



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba

Brasil

Binotto, Erlaine; do Nascimento Lima, Alessandra; Stradiotto Siqueira, Elisabete;
Meneguete Vides da Silva, Fabiula

**GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: UM MODELO A
SER CONSTRUÍDO**

Revista de Administração da Unimep, vol. 14, núm. 3, septiembre-diciembre, 2016, pp.
211-230

Universidade Metodista de Piracicaba
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273749459009>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc



Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: UM MODELO A SER CONSTRUÍDO

PEOPLE MANAGEMENT IN THIRD SECTOR ORGANIZATIONS: A MODEL TO BE BUILT

Erlaine Binotto (UFGD) *e-binotto@uol.com.br*

Alessandra do Nascimento Lima (UFGD) *alessandra@gmail.com*

Elisabete Stradiotto Siqueira (UFERSA) *betebop@uol.com.br*

Fabiula Meneguete Vides da Silva (Universidade Federal do Amazonas) *fabiulamv@yahoo.com.br*

Endereço Eletrônico deste artigo: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/editor/submissionEditing/1249>

Resumo

O Terceiro Setor surgiu no contexto norte-americano. No Brasil teve sua origem na década de 1960, vinculado aos movimentos sociais durante o período da ditadura militar. É caracterizado por sua função social e necessidade de participação voluntária no desenvolvimento de suas ações, sendo estas sem finalidade lucrativa. A ampliação do setor no cenário social brasileiro tem demandado a adoção de práticas de gestão como ocorre nas organizações do Primeiro e do Segundo Setor. Particularmente a gestão de pessoas é uma dimensão importante, pois, para cumprir o seu papel social depende em grande parte das pessoas envolvidas na organização. O presente trabalho aborda a questão da gestão de pessoas no contexto das organizações do Terceiro Setor do município de Dourados/MS, com o objetivo de descrever as práticas de recursos humanos presentes nessas organizações. O estudo constitui-se de uma pesquisa descritivo-qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas aplicadas com gestores de 10 organizações que se mostraram dispostas a fornecer os dados necessários. Constatou-se que, no grupo pesquisado, as organizações do Terceiro Setor não possuem área de recursos humanos estruturada, porém existem práticas relacionadas aos preceitos de recursos humanos, evidenciando a preocupação com a valorização do individuo. Verificou-se também que o papel do gestor de pessoas é assumido por aqueles que não possuem formação na área, porém desenvolvem a função de acordo com os preceitos apresentados pela literatura.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos; Terceiro Setor; Pessoas.

Abstract

The third sector emerged in the North American context. In Brazil had its origin the 1960s, linked to social movements during the dictatorship military time. It is characterized by its social function and the need for voluntary participation in the development of their actions, which are non-profit. The expansion of the sector in the Brazilian social scenario has demanded the adoption of management practices such as occurs in the first and second sector organizations. Particularly the management of people is an important dimension because to fulfill their social role depends largely on the people involved in the organization. This paper addresses the issue of personnel management in the context of the Third Sector organizations of Dourados / MS, in order to describe the human resource practices in those organizations. The study is a descriptive and qualitative research through semi-structured interviews applied to managers of 10 organizations that have expressed their willingness to provide the necessary data. It was found that in the group studied, Third Sector organizations do not have the human resources area structured, but there are practices related to the precepts of human resources, highlighting the concern over the appreciation of the individual. It was also found that the role of people manager is taken by those who have no training in the area, but develop the function according to the principles presented in the literature.

Key Words: Human resources management; Third sector; People.

Artigo recebido em: 01/02/2016

Artigo aprovado em: 07/12/2016

1 INTRODUÇÃO

O Terceiro Setor é caracterizado por sua função social, formado por organizações não governamentais, fundações, associações, entidades assistenciais e filantrópicas, tendo o objetivo de atender os menos favorecidos sem finalidade lucrativa. No âmbito de sua atuação, desenvolve ações em diversas áreas, saúde, educação, lazer, cidadania, geração de renda e emprego, preservação do meio ambiente, e erradicação da pobreza, contribuindo, desta forma, com a redução das vulnerabilidades sociais (COSTA; VISCONTI, 2001).

Compõe o Terceiro Setor uma grande variedade de organizações intituladas “sem fins lucrativos”. Dados das Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos - FASFIL (2010) revelam que o Terceiro Setor equivale a oitava maior economia do mundo, possuindo grande representatividade social e econômica nos países norte-americanos. No Brasil a

movimentação anual é em torno de R\$10,9 milhões, o que representa 1% do PIB (Produto Interno Bruto), empregando cerca de 1,2 milhão de pessoas e contando com mais de 20 milhões de trabalhadores voluntários.

No Brasil o Terceiro Setor se consolidou na década de 1990, assumindo importante papel no cenário nacional, marcado pela redemocratização do país. Teixeira (2004) enfatiza que o processo de desenvolvimento social no Brasil se concretizou por meio do Terceiro Setor e o aumento considerável dessas organizações fez com que as mesmas procurassem alternativas de sobrevivência no ambiente dominado pelas organizações privadas, tornando-se complexas em seus aspectos organizacionais e administrativos aliados a ausência de um modelo de gestão adequado.

Além dos voluntários, as organizações do Terceiro Setor também possuem empregados formais para controlar os recursos recebidos, administrá-los e prestar contas para os órgãos públicos e para a sociedade. Dessa forma, é necessário adotar métodos e estratégias de gestão de pessoas adaptados a sua realidade organizacional com o objetivo de fazer com que os indivíduos da organização sejam integrados a fim de que seus objetivos sociais sejam atingidos. Neste sentido, Oliveira e Junqueira (2003. p. 19), afirmam que, “a gestão é uma habilidade necessária para tornar produtivo o conhecimento interdisciplinar dos membros de uma organização do Terceiro Setor”.

