

## **ESPECIFICIDADES DA GESTÃO DE PESSOAS NO TERCEIRO SETOR**

Monica Bose<sup>1</sup>  
Luana Schoenmaker<sup>2</sup>

### **Resumo**

Desenvolver práticas adequadas às peculiaridades e desafios que caracterizam as entidades do Terceiro Setor tem sido uma questão fundamental para alavancar a profissionalização gerencial em curso nessas organizações. O presente artigo tem por objetivo contribuir nesse processo, apresentando análises e resultados obtidos no estudo “Especificidades da Gestão de Pessoas no Terceiro Setor”, realizado ao longo de 2005, junto a 17 entidades de base situadas na Grande São Paulo. Partindo-se da descrição de práticas, expectativas e necessidades para administração de recursos humanos presentes na amostra pesquisada, são construídas reflexões sobre prioridades e aperfeiçoamentos que promovam o desenvolvimento e a valorização das competências e contribuições individuais, orientadas para o desenvolvimento organizacional, o alinhamento de objetivos e a consecução da missão social.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Profissionalização, Terceiro Setor.

### **Abstract**

The development of practices adherent to the specificities and challenges that characterize the Third Sector organizations has been a ground rule to lever the management professionalization in process on these institutions. This article aims to contribute for this process, introducing analyses and results achieved in the study “Specificities of People Management in the Third Sector”, developed throughout the year 2005 and focused on 17 grassroots organizations in the Sao Paulo metropolitan area. From the description of human resource management practices, expectations and needs in the researched sample, reflections were made on priorities and improvements that promote the development and valorization of individual competencies aimed at the organizational development, the alignment of objectives and the accomplishment of the social mission.

Key Words: People management, Professionalization, Third Sector.

### **1. Introdução**

Por diferenciarem-se das organizações pertencentes à esfera do Estado – Primeiro Setor e do Mercado – Segundo Setor, as que compõem o chamado Terceiro Setor podem ser definidas como “organizações privadas, sem fins lucrativos, cuja atuação é dirigida a finalidades coletivas ou públicas” (Fischer, 2002, p.45).

No Brasil, a conformação e a busca de identidade de um Terceiro Setor tiveram início na década de 1990, embora as organizações sem fins lucrativos existissem há muito tempo no país, destacando-se como objeto de estudo, veículo de militância e foco de repressão – o caso das chamadas ONGs. Em outros casos, eram conhecidas por manter viva a tradição da caridade cristã e evocar a dimensão voluntária das pessoas comuns, figurando também entre as atribuições de Primeiras-Damas – as chamadas Obras Assistenciais. Mas foi apenas na última década do século XX que o Terceiro Setor se consolidou como um espaço composto por organizações com características próprias, que as diferenciavam de empresas privadas e instituições públicas, cujo papel desempenhado justificava o seu reconhecimento, a exemplo do que já acontecia, há décadas, em países desenvolvidos da América do Norte e Europa. Essas organizações são, atualmente, 276 mil e empregam, aproximadamente, 1,5 milhões de pessoas assalariadas no Brasil (IBGE, 2004).

---

<sup>1</sup> Fundação Instituto de Administração - FIA

<sup>2</sup> Fundação Instituto de Administração – FIA

Embora o número de pesquisas e publicações acerca do Terceiro Setor tenha crescido no Brasil em progressão geométrica e sua existência tenha se consolidado de forma a estar presente até no discurso do público leigo, muitos aspectos da sua gestão ainda não foram suficientemente explorados, sistematizados e disseminados. Assim, o presente artigo tem por objetivo contribuir para a diminuição desta carência, a partir da apresentação de análises e resultados obtidos no estudo “Especificidades da Gestão de Pessoas no Terceiro Setor”, realizado ao longo de 2005. A escolha deste tema deveu-se, principalmente, à centralidade e importância da Gestão de Pessoas no processo de profissionalização pelo qual as organizações desse setor estão passando.

## **2. Contextualização da Pesquisa**

As organizações do Terceiro Setor brasileiro também têm sido afetadas pelas mudanças decorrentes dos avanços tecnológicos e da globalização econômica. Esses fatores têm alterado desde os padrões de produção até a esfera do comportamento individual nestas organizações, fazendo com que elas se deparem com questões muito semelhantes àquelas enfrentadas por organizações de natureza distinta: gerar resultados que demonstrem eficiência e eficácia de desempenho, captar recursos suficientes para a continuidade de suas atividades, desenvolver a capacidade de acompanhar as constantes mudanças que interferem em seu desempenho (Fischer, 1998).

Nesse cenário, são muitos os desafios a serem vencidos pelas organizações do Terceiro Setor brasileiro e quase todos passam pela questão da competência gerencial. A tônica consiste em equalizar a escassez de recursos com as necessidades de aumentar a capacidade produtiva, melhorar a qualidade dos serviços, introduzir aperfeiçoamentos técnicos e tecnológicos, remunerar especialistas, atrair e manter voluntários, entre tantos outros problemas que se colocam diariamente.

O desafio da sustentabilidade emerge, então, como um dos principais alavancadores da necessidade de profissionalização da gestão em organizações do Terceiro Setor. “O conceito de sustentabilidade se refere a uma organização ser capaz ou não de manter suas operações sem depender totalmente da doação de recursos por parte de pessoas físicas ou jurídicas” (Ashoka e McKinsey, 2001, p.16.). Embora geralmente seja analisada sob essa ótica da diversificação de fontes de financiamento, a questão da sustentabilidade envolve um conjunto complexo de fatores que, por sua vez, reforçam a necessidade de profissionalização dessas organizações. De acordo com Ashoka e McKinsey (2001), o desafio consiste também em desenvolver projetos de geração de receita, profissionalizar recursos humanos e voluntariado, atrair membros sócios das organizações, estabelecer estratégias de comunicação, avaliar resultados e desenvolver uma estrutura gerencial altamente eficiente.

