

## **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO DESCRITIVO DAS ORGANIZAÇÕES DE BELO HORIZONTE**

Lilian Bambirra de Assis<sup>1</sup>, Glauce Viegas<sup>2</sup>, Ivan Beck Ckagnazaroff<sup>3</sup>

Artigo recebido 21/03/2011. Aprovado em 20/04/2011.

---

### **RESUMO**

Objetivou-se com esse artigo decorrente de uma dissertação, descrever as políticas e práticas de recursos humanos em organizações do terceiro setor. A partir da importância que este setor vem assumindo no cenário nacional, alguns desafios emergem para estas instituições, entre eles uma concorrência maior por fundos, que pressupõe uma gestão cada vez mais eficiente e eficaz. Tendo como pano de fundo a crise do Estado de Bem-Estar Social, o interesse filantrópico das organizações do setor privado e entendendo que as práticas gerenciais levam à necessidade de uma gestão de RH apropriada, entende-se que a racionalidade inerente às organizações, permite buscar uma construção teórica que reforça este vínculo mútuo entre as organizações do terceiro setor e o gerenciamento de recursos humanos. O estudo constituiu-se de uma pesquisa descritivo-qualitativa em que foram utilizados documentos e entrevistas semi-estruturadas nas 22 organizações que compuseram a amostra. De maneira conclusiva, a análise da gestão de RH, se de um lado evidenciou a falta de relevância que esta atividade assume, apesar do forte discurso da valorização do indivíduo, de outro apresentou capacidade de inserção e agilidade suficientes, sem necessariamente depender da formalização das atividades que se procurou identificar.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos. Terceiro Setor. Belo Horizonte.

---

Agradecemos pelo apoio financeiro da FAPEMIG

Artigo publicado anteriormente no XXX ENANPAD.

1 Doutora em Administração. Professora do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG). lilianbassis@hotmail.com

2 Bacharel em Administração. Mestranda do Programa de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). glauceviegas@hotmail.com

3 Doutor em Doctoral Programme Aston Business School. Professor Adjunto da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). ivanbeck@face.ufmg.br

Esta obra está licenciada sob uma Licença *Creative Commons Attribution 3.0*.

**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE THIRD SECTOR:  
A DESCRIPTIVE STUDY OF ORGANIZATIONS OF  
BELO HORIZONTE**

**ABSTRACT**

The objective of this article due to a dissertation, describing the policies and practices of human resources in nonprofit organizations. From the importance this sector has taken on the national scene, some challenges are emerging for these institutions, including greater competition for funds, which assumes an increasingly efficient management and effective. Having the background of the crisis of the Social Welfare, the charitable interest of private sector organizations and understand the management practices that lead to the necessity of an appropriate HR management means that the rationality inherent in organizations, allows seek a theoretical construct that reinforces this mutual bond between nonprofit organizations and human resource management. The study consisted of a descriptive-qualitative and documents that were used semi-structured interviews in 22 organizations that formed the sample. Conclusively, the analysis of human resource management, on one side showed a lack of relevance that this activity is, despite the strong appreciation of the individual's speech, another had a capacity of insertion and agile enough, not necessarily depend on the formalization of activities that sought to identify.

Keywords: Human Resource Management. Third Sector. Belo Horizonte

*The content of GESTÃO.Org is licensed under a Creative Commons Attribution 3.0 license.*

## 1. APRESENTAÇÃO

Esse artigo é decorrente de uma dissertação que procurou descrever as políticas e práticas de recursos humanos (RH) em organizações do terceiro setor, mais especificamente em organizações não governamentais (ONGs), localizadas em Belo Horizonte, considerando sua tipicidade e especificidade organizacional. Tal tipicidade pode ser compreendida quando se entende que são organizações que não visam o lucro e que também não são públicas. Ou seja, tem valores pautados pela solidariedade e ajuda ao próximo. E, além disso, contam com o apoio direto de algo inexistente em empresas privadas ou governo: voluntários, que realizam o trabalho teoricamente sem qualquer tipo de ganho financeiro.

No Brasil, notadamente a partir da década de 90, o terceiro setor assume uma importância maior no cenário nacional. Sem entrar na discussão se isto ocorre devido a um verdadeiro crescimento do setor ou se foi apenas a visibilidade que aumentou, o fato é que o Estado passou a reconhecer que estas organizações possuem formas diferenciadas de enfrentamento das questões sociais. Além disso, com a percepção empresarial da responsabilidade social, as organizações sem fins lucrativos passaram a ser vistas como parceiras na canalização de investimentos para as áreas sociais, culturais e ambientais.