Nesse contexto, questiona-se se essas organizações tem desenvolvido um modelo de gestão de pessoas compatível com sua realidade, uma vez que articula profissionais contratados e voluntários, trazendo para esse processo uma complexidade maior.

Diante do exposto, o objetivo desta investigação é analisar as práticas de Gestão de Pessoas nas organizações do Terceiro Setor do município de Dourados/MS.

2 Revisão Teórica

2.1 Fundamentos e Origens do Terceiro Setor

As organizações do Terceiro Setor surgiram, no contexto mundial, com o objetivo de suprir as demandas da sociedade nas diversas áreas, tais como educação, saúde e lazer. O termo Terceiro Setor teve origem no contexto norte americano marcado por ações de filantropia e voluntariado. Oliveira (2003, p.7) descreve que “a origem do Terceiro Setor na América Latina vem desde o período da colonização dos povos europeus, acontecendo através de atos benévolentes da Igreja e outras entidades de época”. As primeiras organizações do Terceiro Setor foram as Santas Casas de Misericórdia que surgiram aos meados do século

XVI. Neste período a igreja católica era o suporte do estado na prestação de assistência às comunidades carentes (SILVA, 2010).

O surgimento do Terceiro Setor no cenário brasileiro aconteceu entre os anos de 1960 e 1970 vinculados aos movimentos sociais durante o período de ditadura militar, ganhando força nas décadas de 1980 e 1990. Neste período da configuração do Terceiro Setor brasileiro ressalta-se a participação da Igreja, Estado e dos mais ricos na sustentação das organizações que prestavam caridades aos menos favorecidos. Com o aumento da população e consequentemente o aumento dos problemas sociais a responsabilidade de garantir o bem social que era apenas do Estado, passou a ser dividida com as organizações do Terceiro Setor, onde estas teriam o papel de cobrir a lacuna deixada pelo estado (CALEGARE; SILVA JUNIOR, 2009).

Para melhor descrever esse período, Costa e Visconti (2001, p. 4) afirmam que:

No Brasil, assim como em outros países, observa-se o crescimento de um “terceiro setor”, coexistindo com os dois setores tradicionais: o primeiro setor, aquele no qual a origem e a destinação dos recursos são públicas, corresponde às ações do Estado e o segundo setor, correspondente ao capital privado, sendo a aplicação dos recursos revertida em benefício próprio. O terceiro setor constitui-se na esfera de atuação pública não estatal, formado a partir de iniciativas privadas, voluntárias, sem fins lucrativos, no sentido do bem comum.

As organizações com finalidades sociais e sem fins lucrativos, na década de 1970, associavam-se aos movimentos sociais, procurando atender os necessitados com atividades filantrópicas nas casas de misericórdia que dependiam dos recursos de doadores, da igreja, e em alguns poucos casos do governo. O setor passou a ter maior legitimidade a partir da constituição de 1988, em que a satisfação das necessidades básicas passou a ser direito adquirido dos cidadãos. A partir dos anos 1990, essas organizações passaram a ser submetidas à outra lógica. Com este reconhecimento, o setor privado também passou a ter uma visão de responsabilidade social, contribuindo para sustentabilidade das ações das organizações do Terceiro Setor, que passou a priorizar parcerias com o Estado e com as empresas privadas (SILVA, 2010).

Por meio da expansão dos movimentos sociais e do maior envolvimento das empresas com a responsabilidade social e o desenvolvimento do Terceiro Setor, surgiu em 1989, o Grupo de Instituições, Fundações e Empresas (GIFE), a partir de um comitê de filantropia da

Câmara Americana do Comércio de São Paulo. Em 1995, o GIFE instituiu-se legalmente com a finalidade de representar as organizações não governamentais (SILVA, 2010).

Existem vários termos para denominar as organizações do Terceiro Setor, sendo que estas se dividem em várias categorias, de acordo com suas características e objetivos. Ruwer e Canoas (2009) apresentam, no Quadro 01, a descrição e características de acordo com cada denominação.

Denominação	Descrição
Associação	Pessoa jurídica criada a partir da união de esforços de pessoas em torno de um propósito que não tenha finalidade lucrativa. Representa organizações que exercem atividades comuns ou defendem interesses comuns ou mútuos. É uma organização voltada aos interesses dos próprios participantes, compreendendo uma grande variedade de objetivos e atividades recreativas, esportivas, culturais, artísticas, comunitárias e profissionais.
Organizações filantrópicas, benéficas e de caridade.	São organizações voltadas à filantropia: (assistencialismo no auxílio a pobres, desvalidos, desfavorecidos, miseráveis, excluídos e enfermos). É composta por abrigos, orfanatos, centro para indigentes, organizações voltadas à distribuição de alimentos, vestuário, hospitais, creches, serviços sociais na área de saúde e educação, como colégios religiosos e universidades.
Organizações não governamentais (ONGs)	A rigor, a ONG difere das organizações filantrópicas por não exercer nenhum tipo de caridade, chegando até a se posicionar contra esta atitude. A ONG luta pelo direito e pela igualdade de todos. É uma organização comprometida com a sociedade civil, com movimentos sociais e com a transformação social. Diferenciam-se das Associações por estarem voltadas a “terceiros”, não buscando os seus objetivos comuns. Sua ideia é contrária à construção de autonomia. Outro detalhe importante: a ONG leva “ao pé da letra” o conceito sem fins lucrativos. Para que não haja dúvidas entre possíveis fraudes, os diretores não podem sequer receber remuneração por meio de salário. Quando uma ONG desaparece, seus bens devem ser doados para outra organização do mesmo gênero.
Fundações Privadas	Patrimônio destinado a servir, sem intuito de lucro, a uma causa de interesse público determinada, que adquire personalização jurídica por iniciativa de seu instituidor. A criação de uma fundação se dá, segundo o Código Civil, pelo instituidor, que através de uma escritura ou testamento destina bens livres, especificando o fim a ser alcançado. Trabalham também com vários fins: educação, saúde, qualidade de vida, etc.