A profissionalização das organizações do Terceiro Setor, por sua vez, tem colocado em xeque o caráter de militância e a adesão aos valores da organização, fatores que eram considerados, até então, suficientes para manter um corpo funcional comprometido e engajado, seja ele remunerado ou voluntário. Como, culturalmente, esses elementos vinham trazendo resultados, as preocupações com o desempenho, com a produtividade, com a qualificação, com as recompensas e com o desenvolvimento profissional, eram constantemente relegadas a segundo plano. Entretanto, essa fórmula parece não funcionar mais frente aos desafios que o setor se propõe a enfrentar. A profissionalização do setor, vinculada ao aumento da eficácia e

eficiência de suas organizações, necessariamente passa pela profissionalização das pessoas que o compõem, voltada para o desenvolvimento de novas competências. É nesse contexto que surge o desafio da gestão de pessoas em organizações do Terceiro Setor.

### **3. A Gestão de Pessoas em Organizações do Terceiro Setor**

Estudos realizados apontam para o fato de que as organizações do Terceiro Setor brasileiro possuem grande resistência à adoção de treinamentos e técnicas gerenciais, muitas vezes em decorrência de certo receio de que a incorporação de tais ferramentas acarrete um desvio dos valores e objetivos mais amplos que norteiam a existência dessas organizações (Roesch, 2002; Teodósio e Brum, 2000). O amadorismo surge, então, como característica inerente à gestão dessas organizações, o que decorre da resistência à adoção de modelos mais estruturados, bem como da existência de um “estilo próprio de gestão” construído ao longo de sua existência (Falconer, 1999 e 2000; Tenório, 1997).

Destaca-se nesse estilo particular de gestão a flexibilidade, como uma característica marcante do dia-a-dia dessas organizações (Roesch, 2002; Adulis, 2001). Intrinsecamente relacionado, outro aspecto que se destaca é a informalidade, que se expressa nas práticas organizacionais através da falta de sistematização de procedimentos e políticas (Falconer, 1999; Teodósio e Brum, 2000). De acordo com Tenório (1997), se por um lado tal informalidade, sem normas e procedimentos escritos, torna essas organizações mais ágeis, por outro dificulta a gestão, pois as funções e responsabilidades de seus membros não são claramente definidas. Duas conseqüências adicionais do caráter flexível e informal das organizações do Terceiro Setor sobre a gestão de pessoas merecem ser destacados. A ausência de controles e regulamentos rígidos parece estar associada ao ambiente favorável de trabalho, que é fundamental para a fixação de voluntários (Teodósio e Brum, 2000). Porém, a falta de padrões rígidos pode levar a situações nas quais mesmo as pessoas consideradas incompetentes permaneçam na organização (Falconer, 1999).

A informalidade também se expressa na dificuldade que as organizações do Terceiro Setor possuem para estabelecer hierarquias claras de autoridade e de relações formais de subordinação (Falconer, 1999 e 2000). Especialmente nas organizações de menor porte, os dirigentes costumam manter um relacionamento próximo com os colaboradores, baseados em valores como proximidade, afeição, harmonia e confiança (Teodósio e Brum, 2000).

Como resultado dessas características, os gestores apresentam dificuldades para conciliar aspectos ideológicos da atuação como líder e otimizar os processos gerenciais internos. Além disso, geralmente dividem suas preocupações entre questões operacionais e assuntos estratégicos (Teodósio e Brum, 2000). Apesar do caráter centralizador que essas constatações denotam, os processos participativos de gestão e decisão são características marcantes das organizações do Terceiro Setor (Roesch, 2002; Falconer, 1999 e 2000; Raposo, 2000; Tenório, 1997).

Formas de gestão participativas parecem reforçar a cultura do trabalho em equipe, muito presente nessas organizações. Com uma dinâmica sempre coletiva, o trabalho em grupo é constante, resultando em alto grau de compartilhamento das atividades (Raposo, 2000; Tenório, 1997).

Outra característica que se mostra relevante nas organizações do Terceiro Setor é a existência de comprometimento e motivação intrínsecos aos profissionais e voluntários que nelas atuam, invariavelmente relacionados aos valores que são praticados e/ou à causa para a qual a organização se volta. De acordo com Raposo (2000), a motivação desses membros está vinculada ao diferencial que o Terceiro Setor oferece no sentido de possibilitar a união da necessidade de trabalhar à realização de um "projeto de vida cidadã". Falconer (2000) observa que existe um alto nível de engajamento, mesmo entre os profissionais que realizam atividades consideradas burocráticas ou menores. Especificamente no caso dos voluntários, observa-se que a sua permanência está relacionada à manutenção de valores e objetivos da organização, bem como à sua credibilidade interna e externa (Teodósio e Brum, 2000).

Assim, os valores e a missão institucional ganham especial destaque, pois tais organizações mostram-se movidas pela confiança mútua e pela solidariedade. A missão institucional adquire força e identidade, em um ambiente onde o trabalho é motivado por um ideal compartilhado (Roesch, 2002; Falconer, 1999 e 2000; Tenório, 1997). Nesse contexto, as recompensas individuais são menos valorizadas que a importância dos valores e objetivos da organização, assim como dos papéis desempenhados pelos seus membros (Falconer, 1999).

Em decorrência desse componente cultural, "os salários nesse setor, com raras exceções, ainda são inferiores àqueles praticados nos demais" (Raposo, 2000, p. 52.). Se por um lado, a escassez de recursos financeiros justifica a opção pelo trabalho voluntário e a necessidade de pagar baixos salários (Teodósio e Brum, 2000), Falconer (2000) observa que a prática de remunerar abaixo do mercado ocorre mesmo quando essas organizações possuem condições de pagar salários semelhantes. Em função da inexistência de políticas e planos de cargos e salários, o desequilíbrio salarial interno também se mostra presente nessas organizações (Bose et al., 2002).

Há que se considerar, ainda, que a utilização do trabalho voluntário não se justifica apenas pelo barateamento da mão-de-obra, mas também pela cultura de solidariedade que permeia as organizações do Terceiro Setor. Entretanto, a utilização dessa forma de trabalho também tem trazido algumas dificuldades gerenciais, tais como preparação e qualificação, controle e regulação, avaliação de desempenho, absenteísmo e falta de pontualidade (Teodósio e Brum, 2000). Procedimentos voltados para o recrutamento e a capacitação, o compartilhamento dos valores da organização, a definição de planos de trabalho e o acompanhamento individual não são práticas freqüentes na gestão tanto do corpo de voluntários quanto o de funcionários efetivos dessas organizações. A avaliação de desempenho muitas vezes é subjetiva, coletiva ou simplesmente não é realizada (Falconer, 1999; Bose et al., 2002).