Mas, conforme observou Silva (2010), a crescente presença destas organizações no cenário nacional faz emergir alguns desafios. Um deles diz respeito à crescente concorrência por recursos, que se justifica devido ao aumento do número destas organizações, bem como à qualidade do trabalho executado, o qual influencia a imagem que a sociedade tem sobre elas. Esses desafios colocados, mesmo que não esgotem aqueles exigidos das organizações do terceiro setor, reforça a importância de que predicados ligados à esfera gerencial necessariamente devem estar presentes tanto no seu ideário, quanto na sua prática. Isso reforça o que afirma Salamon (1997, p. 105) que quanto mais "estas organizações se empenham na solução de problemas sociais, mais crescem as pressões para aperfeiçoarem seus sistemas de administração e seu desempenho".

Mas, apesar de toda a importância da gestão como discussão afeita à lógica organizacional, pouco se sabe a respeito de como ela é realizada nas organizações pertencentes ao terceiro setor. Autores, como Lewis (2001), observaram este gap e tentaram descrever e apresentar caminhos para a gestão do terceiro setor. Mas, dos poucos que se interessam por este assunto, a maioria descreve casos de países desenvolvidos, cuja realidade

apresenta experiências distintas daquelas que são percebidas em países em desenvolvimento. Com efeito, as organizações do terceiro setor têm no seu cotidiano a necessidade de promover ações gerenciais compatíveis a uma dada racionalidade. São organizações também construídas ou reconstruídas para que seus objetivos específicos sejam atingidos, satisfazendo assim as suas necessidades (ETZIONI, 1984; MOTTA; PEREIRA, 1986).

Isso reforça a ideia de que as organizações do terceiro setor necessitam de mecanismos gerenciais a fim de que seus objetivos sociais e não financeiros sejam atingidos da forma mais adequada possível. Uma das dimensões fundamentais nesta forma de pensar as organizações passa necessariamente pela reflexão e análise da gestão de pessoas envolvida nessas organizações. A discussão contemporânea ressalta que uma gestão adequada só pode ser obtida por meio de pessoas. Isto é extremamente relevante para organizações do terceiro setor que se caracterizam em grande parte por serem prestadoras de serviços intensivos em mão de obra. E, frente às mudanças que vem ocorrendo no setor, novas questões no que tange aos recursos humanos surgem e devem ser analisadas no intuito de compreender a sua dinâmica.

É no bojo desse quadro, que reconhece a relevância das organizações do terceiro setor e o papel fundamental da gestão de pessoas, que se insere a proposta deste trabalho de natureza descritiva qualitativa, que procurou descrever as políticas e práticas de RH em organizações do terceiro setor. Especificamente, foi analisado o futuro das organizações a partir dos fatores dificultadores e facilitadores identificados em sua gestão. Por meio de um mapeamento preliminar das organizações do terceiro setor localizadas em Belo Horizonte, utilizou-se entrevistas semi-estruturadas com representantes das organizações pesquisadas, além de documentos internos das organizações.

## **2. TERCEIRO SETOR E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

A construção deste tópico procurou descrever de forma objetiva as organizações do terceiro setor quanto aos elementos de reflexão que o caracterizam, bem como a necessidade de se estudar a gestão de RH como dimensão privilegiada de análise. Entende-se que a racionalidade inerente às organizações, permite buscar uma construção teórica que reforça este vínculo mútuo entre as organizações do terceiro setor e RH.

## 2.1. Terceiro Setor: em busca de um caminho

O terceiro setor vem adquirindo nas últimas décadas uma grande importância, notadamente relacionada ao contexto histórico contemporâneo. Nesse sentido, a mudança que o Estado vem passando afeta diretamente o modo e a importância do referido setor. Por esta razão é importante uma breve reflexão sobre a chamada crise do papel do Estado. Para Coelho (2002), é evidente a crise de uma concepção de Estado mais conhecido como Welfare State, que parte desta discussão para justificar a ascensão do terceiro setor. De acordo com a autora, a crise deste modelo de Estado é endógena ao sistema, ou seja, se deve a fatores internos criados pelos seus próprios princípios. Conforme ela observa, o crescimento econômico, por exemplo, passou a estar atrelado a um processo inflacionário, o envelhecimento da população significou um maior número de pessoas dependentes do sistema previdenciário e também um menor número de pessoas economicamente ativas que contribuem com o sistema.