Quadro 1- Tipos de organizações que compõem o Terceiro Setor

Fonte: Ruwer e Canoas (2009, p.117).

O Terceiro Setor no Brasil está regulamentado pela Lei 9.790 de 23 de março de 1999, que dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos

como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público. Esta Lei regulamenta as características, atuações e obrigações das organizações não governamentais e as de caráter social (BRASIL, 1999).

Em dezembro de 2012, foi divulgada uma pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), juntamente com a Associação Brasileira de Organizações não governamentais (ABONG) e o GIFE que destaca que em 2010 havia no Brasil, 290,7 mil Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (FASFIL), voltadas, predominantemente, à religião (28,5%), associações patronais e profissionais (15,5%) e ao desenvolvimento e defesa de direitos (14,6%).

As áreas de saúde, educação, pesquisa e assistência social (políticas governamentais) totalizavam 54,1 mil entidades (18,6%). As FASFIL concentravam-se na região Sudeste (44,2%), Nordeste (22,9%) e Sul (21,5%), estando menos presentes no Norte (4,9%) e Centro-Oeste (6,5%). Dessas instituições, 72,2% (210,0 mil) não possuíam sequer um empregado formalizado, apoiando-se em trabalho voluntário e prestação de serviços autônomos. Esta pesquisa mostra uma desaceleração no ritmo de crescimento do número de associações sem fins lucrativos e aponta que houve um decréscimo da quantidade das instituições que existiam oficialmente no país. Essas instituições representavam 5,2% do total de 5,6 milhões de entidades públicas e privadas, lucrativas e não lucrativas, do Cadastro Central de Empresas – CEMPRE do IBGE, em 2010.

No que se refere ao crescimento das demandas sociais atendidas pelo Terceiro Setor no Brasil, a pesquisa do IBGE e ABONG (2012) revelou que, além da educação e pesquisa, cresceram as entidades de saúde (8,1%) e de cultura e recreação (6,8%) e assistência social (1,6%).

Embora constatado um decréscimo das organizações não governamentais pela pesquisa IBGE e ABONG (2012), diante dos números apresentados por esta mesma pesquisa, nota-se que este setor vem ganhando relevância no cenário brasileiro e com isso se tornam relevantes também os desafios dessas organizações em reter e manter pessoas eficientes e eficazes que contribuam para a competitividade e consequente alcance dos objetivos.

Neste sentido, percebe-se a importância da gestão de pessoas no contexto institucional das organizações do Terceiro Setor. Assim, conhecer os modelos de gestão e as estratégias organizacionais que predominam nas organizações é uma forma de estabelecer a própria trajetória destas organizações.

2.2 Administração de Recursos Humanos e o Terceiro Setor

As organizações do terceiro setor são consideradas organizações com estrutura administrativa, social e técnica, que desenvolvem estratégias, políticas e técnicas de comunicação, marketing, finanças, recursos humanos, dentre outras, para o seu funcionamento. Desta forma, são grandes os desafios e as exigências de preparo, planejamento e organização de todos os recursos (técnicos, pessoal, estruturais, humanos, tecnológicos), para que possam sobreviver (RUWER; CANOAS, 2009).

Algumas organizações do Terceiro Setor admitem grande número de empregados e voluntários, tornando necessário um modelo de gestão de pessoal. Segundo pesquisa realizada pela FASFIL, em 2010, o Terceiro Setor gerou 1,2 milhão de empregos diretos e 20 milhões de empregos voluntários.

Fischer (2002, p. 11) define como modelo de gestão de pessoas “a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”. Ao estabelecer este conceito, a autora traz a ideia de que todas as organizações devem gerenciar o comportamento humano de acordo com seus objetivos, se estruturando por meio da definição dos princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão, afinal é por meio das pessoas que as organizações vivem, e com o Terceiro Setor não seria diferente, sendo que este também precisa de pessoas para sobreviver.

O contexto das organizações não governamentais no cenário social brasileiro faz emergir alguns desafios, entre esses, Assis, Viegas e Ckagnazaroff (2011) destacam a crescente concorrência por recursos humanos e a qualidade do trabalho executado, que influência a imagem que a sociedade tem da organização. Portanto, além da sistematização dos serviços prestados à comunidade, o Terceiro Setor enfrenta o desafio da profissionalização, necessitando de profissionais qualificados para o desenvolvimento de suas atividades.

“As ONGs acompanham as políticas públicas de forma crítica e construtiva, na procura de um novo modelo de desenvolvimento que seja sustentável em longo prazo.” Sendo assim, se percebe a necessidade dessas organizações adotarem modelos de gestão devido ao grande número de demandas sociais existentes. As ONGs precisam mobilizar recursos financeiros e humanos de forma eficiente e eficaz de forma a garantir sua sustentabilidade. (FIEGE, 2003, p. 11),

Para Costa (2002, p. 52), nas organizações do Terceiro Setor os recursos humanos têm ganhado destaque “como área prioritária de atenção, em função cada vez maior da necessidade das organizações do setor atuar com competência, eficácia e eficiência”.