A seleção de novos funcionários também tende a ser assistemática e desestruturada, baseada na afinidade dos candidatos com a proposta organizacional e disponibilidade para o trabalho. Esses candidatos, geralmente são recrutados através da indicação de terceiros, membros da organização e de pessoas por ela assistidas (Teodósio e Brum, 2000; Falconer, 1999).

O desenvolvimento das pessoas é outro fator pouco enfatizado pelas organizações do Terceiro Setor. Roesch (2000) observa que mesmo as habilidades gerenciais são desenvolvidas por meio da experiência e do apoio dos pares. Falconer (1999) ressalta que a escassez de oportunidades de auto-desenvolvimento para os

profissionais dessas organizações pode levar, inicialmente, à sua acomodação. Por outro lado, Fischer (1998) destaca que o desenvolvimento de pessoas é, num sentido mais amplo, uma condição fundamental para o desenvolvimento da própria organização, embora ela geralmente não o contemple como uma prioridade.

#### **4. Procedimentos Metodológicos**

A pesquisa “Especificidades da Gestão de Pessoas no Terceiro Setor” foi realizada entre os meses de dezembro de 2004 e dezembro de 2005, com o objetivo de sistematizar conceitos e práticas que contribuam para o aperfeiçoamento da Gestão de Pessoas em Organizações do Terceiro Setor atuantes no Brasil. Para atingir este objetivo, a pesquisa, de caráter exploratório e descritivo, foi realizada em duas etapas que se seguiram ao exame da literatura. Na primeira etapa foi conduzida uma enquete junto a uma amostra de organizações do Terceiro Setor e segunda etapa consistiu na realização de um grupo focal com a participação de representantes das organizações pesquisadas.

A enquete, que teve como objetivo principal levantar as características que a Gestão de Pessoas assume nas organizações estudadas, foi realizada através da aplicação de um questionário composto por questões fechadas. O grupo focal, realizado na etapa qualitativa da pesquisa, objetivou debater os principais resultados obtidos na enquete e promover reflexões estruturadas entre pesquisadores e participantes, em um processo de pesquisa-ação, com a finalidade de compartilhar conhecimentos e práticas, identificando alternativas de aperfeiçoamento para as organizações. Assim, foram convidados a participar dele representantes das organizações (gestor e mais uma pessoa por ele indicada) que responderam ao questionário.

A escolha das organizações que participariam da pesquisa foi intencional a fim de maximizar o retorno dos questionários da enquete e a participação no grupo focal. Participaram da pesquisa organizações que formam a rede Corrente Viva, uma rede de organizações criada em 2000, em São Paulo. Das 28 entidades de base que compunham esta rede em março de 2005, 19 aceitaram participar da pesquisa e 17 efetivamente o fizeram.

Essas entidades desenvolvem atividades em diversas áreas sociais e, na maioria dos casos, em mais de uma área simultaneamente, buscando atender às variadas necessidades e públicos existentes nas comunidades carentes em que se inserem. Dentre essas atividades, as na área de Educação são as mais freqüentes, seguidas daquelas voltadas para o Desenvolvimento Comunitário. Outras atuam isoladamente nas áreas de Cultura, Gênero ou Raça, Geração de Renda, Saúde, Pessoas Portadoras de Necessidades Especiais e Moradores de Rua. As organizações pesquisadas existem, em média, há 17 anos e envolvem 499 pessoas que trabalham como efetivos (enquadrados no regime da Consolidação das Leis do Trabalho), estagiários, voluntários ou com outros tipos de vínculo. Em geral, as atividades desempenhadas em período integral são predominantemente realizadas por colaboradores remunerados e as que requerem dedicação parcial, por voluntários.

## **5. Apresentação e Análise dos Resultados**

Os resultados obtidos nas etapas quantitativa e qualitativa da pesquisa “Especificidades da Gestão de Pessoas no Terceiro Setor” são apresentados a seguir, através da descrição e análise dos consensos obtidos junto aos respondentes no que diz respeito às práticas, necessidades e expectativas existentes em suas organizações, bem sobre os aperfeiçoamentos prioritários e possíveis naquelas entidades. Por envolver opiniões e percepções limitadas a uma amostra composta por 17 organizações, ressalta-se que tais resultados não refletem, necessariamente, o conjunto de organizações que compõem o Terceiro Setor brasileiro e nem a elas podem ser generalizados.

As práticas que constituem o processo de **movimentação de pessoas** são percebidas como importante base para o alcance da missão e objetivos das organizações, na medida em que o planejamento dos quadros de pessoal facilita os processos de desenvolvimento organizacional e de desenvolvimento pessoal. Além disso, as entidades consideram que planejar a movimentação de pessoas é importante para evitar problemas futuros com os profissionais, pois contribui para que a organização realize sua missão e atinja seus objetivos através de melhores respostas para suas necessidades. Isso envolve ter clareza sobre as atribuições que os novos colaboradores terão e refletir previamente sobre o perfil de profissional que a organização precisa. Para que isso aconteça, ao elaborar planejamento anual, as entidades devem alinhar a identificação de perspectivas com uma reflexão sobre suas implicações e necessidades em termos de pessoas.

Entretanto, a gestão da movimentação de pessoas não tem sido efetivamente realizada nas organizações e o principal determinante deste fato é a dificuldade que os gestores apresentam para planejar necessidades futuras em termos de quantidade e qualificação de profissionais, preenchendo seus quadros através de contratações emergenciais para demandas traduzidas como a constante necessidade de novos colaboradores “para ontem”. Conseqüentemente, a condução de processos seletivos mais cuidadosos é dificultada ou é pouco freqüente. Apesar disso, considera-se necessário ter clareza sobre as funções que pessoas a serem contratadas desempenharão, bem como ser importante avaliar as habilidades dos candidatos e realizar entrevistas. Há consenso sobre a necessidade de se contratar pessoas mais qualificadas para o desempenho de atividades, em função do processo de profissionalização pelo qual passam as entidades.

