Implantando esse tipo de programa e delegando a seus colaboradores, através de comissões e diretorias, além da empresa fazer sua parte na responsabilidade social, ela desenvolve um programa de C&Q.

De acordo com as técnicas de treinamento apresentadas por Carvalho e Nascimento (2004), deduzimos que o treinamento através de programas de voluntariado, incentivado pelas empresas, baseia-se em grupo e individual.

Em grupo, pois para a tomada de decisões, resolução de problemas e criação de novas oportunidades, as ferramentas de **reunião de debates** e **brainstorming** serão fundamentais, estando os colaboradores em contato diretamente com

elas. Já quanto ao treinamento individual, todos os colaboradores voluntários estarão fazendo um treinamento no **próprio local de serviço**. Ao participar, o colaborador voluntário assume um “novo cargo” ao passo que, enquanto realiza um treinamento no próprio local de atuação (na instituição ou projeto mantido pela empresa), desenvolvendo habilidades inerentes à função a qual ocupa no

programa e na empresa, ele também produz resultados diretos para o programa e indiretos para a empresa. Por fim, o treinamento via **rodízio de funções** também irá ocorrer, pois, pode haver com frequência, casos onde o colaborador não atue na mesma área a qual irá atuar no programa de voluntariado, desenvolvendo assim, novos conhecimentos e habilidades.

6. Conclusão

Contribuir para a responsabilidade social, portanto, não é apenas um dever das empresas para com a comunidade, mas também uma oportunidade de desenvolver projetos de integração entre todos os colaboradores. Ao dar-lhes essa oportunidade, os colaboradores passam

simultaneamente por um programa de C&Q, cujos conceitos adquiridos durante o processo, principalmente para os líderes, serão o diferencial para uma gestão de pessoas altamente eficaz. Ao término desse ciclo, que deve se renovar constantemente, todos os envolvidos (empresa, colaborador e comunidade) saem ganhando.

REFERÊNCIAS

- A CULTURA no terceiro setor. **Integração a revista eletrônica do terceiro setor.** Disponível em: http://integracao.fgvsp.br/BancoPesquisa/pesquisas_n49_2006.htm
- BISCAIA, João Alfredo. **Liderança.** Disponível em: <http://www.institutomvc.com.br>. Acesso em: 29 de Agosto de 2009.
- BOOK, Derek. **Pensamento.** Disponível em: http://www.pensador.info/autor/Derek_Book/. Acesso em 29 de Agosto de 2009.
- CARVALHO, Antonio V. de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos.** v. 1. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- DRUCKER, Peter F. **Terceiro setor: exercícios de auto-avaliação para empresas.** São Paulo: Futura, 2001.
- GONÇALVES, Marco Antonio. **Gestão estratégica de entidades sem fins lucrativos.** São Paulo: Áurea Editora, 2006.
- HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era.** São Paulo: Futura, 1996.
- IANNARELLI, Thaís. Estratégias sustentáveis para a geração de recursos. **Filantropia, responsabilidade social & terceiro setor.** Brasil. ed. 7, ano VII, p. 32-37, 2008.
- MARIANO, Adriana; ARRUDA, Elvis. **Relatório de estatísticas do mapa do 3º setor.** Disponível em: <http://www.mapadoterceirosetor.org.br/estatisticas.aspx>. Acesso em: 01 de Setembro de 2009.
- NASCIMENTO, Maiccel Lopes. **Diferenças entre custo, despesas, investimento e perda.** 2007. Disponível em: <http://www.ehelp.eti.br/moodle/mod/resource/view.php?id=55>. Acesso em 29 de Agosto de 2009.
- SILVA, Peterson de Santis. **Liderança, motivação e planejamento estratégico no terceiro setor.** 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Relatório de Estágio) – Faculdade de Agudos, Agudos.
- SOBRE o mapa do terceiro setor. **Mapa do terceiro setor, sua referencia para investir no social.** Disponível em: <http://www.mapadoterceirosetor.org.br/conteudo.aspx?pg=14>. Acesso em 01 de Setembro de 2009.
- TREINAMENTO e desenvolvimento. **Insight consultoria em psicologia da UFRJ.** Disponível em: <http://www.insight.psicologia.ufrj.br/servicos/visualizarTexto.asp?idTexto=4>. Acesso em: 29 de Agosto de 2009.