Justiniano (2003, p. 01), diz que “poucas Organizações Não-Governamentais (ONGs) têm atualmente uma gestão organizacional que dá conta dos processos que envolvem a área de recursos humanos”. O setor lida com uma diversidade maior de profissionais, em que a dificuldade está em garantir uma definição de cargos e salários, direito às leis trabalhistas (CLT) e oferecer planos de carreira de acordo com a finalidade social do setor. O Terceiro Setor tem grande capacidade para gerar empregabilidade, mas nem sempre encontram, no mercado, profissionais com as habilidades que a área demanda.

Para Milkovich e Boudreau (2006, p.130), “o planejamento de recursos humanos deve fazer parte do planejamento estratégico organizacional, pois as organizações são criadas para atender as pessoas” e os recursos humanos exercem papel fundamental no alcance dos objetivos organizacionais.

Neste sentido, o planejamento estratégico de recursos humanos, integrado a estratégia organizacional, proporciona a definição dos objetivos e metas a serem alcançados pela empresa e os meios para alcançá-los de forma a envolver todas as pessoas da organização (LUCENA, 1995).

Para França (2007), recrutamento é o processo pelo qual a organização atrai candidatos potencialmente qualificados para ocupar os cargos disponíveis por meio de uma ação externa da organização para influenciar o mercado de recursos humanos, consiste em um sistema de informação onde a empresa divulga e oferece ao mercado de forma atrativa as vagas de emprego que pretende preencher.

Quanto ao recrutamento, geralmente encontra-se na literatura dois tipos, França (2007) aponta o interno e o externo. O interno ocorre quando o cargo em aberto é ocupado por uma pessoa que já trabalhava na empresa, seja por meio de transferência ou promoção, sendo analisado neste caso o desempenho dentro da empresa desde seu ingresso. Recrutamento externo acontece quando a empresa busca candidatos apenas no mercado de trabalho, isto é, externamente à empresa.

Depois de realizado o recrutamento de candidatos, faz-se a seleção deste pessoal, ou seja, a escolha do candidato adequado ao perfil da vaga (SILVA, 2002, p. 8).

Para França (2007) o processo seletivo tem como objetivo escolher e classificar os candidatos que possuem o perfil mais próximo das necessidades da empresa, analisando as

diferenças individuais, bem com seu comportamento e desempenho frente a algumas situações, comparando os requisitos do cargo a ser preenchido com o perfil do candidato.

Outra dimensão da gestão de pessoas é o plano de cargos e salários que para Faraco (2007) norteia a organização para o desenvolvimento de todos os outros planos. O plano de cargos consiste em uma ferramenta de gestão, que possibilita aos gestores de recursos humanos desenvolverem seu trabalho, prevendo tanto qualitativa quanto quantitativamente os recursos humanos, delimitando atribuições, deveres e responsabilidades aos cargos, definindo suas especificações e estrutura salarial, permitindo assim selecionar pessoas certas para desempenhar e ocupar o cargo de acordo com o seu potencial.

Segundo Mitraud (1973) o plano de cargos e salários não envolve somente a questão salarial, permite também controlar os custos de pessoal, serve de base para negociação com os sindicatos, ajuda na seleção, integração, promoção e treinamento, esclarece funções, autoridade e responsabilidade e ainda proporciona a melhoria nas relações entre dirigentes e empregados e principalmente oferece parâmetros de avaliação.

Para Faraco (2007, p. 146) “avaliação de cargo é um meio de determinar o valor relativo de cada cargo dentro da estrutura organizacional”, possibilita a formação de uma estrutura hierárquica na organização e também a definição de quanto vale cada cargo da empresa. Este procedimento é desenvolvido em três etapas onde deve ser descrito todos os cargos existentes na organização, analisar e classificar os respectivos cargos de forma lógica e avaliar os cargos em relação ao salário justo.

Uma vez contratado a preocupação da organização volta-se para o treinamento. Para França (2007, p. 87), “processo de treinamento e desenvolvimento consiste em estimular as competências o desempenho e os resultados dos colaboradores dentro da organização”, buscando aprendizagem, porém utilizando diferentes elementos.

O processo de treinamento é utilizado pelas empresas com o objetivo de desenvolver pessoas, tanto na aprendizagem de novas habilidades quanto na ampliação daquelas já existentes, uma vez que as pressões socioculturais, tecnológicas, econômicas e políticas direcionam as organizações a se adaptarem às exigências que o mercado impõe (CARVALHO; NASCIMENTO, 2002).

Diferente do treinamento que visa o momento presente, o desenvolvimento está focado no futuro do funcionário na organização, um processo de longo prazo para o seu crescimento profissional e pessoal. Para Marras (2009, p. 169) o desenvolvimento é “o responsável por despertar as potencialidades de um colaborador com talento, permitindo que esses aflorem e cresçam até o nível desejado de resultados”.

A próxima etapa de uma política de gestão de pessoas é a avaliação de desempenho que consiste em acompanhar permanentemente cada empregado da organização, com o intuito de medir o seu aproveitamento nas tarefas referentes ao seu cargo, tratando-se de uma atividade indispensável de uma organização, uma vez que pode gerar informações para um possível treinamento, seleção de pessoal, desenvolvimento de pessoas e política salarial (SILVA, 2006).

Algumas organizações, mesmo não possuindo o setor de gestão de pessoas de forma estruturada, com todas essas atividades definidas com clareza, ainda assim, desempenham essas funções. Responder aos desafios da gestão de pessoas do terceiro setor, adotando modelos próprios do segundo setor não é uma prática adequada, uma vez que as ferramentas administrativas privadas carregam conceitos e pressupostos que podem ocasionar distorções na natureza da gestão demandada na esfera social, no entanto, os modelos de gestão do segundo setor, com algumas adaptações são as ferramentas mais acessíveis às organizações do terceiro setor. (TEODÓSIO, 2001)

3 Metodologia

A pesquisa realizada utilizou uma abordagem descritiva qualitativa. O universo de pesquisa foi composto por organizações do Terceiro Setor localizadas no município de Dourados/MS. Foi adotada a amostragem não probabilística por acessibilidade, que trata da seleção de elementos pela facilidade de acesso a eles (VERGARA, 2000).