Muitas organizações empregam o trabalho voluntário e ele está relacionado à constante necessidade de profissionais para compor seus quadros. O trabalho voluntário muitas vezes substitui a contratação de pessoas remuneradas, seja pela dificuldade de captá-las no mercado de trabalho, seja pela carência de recursos financeiros. Como muitos problemas com os voluntários decorrem da falta de alinhamento entre a necessidade da organização e o que as pessoas gostariam de fazer ou poderiam oferecer é importante tentar, portanto, conciliar as expectativas de ambos. Criar formas para recompensar os voluntários pelo seu trabalho é uma necessidade presente, uma vez que a inexistência de remuneração financeira é percebida como associada a baixos níveis de comprometimento desse corpo funcional.

Na condução de processos seletivos para a contratação de profissionais, ponderou-se que, uma vez definido o perfil desejado para uma determinada vaga, a organização deve observar se tem, em seus quadros de voluntários ou outros profissionais, pessoas com as características buscadas. Dessa forma é possível realizar aproveitamentos internos, o que traz benefícios para a entidade e para seus colaboradores. Priorizar

essa forma de recrutamento interno pode ser uma estratégia interessante, deixando o recrutamento externo para situações nas quais a organização não tenha o perfil desejado em seus quadros ou quando considerar mais interessante contratar pessoas de fora, que tragam novas experiências e competências, o que implica em saber fazer divulgação externa da organização e da oportunidade.

A definição de atribuições também emerge como importante fator para assegurar que as pessoas contratadas tenham condições de atender às necessidades e ao objetivo da entidade. Na prática, entretanto, que nem sempre as atribuições dos colaboradores ficam claras desde sua contratação e algumas vezes o profissional recém-contratado tem liberdade para escolher quais atividades realizará e como, resultando em falta de controle e alinhamento.

Na efetivação de novas contratações, considera-se importante não apenas deixar claro não apenas as atribuições das pessoas contratadas, mas também as possibilidades de carreira e desenvolvimento profissional que a organização pode oferecer. Dessa forma busca-se evitar que o colaborador crie e mantenha expectativas que não serão atendidas, bem como transmitir a amplitude de conhecimentos que poderá empregar e desenvolver na entidade.

A integração de novos colaboradores é percebida como uma prática que requer atenção das organizações e seus gestores, pois está relacionada à forma como os profissionais recém-contratados compreenderão a missão e os objetivos da organização e, conseqüentemente, como contribuirão para o alcance desses fatores. A transmissão da missão no momento em que o profissional ingressa na entidade é importante para que ele se sinta parte da organização e tenha clareza sobre a orientação da entidade, evitando que “as pessoas fiquem perdidas, caminhando para diferentes lados”. Além da transmissão da missão da organização, destaca-se a importância de esclarecer a atividade a ser desempenhada, o compromisso que está sendo firmado e conhecer as expectativas do profissional ainda na contratação e integração dessa pessoa.

Promover a integração continuada dos novos profissionais, através de acompanhamento e orientações diárias, é percebida como uma forma de acolher e ter proximidade com essas pessoas. Dar e receber *feedback* constantemente constitui uma forma de acompanhar e equilibrar as expectativas das pessoas e da entidade, pois elas podem mudar ao longo do tempo.

Uma peculiaridade observada na amostra de organizações pesquisadas é a prática comum de contratar pessoas que residem nas comunidades em que estão localizadas, geralmente em regiões periféricas do município de São Paulo. Freqüentemente esses colaboradores desempenham funções que exigem qualificações mais simples, como faxineiras e cozinheiras, e em muitos casos essas pessoas aspiram desempenhar atividades que exigem qualificações mais complexas, como pedagogas e professoras. Embora exista consenso sobre o poder motivacional dessa dinâmica, nem sempre é possível atender a essas expectativas, que pode resultar em frustrações individuais.

A seguir são descritas as atividades realizadas nas organizações estudadas no âmbito das práticas do processo de Movimentação de Pessoas - planejamento, recrutamento, seleção e integração de novos colaboradores e designação de atividades.

- Planejamento de pessoas: a ampliação do quadro de pessoas tem sido freqüente nas organizações, com o objetivo de ampliar sua capacidade de atendimento. Dentro dessa estratégia, a incorporação de voluntários se destaca como a principal orientação, sendo pouco influenciada pelas oscilações de recursos e de demandas de trabalho. A contratação de profissionais efetivos tende a ser menos comum e, em grande parte dos casos, as entidades procuram manter um quadro fixo de colaboradores nessa condição. Por se tratar de mão-de-obra remunerada, as decisões sobre contratação e demissão tendem a ser mais influenciadas pela disponibilidade ou escassez de recursos. Em alguns casos os gestores detêm com pouca autonomia para dimensionar o quadro de pessoas nas entidades, pois ele é definido por terceiros e por convênios com órgãos públicos.
- Recrutamento de novos colaboradores: a rede de relacionamentos é o principal meio utilizado para buscar, no mercado de trabalho, pessoas interessadas em desenvolver atividades nas organizações. A seleção orientada para pessoas que se apresentam espontaneamente nas organizações também é encontrada com alguma freqüência, especialmente no caso de voluntários. Por outro lado, práticas de recrutamento menos informais, como parcerias com escolas e faculdades, busca em sites da internet e publicação de anúncios de vagas, raramente são utilizadas.
- Seleção de novos colaboradores: entrevistar os candidatos a uma oportunidade de trabalho na entidade é a principal prática adotada para selecionar colaboradores. O gestor da organização e o futuro gestor do potencial colaborador são os responsáveis por essas atividades, embora o segundo desempenhe esse papel em menos casos que o primeiro. Entrevistas realizadas pelos futuros colegas de trabalho, por outro lado, não costumam ser realizadas. A utilização de atividades mais estruturadas, como dinâmicas de grupos e aplicação de testes técnicos também são encontradas com alguma freqüência, sendo que os testes, geralmente, só são utilizados para atividades específicas, que exijam algum grau de especialização.

Em linha com as práticas existentes para a seleção de novos colaboradores, observa-se que os critérios adotados nesse processo estão orientados para uma menor valorização dos conhecimentos técnicos e da experiência profissional dos candidatos, especialmente no caso dos voluntários. Uma exceção a essa constatação é observada no caso de organizações que contam com colaboradores efetivos em seus quadros. Nesse grupo, a experiência profissional na atividade é tida como um critério de seleção para a maior parte das entidades e os conhecimentos técnicos detidos pelos candidatos são observados em metade dos casos.

A identificação com a missão da organização e o interesse ou potencial de aprendizagem são os critérios de seleção encontrados com maior freqüência, aplicando-se a todos os grupos de colaboradores – efetivos, estagiários, autônomos e voluntários. Conseqüentemente, é provável que esse elemento determine a preferência pela realização de entrevistas com candidatos a oportunidades de trabalho, pois o contato pessoal e o *feeling* são importantes mecanismos para a captação dessas atitudes pessoais.

- Integração de novos colaboradores: informações sobre a organização e sobre as atividades a serem desempenhadas por novos colaboradores são apresentadas, predominantemente, através de conversas e orientações no dia-a-dia. O gestor da organização, o superior imediato do novo

colaborador e seus colegas de trabalho são os responsáveis por essas atividades, não existindo um padrão comum ou tratamento diferenciado para efetivos, estagiários, autônomos e voluntários. Em muitos casos, a responsabilidade pela integração é distribuída entre gestores e colegas de trabalho, provavelmente cabendo a esses últimos fornecer orientações sobre a área em que o novo colaborador se insere e sobre a tarefa a ser desempenhada. Técnicas mais estruturadas para informar e orientar novos colaboradores, como a realização de um programa de integração e a utilização de manuais, são observadas em poucos casos.

- Designação de atividades para novos colaboradores: na maior parte dos casos, profissionais remunerados – efetivos, autônomos e estagiários – ingressam nas organizações para desempenhar atividades definidas antes de sua contratação. A incorporação de voluntários nessas entidades, por outro lado, tende a ser menos planejada, embora se procure manter um alinhamento com as necessidades da organização.

Há consenso de que o **desenvolvimento profissional das pessoas** deve ser incentivado pela organização através da valorização das contribuições individuais, em linha com uma clara sinalização de necessidades de aperfeiçoamento. O reconhecimento implica em dar suporte para o desenvolvimento de atividades, em abrir oportunidades, demonstrar confiança e dar novos desafios. Além disso, as pessoas devem ser incentivadas constantemente a participar de cursos, palestras, oficinas oferecidos pela organização ou por outras instituições, em linha com as aptidões que detém. Nesse processo, cabe à organização pesquisar e divulgar cursos, especialmente aqueles gratuitos, pois nem sempre a entidade tem recursos financeiros para custear a participação de seus colaboradores em atividades pagas. A criação de espaços para debates e troca de idéias também é sugerida como uma forma de promover o desenvolvimento profissional de seus colaboradores.

Facilitar a participação das pessoas em oportunidades de desenvolvimento é um fator importante, pois algumas vezes há um processo contraditório, no qual a organização incentiva e cobra a participação de seus profissionais em atividades de desenvolvimento profissional, mas não demonstra flexibilidade para liberá-los durante o horário normal de trabalho ou para conceder compensações pela participação em cursos noturnos, por exemplo.

Além disso, no processo de desenvolvimento, a entidade deve estar atenta para que os profissionais possam efetivamente aplicar novos conhecimentos adquiridos na realização de suas atividades, melhorando a forma como são conduzidas, ou mesmo introduzindo inovações em processos, procedimentos e técnicas aplicados na organização.

Cabe a organização, além de incentivar o desenvolvimento de seus profissionais, sinalizar as necessidades identificadas, através do diálogo e da avaliação, em um processo pautado pela transparência, no qual os gestores devem ser responsáveis por informar para as pessoas quais são as lacunas identificadas, demonstrando que elas têm potencial para se desenvolver. Esse *feedback* deve incluir, ainda, a valorização dos pontos fortes dos profissionais, as características técnicas e pessoais cuja mobilização resulta em contribuições importantes para a organização.

Ressalta-se, ainda, a importância de existir clareza e sintonia entre as expectativas de desenvolvimento do profissional e da organização. Assim, a entidade deve prover espaços e condições para a expressão pessoal, mas também deve ter instrumentos que sinalizem as expectativas organizacionais. Nesse processo, a avaliação de desempenho é apontada como um importante instrumento, o qual deve ser elaborado a partir de critérios e padrões que traduzam o entendimento da organização sobre a qualidade esperada nos serviços prestados. Além disso, deve ser feita de forma estruturada, sistemática, aplicada a todos os níveis e envolvendo diversos públicos.

Há o entendimento comum de que as pessoas devem ter papel ativo no seu desenvolvimento, ou seja, é desejado que os profissionais busquem oportunidades de desenvolvimento por si mesmos, identificando suas próprias necessidades, demonstrando disposição e disponibilidade, bem como investindo recursos próprios quando necessário. Na prática, entretanto, esse comportamento não é muito comum, pois o padrão cultural predominante leva as pessoas a terem posturas passivas, ou seja, “esperar que as coisas aconteçam”.

Assim, para que o desenvolvimento profissional efetivamente ocorra, duas prioridades a serem trabalhadas pelas organizações são: 1) feedback: é necessário para sinalizar o melhor caminho para o desenvolvimento da pessoa, e ele deve ser feito em mão dupla – colaborador e gestor. 2) expectativas quanto ao papel das pessoas: espera-se que elas sejam pró-ativas, que tenham disposição, e a organização deve mobilizá-las nesse sentido. Porém, ponderou-se que esses fatores são de difícil operacionalização, pois, algumas vezes, as pessoas não querem aproveitar as oportunidades de desenvolvimento que a organização oferece ou resistem em reconhecer suas dificuldades. Nesses casos é importante avaliar qual a origem destes comportamentos e suas conseqüências, ou seja, se ele interfere no desenvolvimento da própria organização, se está desalinhado de sua missão e em qual medida atrapalha a entidade. Considerando-se a cultura solidária que permeia o Terceiro Setor, nem sempre a demissão desses profissionais pode ser a melhor solução e em alguns casos pode ser interessante buscar alternativas que preservem a pessoa. Uma delas é mudar o colaborador de função, atribuindo-lhe atividades que não requeiram tanto desenvolvimento, deixando sua função anterior como uma oportunidade para outros crescerem.