Utilizou-se como fonte para a definição do universo de pesquisa, o banco de dados da Secretaria Municipal de Assistência Social do município de Dourados. Por meio do sítio da prefeitura do município foi possível extrair uma lista composta por 28 organizações, divididas por segmentos, com informações de endereço, telefone, e-mail e identificação do gestor. Por uma questão de acessibilidade foram selecionadas para a pesquisa 24 organizações, sendo essas localizadas no perímetro urbano do município. Após o contato com as 24 organizações selecionadas, foi possível realizar as pesquisas em 10 organizações que se mostraram dispostas a fornecer os dados necessários. As demais organizações não se mostraram interessadas em participar da pesquisa, pois foram realizados diversos contatos tanto pessoal quanto via telefone e e-mail, agendando horário para realização da entrevista, porém sem obter sucesso.

Os sujeitos da pesquisa foram compostos pelos gestores das organizações e a coleta de dados ocorreu por meio da entrevista semiestruturada, após a realização de um pré-teste da mesma.

Os dados foram coletados nos meses de outubro a novembro de 2014. Em um primeiro momento o contato foi feito pessoalmente, diretamente na organização, onde se procurou identificar o gestor que poderia fornecer as informações requeridas. Ao abordar os representantes das organizações foram apresentados e esclarecidos os objetivos da pesquisa e então aplicado o roteiro de entrevista semiestruturada. A duração de cada entrevista foi de aproximadamente 30 minutos. Em alguns casos, foi feito o agendamento prévio da entrevista via telefone e enviado via e-mail, o roteiro de entrevista. Os dados foram tratados de forma qualitativa com análise interpretativa.

4 resultados

4.1 Perfil das Organizações e dos Gestores

Foram pesquisadas 10 organizações, conforme apresentado na Tabela 1, sendo duas associações, uma atuando na área da saúde e outra na área da assistência social promovendo ações que envolvem cultura, educação e evangelização, duas fundações privadas atuando na área da educação, e seis instituições filantrópicas, sendo uma na área da saúde e cinco na área da assistência social. Destas organizações, sete tem atuação no âmbito municipal, duas no âmbito estadual e uma no âmbito internacional.

Tabela 1- Perfil das Organizações

Org.	Classificação	Atuação	Tempo	Área de Atuação	Nº Func.	Nº Volun.
1	Org. Filantrópica	Município	20 anos	Assistência Social	12	6
2	Org. Filantrópica	Município	10 anos	Assistência Social	1	50
3	Org. Filantrópica	Município	68 anos	Assistência Social	1	70
4	Org. Filantrópica	Estado	15 anos	Assistência Social	15	48
5	Org. Filantrópica	Município	60 anos	Assistência Social	27	4
6	Org. Filantrópica	Município	25 anos	Saúde	5	30
7	Associação	Município	11 anos	Assistência Social	4	30
8	Associação	Estado	9 anos	Saúde	18	23
9	Fundação Privada	Internacional	40 anos	Educação	28	12
10	Fundação Privada	Município	49 anos	Educação	21	10

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

É interessante observar que 60% das organizações pesquisadas são caracterizadas como filantrópicas voltadas ao assistencialismo e ao amparo dos menos favorecidos, confirmando a maior representatividade no Terceiro Setor conforme destaca Murado e Lima

(2003). Observa-se ainda, que 80% das organizações atuam no município há mais de 10 anos, 60% possuem um número maior de voluntários em relação ao número de funcionários, vindo a comprovar a necessidade de participação voluntária do setor, conforme destacado por Calegare e Silva Junior (2009).

Quanto ao perfil dos gestores das organizações pesquisadas, foi possível identificar as características dos responsáveis pelo desenvolvimento das atividades de recursos humanos, conforme Tabela 2.

Tabela 2 - Perfil dos Gestores

Org.	Gênero	Etária	Faixa		Tempo de Atuação	Experiência Anterior
			InSTRUÇÃO	Remuneração		
1	F	61-70	2º Completo	Voluntária	Mais de 10 anos	2º Setor
2	M	61-70	Superior	Voluntário	Mais de 10 anos	2º Setor
3	F	31-40	Superior	2.001,00 a 3.000,00	04 a 06 anos	1º Setor
4	F	31-40	2º Completo	Até 1.500,00	0 a 3 anos	2º Setor
5	M	41-50	Superior	Voluntário	0 a 3 anos	1º Setor
6	F	31-40	Superior	2.001,00 a 3.000,00	04 a 06 anos	1º Setor
7	F	41-50	2º Completo	2.001,00 a 3.000,00	Mais de 10 anos	2º Setor
8	F	41-50	Superior	4.001,00 a 5.000,00	Mais de 10 anos	2º Setor
9	M	20-30	Superior	Até 1.500,00	04 a 06 anos	Nenhuma
10	F	31-40	2º Completo	Até 1.500,00	0 a 3 anos	1º Setor

Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

Observou-se que 60% dos entrevistados possuem o ensino superior, porém nenhum dos entrevistados tem a formação em administração ou similar. Os responsáveis pela gestão de pessoas possuem qualificação diversa daquela ligada à administração.

Foi possível observar que a formação dos gestores está relacionada à atividade fim da organização, ou seja, se a organização atua no ramo da educação o gestor é qualificado na área da educação, se a organização atua na área de assistência social o gestor é formando na área.