O processo de profissionalização pelo qual passam essas organizações tem impactos na percepção da comunidade. Em muitos casos há a percepção de que a profissionalização tem levado as entidades a se tornarem empresas, criando situações desconfortáveis como quando é necessário contratar alguém de fora, porque a comunidade não tem alguém com o perfil que a organização necessita naquele momento. Portanto é importante que a missão seja constantemente trabalhada, para que a mensagem seja a mesma tanto para dentro e para fora da organização.

A seguir são descritas as práticas empregadas pelas organizações estudadas para o Desenvolvimento de Pessoas - levantamento de necessidades de treinamento, desenvolvimento de pessoas, avaliação de desempenho e crescimento profissional.

- Levantamento de necessidades de treinamento: a identificação das necessidades de treinamento apresentadas pelos colaboradores é feita, na maior parte dos casos, através da observação das dificuldades apresentadas no dia-a-dia para o desempenho das atividades, especialmente no caso de

profissionais efetivos. A condução de conversas para feedback e identificação de oportunidades de desenvolvimento também é realizada com alguma freqüência, sendo mais comum entre as organizações que empregam autônomos. As solicitações de treinamento apresentadas diretamente pelas pessoas é a prática menos freqüente, mas mostra-se relevante no caso de voluntários.

- **Desenvolvimento de pessoas:** As organizações capacitam e desenvolvem as competências de seus colaboradores através de diversas práticas, que incluem desde as mais tradicionais – como cursos e treinamentos – até as menos estruturadas, como grupos de trabalho e auto-instrução. De um modo geral, observa-se que o treinamento no trabalho, conduzido pelos gestores das entidades, é utilizado com significativa freqüência para a capacitação de voluntários. Cursos e programas de treinamento, por sua vez, são utilizados com maior freqüência para o desenvolvimento de profissionais remunerados – efetivos e autônomos. O investimento em cursos realizados fora das entidades, ainda que apenas parcialmente custeados por elas, tende a ser menos freqüente do que as práticas menos estruturadas.

Outras atividades mencionadas pelas organizações, para o desenvolvimento de seus colaboradores, são: participação em redes, troca de informações com outras entidades através de grupos informais e programas de capacitação e reciclagem promovidos pela Prefeitura Municipal.

- **Avaliação de desempenho:** o desempenho das pessoas é avaliado, predominantemente, através da observação diária. Embora essa prática seja comum na quase totalidade dos casos estudados, apenas metade dessas organizações complementa a avaliação com uma conversa entre gestores e equipes. São raras as entidades que têm práticas mais estruturadas nessa esfera, como a utilização de formulários e a realização da avaliação com uma periodicidade definida. De maneira semelhante, raramente a avaliação dos gestores é complementada pela percepção dos colegas de trabalho.
- **Crescimento profissional:** incentivar as pessoas a desenvolver novas habilidades e conhecimentos, bem como a realizar atividades diversas dentro da organização, são as ações encontradas com maior freqüência para proporcionar oportunidades de crescimento profissional para seus colaboradores. São poucos os casos, entretanto, em que há recompensas para as pessoas que se empenham em assumir novas atividades. Oportunidades e critérios para a promoção de cargos raramente são conhecidos pelos colaboradores, provavelmente porque, em muitos casos, as organizações não têm clareza sobre as possibilidades de encarecimento que poderiam proporcionar.

A **valorização das pessoas** implica, sobretudo, em conscientizá-las do quanto contribuem para a organização e de que o seu trabalho é importante para que a entidade atinja seus objetivos. Dada a dificuldade existente nessas entidades para o desenvolvimento e utilização de sistemas de remuneração que contenham essas diretrizes como pressupostos, bem como a escassez de recursos financeiros que permitam a utilização da remuneração de uma forma estratégica, o processo de valorização das contribuições individuais tem se caracterizado pelo uso de variadas formas de recompensas não-financeiras, tais como o reconhecimento verbal, através de elogios, o qual é percebido como importante fator motivacional. Outra prática sugerida é a criação de momentos de reflexão coletiva, com periodicidade definida, para refletir sobre as atividades e

resultados de cada profissional, para trabalhar a missão da entidade e para compartilhar experiências. O reconhecimento verbal da importância das atividades desempenhadas em funções auxiliares, como limpeza e cozinha, para a realização da missão da entidade, também foi apontada como uma importante forma de valorizar a contribuição de todos os profissionais da entidade e não apenas aqueles vinculados à sua atividade-fim. Além disso, deve-se buscar a manutenção de um clima organizacional caracterizado pela disposição das pessoas, pela alegria e pela franqueza nos relacionamentos. A criação de espaços de lazer, ampliação cultural e motivação é percebida como uma forma de valorizar e reconhecer as pessoas, assim como a realização de atividades de integração e festas.

Demonstrar o valor dos benefícios indiretos que os profissionais recebem da organização emerge como uma necessidade, no sentido de aprimorar os mecanismos de valorização de pessoas existentes nas entidades pesquisadas. Frequentemente as organizações têm suas vagas em creches e escolas ocupadas por filhos de funcionários, bem como oferecem refeições para ambos, fatores que representam benefícios indiretos. Mas, aparentemente, há uma percepção distorcida sobre esses elementos, pois alguns funcionários consideram esses benefícios como obrigações que compensam o pagamento de salários considerados baixos. Mas seria importante mostrar para os profissionais o quanto esses benefícios representam em termos financeiros, que também são um custo para a organização e uma economia para eles.

Outra prática sugerida como uma forma de reconhecimento das pessoas é a flexibilização de horários e a implantação de banco de horas, especialmente quando a organização não tem condições financeiras para remunerar os trabalhos realizados fora do expediente normal, os quais ocorrem com alguma frequência. Porém, a organização deve considerar que não pode contar com disponibilidade ilimitada das pessoas, que elas estejam lá sempre que a entidade precisar, sem receber algo em troca. Em última instância, há uma relação de trabalho e a pessoa precisa de recursos financeiros como contrapartida pela sua dedicação.

Na esfera das recompensas financeiras, a concessão de reajustes salariais anuais e de ajuda de custo para voluntários são mecanismos considerados eficazes. Adicionalmente, consideram importante vincular a concessão de benefícios como folgas, cestas de natal e cursos a mecanismos de avaliação que reconheçam, claramente, o desenvolvimento profissional, a qualidade do trabalho, o comprometimento, bem como a efetiva contribuição individual para o todo da organização.

O desenvolvimento de mecanismos e práticas de valorização e reconhecimento das pessoas implica, ainda, no monitoramento da satisfação dos profissionais com as recompensas, financeiras ou não, que a organização oferece. É importante ter um “termômetro” que sinalize quando o trabalho está sendo bem feito e como isso é reconhecido pela entidade, além da realização de avaliações e de *feedback* sistemáticos. Há a percepção de que existe uma via de mão dupla: se a pessoa está se sentindo bem, demonstra sua satisfação no dia-a-dia. Porém essas atitudes devem ser consideradas como indícios de que a pessoa está se sentindo reconhecida, pois a satisfação pessoal pode estar associada a fatores diversos, assim como a insatisfação. Por isso a manutenção de um diálogo constante é muito importante, pois permite confirmar, ou não, esses indícios.

A seguir são descritas as atividades do âmbito das práticas de Valorização empregadas pelas organizações pesquisadas - remuneração, benefícios e administração de cargos e salários.

- **Remuneração:** a remuneração de colaboradores efetivos tem sido realizada, exclusivamente, através de salários fixos em todas as organizações que mantêm pessoas com esse tipo de vínculo. Essa mesma prática é observada em boa parte das organizações que mantêm colaboradores autônomos em seus quadros. A remuneração variável é pouco utilizada por essas entidades, restringindo-se a casos pontuais nos quais, provavelmente, a variabilidade está relacionada aos recursos disponíveis para a contratação de colaboradores autônomos. Premiações e bolsas de estudo são observadas pontualmente e orientadas para colaboradores voluntários.
- **Benefícios:** entre os benefícios concedidos aos colaboradores, a alimentação ou vale-refeição destaca-se como o mais freqüente. Colaboradores efetivos também têm, em boa parte dessas entidades, transporte ou vale-transporte. Outros benefícios, como assistência médica, reembolso de despesas e cesta básica são concedidos em poucos casos.
- **Administração de cargos e salários:** a utilização de tabelas salariais para a administração da remuneração de colaboradores efetivos é uma prática presente na grande maioria das organizações. São poucos os casos, entretanto, em que a administração da remuneração é feita a partir de uma estrutura de cargos formal, ou de critérios definidos, ou, ainda, através da busca de equilíbrio interno ou externo na definição de faixas salariais. A administração da remuneração de colaboradores autônomos tende a ser ainda menos estruturada, raramente contado com mecanismos formais.

Poucas organizações, dentre as pesquisadas, adotam critérios uniformes para a concessão de reajustes salariais e promoções. As práticas mais freqüentes referem-se à concessão de reajustes salariais em períodos previamente definidos e/ou com valores ou percentuais iguais para todos os colaboradores, especialmente nos casos de efetivos. Tais práticas provavelmente devem-se à influência de acordos coletivos, negociados anualmente com as categorias profissionais às quais os colaboradores são vinculados. Com menor freqüência observa-se a existência de negociações individuais feitas com base no desempenho dos colaboradores, bem como a partir de suas solicitações ou de seus gestores.

Nenhuma das organizações pesquisadas conta com uma pessoa responsável por elaborar e implementar práticas e políticas de gestão de pessoas. Na maior parte dos casos, essas atividades têm sido atribuídas aos gestores de equipes e, muitas vezes, há o compartilhamento das responsabilidades entre esses líderes e os gestores das organizações. Em alguns casos as decisões nesta área são tomadas pela diretoria das entidades. As organizações que avaliam como eficaz o seu processo decisório em gestão de pessoas caracterizam-se pelo compartilhamento de responsabilidades com os gestores de equipes, ou pela autonomia desses últimos.

Poucas organizações informaram ter problemas comportamentais apresentados pelos colaboradores. Isso leva a crer que, embora geralmente essas entidades identifiquem diversas necessidades de aperfeiçoamento em suas práticas de gestão de pessoas, tal cenário se deve muito mais ao processo de desenvolvimento organizacional que experimentam e a expectativas dos colaboradores, do que a necessidade de ações mais efetivas para gerenciar o comportamento humano no trabalho.

De um modo geral, as organizações pesquisadas avaliam as práticas atualmente adotadas para gestão de pessoas como pouco eficazes, seja sob o prisma das necessidades organizacionais, seja sob a ótica das expectativas dos profissionais e voluntários que empregam. Conseqüentemente, a introdução de aperfeiçoamentos e o desenvolvimento de novas atividades foram percebidos como necessários em todos os processos de gestão de pessoas, ainda que seja feitos de forma tímida e limitada pela escassez de recursos presentes nessas entidades.

## **6. Conclusões**

Os resultados obtidos permitiram atingir o objetivo de gerar conhecimento sobre as especificidades da Gestão de Pessoas em organizações desta natureza, sistematizando-se conceitos e práticas que contribuam para o aperfeiçoamento de seus modelos de gerenciamento de recursos humanos.

A amostra estudada reflete as características que a gestão de pessoas assume em organizações do Terceiro Setor brasileiro, mostrando-se, de maneira geral, pouco estruturada, baseada em práticas informais e com necessidades de aperfeiçoamentos nos três processos que a compõe, ou seja, Movimentação, Desenvolvimento e Remuneração. Nesse sentido, é importante considerar que o desenvolvimento organizacional está inserido em um contexto mais amplo de profissionalização do Terceiro Setor brasileiro, cujas diretrizes e métodos estão em constante criação e recriação e dependem, fundamentalmente, dos objetivos de cada entidade em seu contexto singular de atuação.

Na esfera do Planejamento de Pessoas, como característica predominante, observa-se que o constante aumento da demanda por seus serviços e a carência de profissionais têm levado essas organizações a trabalharem orientadas para demandas diárias e urgentes, demandando o aperfeiçoamento de práticas no dimensionamento do quadro de pessoas, bem como na definição de atribuições, responsabilidades e perfis desejados, de forma a equilibrar as necessidades da organização e as competências dos profissionais a serem contratados. A utilização de técnicas mais sofisticadas para a avaliação de habilidades dos candidatos em processos seletivos é demandada por grande parte das organizações, em linha com a necessidade de aperfeiçoar os critérios e requisitos de contratação. Adicionalmente, a integração de novos colaboradores é apontada como prioritária para essas entidades, na medida em que permite o estabelecimento de acordos e clarificação de expectativas, bem como a valorização e a transmissão da missão organizacional, reforçando valores e padrões culturais que caracterizam as organizações e sua finalidade social.