Assim, percebe-se que os funcionários são contratados para uma determinada função e acabam exercendo outras, tanto que nenhuma das pessoas entrevistadas foi contratada exclusivamente para exercer o papel de gestor de recursos humanos.

4.2 Práticas de Recursos Humanos

Fleury (2002, p. 11) define que “a gestão de pessoas é a maneira que a empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”. Neste sentido, as primeiras questões foram levantadas com o objetivo de identificar quais organizações possuíam gestor e diretrizes para a gestão de recursos humanos. Seis organizações assumiram não possuir um gestor de pessoas, sendo essa função desenvolvida por pessoas responsáveis por várias outras funções na organização, geralmente os coordenadores ou diretores. Em contrapartida, sete organizações disseram possuir diretrizes para o gerenciamento de pessoas.

Entre os desafios enfrentados pelo Terceiro Setor, segundo Assis, Viegas e Ckagnazaroff (2011), está a profissionalização, que consequentemente proporciona a concorrência por profissionais qualificados. Verificou-se que os representantes das organizações pesquisadas foram unânimes ao responderem que exigem dos candidatos a uma vaga, capacitação na área e experiências anteriores, facilitando assim a adequação do candidato ao perfil da organização e contribuição do mesmo para o alcance dos objetivos sociais da organização.

No que diz respeito ao processo de recrutamento e seleção, França (2007) destaca que o objetivo de tal procedimento é atrair candidatos potencialmente qualificados e escolher o candidato mais adequado às necessidades da organização, analisando seu perfil de acordo com a vaga ofertada.

Entre as organizações pesquisadas, sete fazem o recrutamento através da divulgação das vagas por meio de jornais, rádio e mídias sociais, duas divulgam apenas internamente, devido ao grande número de voluntários, e apenas uma utiliza o apoio externo de uma agência de empregos. Quanto à seleção, apenas duas organizações contam com o apoio de uma psicóloga, nas demais a seleção é feita pelo próprio responsável pela organização. Em um primeiro momento é analisado o currículo do candidato recrutado, selecionando os que possuem os pré-requisitos exigidos, e em todas as organizações a seleção é feita por meio de análise do currículo e entrevista pessoal. Oito organizações fazem o recrutamento externo e duas dão prioridade aos voluntários, até mesmo aqueles que não estão mais ativos, realizando então o recrutamento interno.

Todos os gestores entrevistados informaram oferecer treinamento para os novos funcionários, com o objetivo de promover a aprendizagem e desenvolver as habilidades necessárias ao cargo, conforme conceitua Carvalho e Nascimento (2002). Porém verificou-se que o treinamento oferecido consiste na apresentação da organização, destacando toda a rotina e processos internos, oferecendo ainda acompanhamento de um funcionário ou voluntário

com mais tempo de organização para o desenvolvimento das tarefas nos primeiros dias de atuação. Uma das organizações conta com o apoio da prefeitura, que oferece os cursos de capacitação para os seus funcionários e voluntários. Fica perceptível que investem muito mais no processo de treinamento do que no de desenvolvimento. Sendo que o primeiro fica mais restrito ao desenvolvimento das atividades atuais não enfocando o desenvolvimento de novas habilidades necessárias ao contexto de constantes mudanças. Observa-se que a perspectiva de gestão de pessoas está próxima daquela que Becton e Schraeder (2009) caracterizam como recursos humanos tradicional.

Em relação à forma de remuneração, observou-se que entre as organizações pesquisadas apenas um gestor ressaltou não ter qualquer tipo de requisito para definir o salário, justificando-se pelo fato de ter apenas um funcionário formal. Duas organizações seguem o salário base das categorias convencionadas por sindicatos e sete gestores definem o salário de acordo com cada cargo, levando em consideração as atribuições e o grau de responsabilidade, conforme destaca Mitraud (1973), ao relacionar a definição do salário com as atribuições de cada cargo.

No que diz respeito à avaliação de desempenho, Silva (2006) aponta a importância de avaliar o funcionário, com o objetivo de medir seu aproveitamento e desempenho nas atividades desenvolvidas. Nesse sentido, todas as organizações pesquisadas possuem uma forma de avaliar seus funcionários, sendo que uma realiza a avaliação diariamente por meio de observação, uma a cada quinze dias, três realizam a avaliação mensal, uma anual onde faz a avaliação de forma individual e coletiva, e quatro ressaltaram não ter uma periodicidade nas avaliações, realizando-as caso necessário, geralmente quando ocorre algum problema com o funcionário.

As organizações contam ainda com apoio externo nos controles relacionados aos funcionários por meio de escritório de contabilidade, que são responsáveis pela parte jurídica, desde a contratação até a demissão. Uma das organizações conta também com o suporte de uma agência de empregos, e quatro possuem apoio de forma voluntária de advogados e psicólogos.

Ao serem questionados sobre o que poderia ser feito na organização para melhorar a gestão de pessoas, dois respondentes afirmaram que no momento não julgam necessário algum tipo de melhoria. Em contrapartida os demais salientaram a importância de haver definição clara das obrigações de cada funcionário, bem como regras pré-estabelecidas para os voluntários e ainda investimento em capacitação, conforme aponta Justiniano (2003). Um dos respondentes afirmou ser necessário maior proximidade entre a gerência, funcionários e

voluntários, por meio de reuniões e orientações individuais com o objeto de adequar as tarefas dos mesmos ao perfil e objetivos da organização. Dessa forma ainda que os entrevistados reconheçam o papel estratégico da gestão de pessoas, como indicam Albuquerque e Fleury (2002) e Fleury (2004), essa realidade não faz parte dos processos gerenciais dessas organizações.

Outro ponto importante a ser destacado foi a resposta de um dos entrevistados ao mencionar a falta de conhecimento dos funcionários e voluntários em relação à lei que rege as organizações do Terceiro Setor, segundo o mesmo, a maioria não sabe do que se trata o termo Terceiro Setor.

É interessante observar que todas as organizações tratam a questão dos voluntários com a mesma importância com que tratam os funcionários, pois segundo os gestores os voluntários tem papel fundamental dentro da organização conforme destaca Costa (2002). Por isso, estabelecem regras de conduta, por meio de definição prévia de tarefas, horários e dias em que devem estar presentes na organização. De acordo com um dos gestores, a organização não pode impor condições ou fazer exigências aos voluntários, porém ao iniciar na organização as regras são repassadas, objetivando preservar o bom andamento das atividades.

Para melhorar a gestão tanto dos funcionários quanto dos voluntários, são promovidas reuniões e investimentos em capacitação; quanto aos funcionários formais, o incentivo financeiro é a ação que mais traz efeitos positivos, reforçando novamente a perspectiva funcionalista da gestão de pessoas (DAVEL; VERGARA, 2001).

Os gestores julgam de fundamental importância a gestão de pessoas nas organizações do Terceiro Setor, permitindo alinhar as pretensões dos funcionários e voluntários aos objetivos da organização. Salientaram também a gestão como forma de conhecer e identificar o perfil de cada funcionário. Um dos gestores entrevistados afirmou que por meio da gestão de pessoas a organização consegue promover mudanças e inovação, de modo a motivar o funcionário, melhorando significativamente a sua produtividade.

Quanto ao questionamento sobre as dificuldades e facilidades encontradas na gestão de pessoas, conforme Figura 1, foram citados os seguintes fatores.

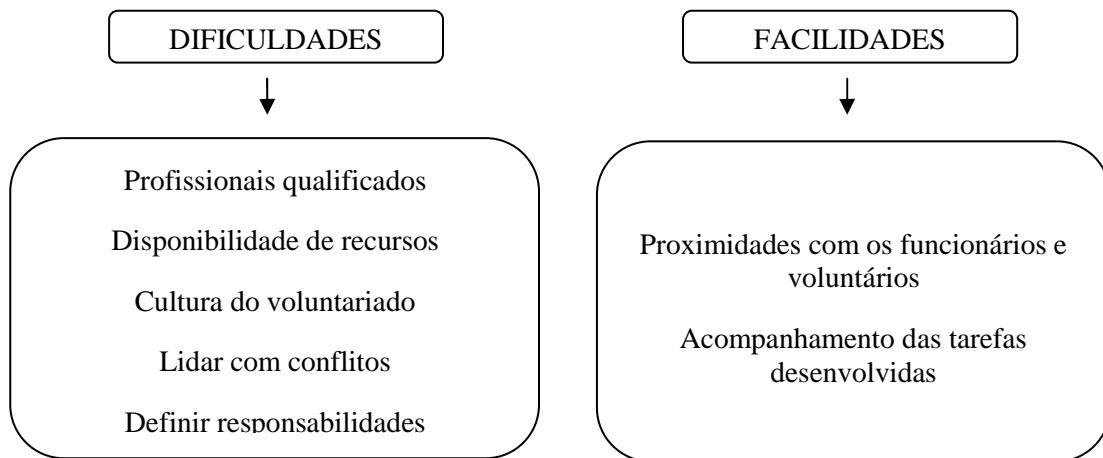


Figura 1 – Dificuldades e facilidades encontradas na gestão de pessoas

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

Três gestores mencionaram a dificuldade em encontrar profissional qualificado, conforme já ressaltado por Assis, Viegas e Ckagnazaroff (2011) e Justiniano (2003). Um gestor citou a falta de recursos financeiros para investimento em capacitação, um citou a cultura do voluntariado como um impasse na gestão, um mencionou a dificuldade em lidar com conflitos e definir responsabilidades, e quatro gestores disseram não encontrar dificuldade na gestão de pessoas. No que diz respeito às facilidades, os gestores destacaram a proximidade com os empregados e voluntários, o que permite melhor acompanhamento das tarefas desenvolvidas pelos mesmos.

5 Considerações Finais

O objetivo proposto por este trabalho foi analisar as práticas de gestão de pessoas nas organizações do Terceiro Setor do município de Dourados/MS. Constatou-se que no grupo pesquisado as organizações não tem uma área de gestão de pessoas estruturada, utilizam práticas de gestão de acordo com as necessidades do dia a dia, sem depender de uma gestão formal e possuem características e padrões culturais próprios.

Quanto ao perfil das organizações pesquisadas, a maioria é caracterizada por praticar ações de filantropia com número maior de voluntários do que de funcionários formais. A maioria dos gestores possui formação superior, porém nenhum na área de administração.

Constata-se que as práticas de gestão de recursos humanos desenvolvidas no Terceiro Setor, estão em sintonia com as teorias apresentadas, embora de maneira informal. Todas as organizações possuem diretrizes para lidar com as pessoas, até mesmo as organizações que

responderam não possuir diretriz para o gerenciamento de pessoas desenvolvem tais práticas, porém de maneira pessoal, de acordo com a cultura da organização.

Observou-se que embora as organizações adotem práticas de recursos humanos, nenhuma delas possui a área de RH estruturada. Os responsáveis pela gestão de pessoas não possuem formação na área e em todas as organizações é assumido por pessoas que possuem outras atribuições. Verificou-se que a falta de profissional qualificado, aliado a falta de recursos para investir em capacitação, colabora para a falta de estrutura definida para a gestão de pessoas, uma vez que a organização faz a opção de contratar um gestor que seja responsável pela organização como um todo, deixando de lado a departamentalização dos setores.