O Desenvolvimento de Pessoas não tem sido orientado, nessas organizações, por insumos obtidos através do uso de ferramentas formais, como a avaliação de desempenho e o levantamento de necessidades de treinamento. Porém as organizações consideram de fundamental importância promover o desenvolvimento de seus colaboradores, como forma de potencializar o desenvolvimento organizacional e realizar a missão e objetivos da entidade, atingindo patamares mais elevados de eficiência e eficácia através da profissionalização de seus colaboradores. Embora a utilização de métodos pouco estruturados de desenvolvimento, como orientações e avaliações informais, seja privilegiada nessas entidades, é reconhecida a necessidade de desenvolver mecanismos que sinalizem claramente para as pessoas suas necessidades de desenvolvimento e suas perspectivas de crescimento profissional, em linha com as prioridades e a estratégia das organizações.

A Valorização de Pessoas é restrita em seus aspectos estratégicos, uma vez que as organizações operam com extrema escassez de recursos financeiros, limitando-se a concessão de reajustes salariais anuais e a concessão de benefícios básicos. Conseqüentemente a busca de recompensas não-financeiras emerge como uma prioridade para essas entidades, especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento e implantação de práticas sistemáticas de avaliação e *feedback*.

Esses resultados evidenciam a predominância de práticas e políticas pouco articuladas com as necessidades das pessoas e das organizações. Isso resulta em um baixo aproveitamento das contribuições que a gestão de pessoas poderia aportar para a superação dos desafios presentes, notadamente o desenvolvimento de competências que dêem suporte para as mudanças em curso, potencializando-se as competências essenciais da organização e promovendo o desenvolvimento organizacional. Um maior alinhamento das práticas de gestão de pessoas com as necessidades identificadas mostrou-se fundamental para potencializar o alcance da missão e dos objetivos organizacionais, abrindo-se novas perspectivas para as entidades, para seus profissionais e conseqüentemente, para o público atendido e comunidade do seu entorno.

A introdução dessas mudanças e aperfeiçoamentos caracteriza-se, entretanto, como um processo complexo, cujas implicações, nos níveis organizacional e individual, mostraram-se claras para as organizações pesquisadas. Para que essa complexidade não seja um entrave para a implantação das ações que se mostraram necessárias, no sentido da estruturação e adoção de novos processos e novas práticas em Gestão de Pessoas, evidenciou-se a importância de que as entidades conduzam mudanças nos padrões culturais estabelecidos entre a organização e seu público interno e externo. Além disso, há que se cuidar para que a formalização de processos e a introdução de novos mecanismos e ferramentas de gestão não acarretem a perda dos valores e motivações que norteiam a existência e a missão próprias de organizações do Terceiro Setor.

Assim, aperfeiçoamentos na gestão de pessoas em organizações do Terceiro Setor não derivam da simples adoção de técnicas e ferramentas moldadas no contexto do segundo setor, pois os pressupostos que orientam as organizações pesquisadas são de natureza diferente dos objetivos que caracterizam grande parte das práticas e políticas desenvolvidas no setor empresarial. O espírito de equipe, o comprometimento com a missão institucional, a flexibilidade e a prontidão são alguns exemplos de características que as organizações pesquisadas possuem naturalmente e não precisam ser incentivadas através de complexos mecanismos de gestão.

A gestão de pessoas deve, sobretudo, ser orientada para criar condições que favoreçam o desenvolvimento das pessoas, como forma de potencializar o desenvolvimento organizacional. A avaliação de desempenho, o incentivo ao aperfeiçoamento profissional, a definição de atribuições e o reconhecimento das contribuições individuais emergem, então, como as principais questões a serem equacionadas e refletem as principais necessidades identificadas na pesquisa de campo. Nesse contexto, o desafio consiste em desenvolver mecanismos que sinalizem claramente o propósito do desenvolvimento individual, alinhado à estratégia da organização.

## Referências

ADULIS, Dalberto. *Mercado de Trabalho e Gestão no Terceiro Setor*. [http://www.rits.org.br/gestao\\_teste/ge\\_testes/ge\\_tmes\\_outubro2001.cfm](http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_tmes_outubro2001.cfm) [acesso em 25/09/2003]

Ashoka Empreendedores Sociais; McKinsey & Company Inc. *Empreendimentos Sociais Sustentáveis – Como elaborar planos de negócios para organizações sociais*. São Paulo, Peirópolis, 2001.

BOSE, Monica et al. *Human Resources Management on Nonprofit Organizations*. Balas (The Business Association of Latin American Studies Annual Conference), São Paulo, Abril de 2003.

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, Dissertação (Mestrado) - FEA/USP, 1999.

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

FISCHER, Rosa Maria. *O Desafio da Colaboração*. São Paulo, Gente, 2002.

\_\_\_\_\_. Terceiro Setor: A meta da autosustentabilidade. In: SENAC. *Fórum Permanente do Terceiro Setor – 1ª Coletânea de Artigos*. São Paulo, SENAC, 1998-1999.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil 2002*. 2 ed. Rio de Janeiro, IBGE, 2004.

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.

ROESCH, Sylvania Maria Azevedo. *Gestão de ONGs – Rumo a uma Agenda de Pesquisas que Contemple a sua Diversidade*. Trabalho apresentado na ENANPAD 2002, Salvador, Brasil. <http://integracao.fgvsp.br/administrando.htm> [acesso em 25/09/2003]

TENORIO, Fernando Guilherme (Org). *Gestão de ONGs - Principais Funções Gerenciais*. São Paulo, FGV, 1997.

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa; BRUM, Adeliana Antônio. *Organizações Não-Governamentais Brasileiras: Desafios da Incorporação de Modelos Gerenciais Externos*. Barcelona, XXXV Asamblea Annual del CLADEA, 2000.