Entendendo que a temática gestão de pessoas no terceiro setor está sujeita a complementações, sugerem-se outros estudos, tais como identificar de que forma a gestão de pessoas pode agregar valor às organizações do terceiro setor, realizar uma análise comparativa entre gestão de pessoas em organizações de diferentes tamanhos e enfoques sociais e promover estudos comparativos das organizações brasileiras com as de outros países.

Referências

ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (coord.) [et.al]. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

ASSIS, Lilian Bambirra de; VIEGAS, Glauce; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. Gestão de Recursos Humanos no Terceiro Setor: um estudo descritivo das organizações de Belo Horizonte. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, PROPAD/UFPE. ISSN 1679-1827. 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS (ABONG). **Antecedentes à criação da Abong**. Abong, 2006. Disponível em: <<http://www.abong.org.br/biblioteca.php?id=4422>>. Acesso em: 05 de ago. de 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS (ABONG). **Números e dados das fundações e associações privadas sem fins lucrativos no**

Gestão de pessoas em organizações do terceiro setor: um modelo a ser construído
Erlaine Binotto, Alessandra do Nascimento Lima, Elisabete Stradiotto Siqueira, Fabiula Meneguete Vides da Silva

Brasil. Abong, 2012. Disponível em: <<http://abong.org.br/ongs.php>> Acesso em: 20 de julho de 2013.

BECTON, J. B.; SCHRAEDER, M. Strategic human resources management: are we there yet? **Journal for Quality and Participation**, v. 31, n. 4, p. 11-18, 2009.

BRASIL. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **Terceiro Setor e Desenvolvimento Social.** Relato Setorial nº 3. 2001. Disponível em: <www.bndes.gov.br>. Acesso em 05 de Agosto de 2007.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Lei n. 9.790, de 23 de março de 1999.** Brasília, 1999.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil 2005.** Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2008. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/2005/fasfil.pdf>> Acesso em: 20 de julho de 2013.

CALEGARE, Marcelo Gustavo Aguilar; SILVA JUNIOR, Nelson. A “construção” do terceiro setor no Brasil: da questão social à organizacional. **Revista Psicologia Política**, v. 9, n. 17, p. 129-148, 2009.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos.** v.1. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

COSTA, Cláudia Soares; VISCONTI, Gabriel Rangel. **Terceiro setor e desenvolvimento social.** AS/GESET Relato Setorial N° 3, junho, 2001.

COSTA, Selma Frossard. Gestão de pessoas em instituições do terceiro setor: uma reflexão necessária. **Revista Terra e Cultura**, Ano XVIII, n. 35, jul./dez., 2002. p. 40-58.

DAVEL, E; VERGARA, S. (Org). **Gestão com pessoas e subjetividade.** São Paulo: Atlas, 2001.

Gestão de pessoas em organizações do terceiro setor: um modelo a ser construído
Erlaine Binotto, Alessandra do Nascimento Lima, Elisabete Stradiotto Siqueira, Fabiula Meneguete Vides da Silva

FARACO, Adroaldo. **Administração de recursos humanos**. Santa Catarina: Ed. do Autor, 2007.

FIEGE, Hans-Jurgen. **ONGs no Brasil: perfil de um mundo em mudanças**. Fortaleza: Fundação Konrad Adenauer, 2003.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: LIMONGI-FRANÇA, A. C. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Prática de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

JUSTINIANO, Bianca. Recursos humanos, um desafio para o terceiro setor. **Guia de Empregos**, 2003. Disponível em:

<http://www2.uol.com.br/aprendiz/guiadeempregos/terceiro/info/artigos_021003.htm#3>. Acesso em: 10 de Agosto de 2013.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 13 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.

MITRAUD, Alysson Darowish. **Avaliação de cargos**: instrumento básico para o equilíbrio interno dos salários. 2 ed. São Paulo: Brasiliense, 1973.

OLIVEIRA, Rodrigo Nunes de; JUNQUEIRA, Luciano Antônio Prates. **A gestão nas organizações do terceiro setor: que forma de gestão?** Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2003.

OLIVEIRA, Rodrigo Nunes de. **Análise da gestão de organizações sem fins lucrativos: estudo de caso**. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2003.

Gestão de pessoas em organizações do terceiro setor: um modelo a ser construído
Erlaine Binotto, Alessandra do Nascimento Lima, Elisabete Stradiotto Siqueira, Fabiula Meneguete Vides da Silva

RUWER, Leia Maria Erlich; CANOAS, José Walter. Gestão de pessoas em organizações do terceiro setor: especificidades dos recursos humanos, perspectivas e desafios. **Serviço Social e Realidade**, v. 18, n. 2, p. 107-132, 2010.

SILVA, Elane Batista da. **Recrutamento e seleção**. Monografia. Universidade Candido Mendes. Rio de Janeiro, 2002.

SILVA, Patrícia Bartoli. **Avaliação de desempenho**. Monografia. (Especialista em Pedagogia Empresarial). Universidade Candido Mendes. Rio de Janeiro, 2006.

SILVA, Carlos Eduardo Guerra. Gestão, Legislação e Fontes de Recursos no Terceiro Setor Brasileiro: uma perspectiva histórica. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro. p. 1301-25, Nov./Dez. 2010.

TEIXEIRA, Rubens de França. Discutindo o terceiro setor sob o enfoque de concepções tradicionais e inovadoras de Administração. **Caderno de Pesquisas em Administração**. v.11, n. 1, p. 1-15, São Paulo: FEA-USP, 2004.

TEODÓSIO, A. Programas de incentivo ao voluntariado: novos desafios para a ética gerencial. **Anais...** Memorias del IV Congreso Latinoamericano de Ética, Negocios y Economia, 26-27 Julho, Buenos Aires, Argentina. 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