No caso do Brasil, Coelho (2002) afirma que este país sofre de uma crise do Estado, que se agravou ao final do período militar, esgotado o modelo centralizado. Adicionalmente, tem-se uma pressão crescente para que o Estado seja mais eficiente na satisfação das necessidades sociais. O reconhecimento da sua incapacidade em atender a grande demanda da sociedade fez com que o próprio Estado iniciasse uma tendência de parceria na atuação junto às organizações do terceiro setor, repassando-lhes parte dos recursos necessários para uma ação mais efetiva voltada para o atendimento das necessidades das comunidades mais carentes.

Bazoli (2009) também indica uma saída para a crise no setor governamental. Para o autor a configuração do Estado regulador – menor intervenção econômica e maior delegação de serviços públicos às empresas dos demais setores – tende a estabelecer uma nova relação entre os cidadãos e o Estado. Devido ao papel regulador do Estado as organizações do terceiro setor crescem em importância, uma vez que novas parcerias entre as duas instituições são postas em destaque para melhor condução do desenvolvimento socioeconômico da sociedade.

Mas afinal, quais são as características das organizações que compõe esse setor? Segundo Salamon (1997), no setor governamental a ação seria legitimada e organizada por poderes coercitivos; no do mercado as atividades envolvem troca de bens e serviços para a obtenção de lucro, baseados no mecanismo de preços e ligados à demanda. Já no terceiro setor, as atividades não são nem coercitivas e nem voltadas para o lucro. Acrescente-se a isto o fato de suas atividades visarem o atendimento de necessidades públicas.

Na realidade, como enfatiza Coelho (2002), as organizações que têm fins públicos são apenas aquelas que produzem bens ou serviços de caráter público ou de interesse geral da sociedade. Assim, distinguem-se das organizações que possuem fim coletivo, que visam um objetivo que só interessa a eles próprios, ao grupo. Esta questão do fim público é fundamental, pois, para obter o status legal, as organizações precisam se enquadrar nesta finalidade. Ou seja, segundo Bazoli (2009, p. 45) “o terceiro setor é composto por organizações de natureza privada (sem o adjetivo do lucro) dedicadas à consecução de objetivos sociais ou públicos, embora não sejam integrantes do governo (Administração Estatal)”.

Na tentativa de elucidar melhor quais organizações fazem parte deste terceiro setor, foram evidenciadas características que estas instituições devem possuir em menor ou maior grau, segundo Salamon e Anheier (1992): formalização, natureza privada, não distribuição de lucros para os trabalhadores, autogovernadas ou autogestões, envolvimento de indivíduos em um significativo esforço voluntário, ou seja, deve haver participação voluntária quer seja em suas atividades operacionais quer seja em sua direção. Salienta-se que se trata de uma definição estrutural/operacional criada para que os autores pudessem identificar as organizações que lhes interessava estudar. Todavia, autores como, Saraiva (2006); Bazoli (2009); Goldstein (2007) reforçam em seus estudos a importância de tais fatores.

Conforme se observou, as mudanças ocorridas no cenário das organizações do terceiro setor permitiram não apenas sua evolução como também trouxeram desafios crescentes que justificam a preocupação dessas organizações em acompanhar tais mudanças de cenário. Há, desta forma, não apenas uma necessidade de adaptação como também de antecipação das necessidades advindas dos ambientes externo e interno, o que acarreta uma revisão de políticas e estratégias, principalmente aquelas implementadas pela área de RH. É neste bojo que a abordagem tradicional de RH, que se restringe basicamente a administração de pessoal, cede espaço para algumas abordagens que possuem um caráter mais dinâmico e que colocam a área em um nível mais estratégico (TANURE; EVANS; CANÇADO, 2010).

## **2.2. A Importância da Gestão de Recursos Humanos**

Quando se observa a história de recursos humanos à luz da história das relações de trabalho no Brasil, percebe-se que a função de RH tem sido caracterizada por uma postura de

adaptação frente às situações que se apresentam. Sua história deixou evidente que se trata de uma área sensível e influenciável pelas transformações vividas pelo sistema social.

Fischer (1998) lembra que a função de RH surge sempre como consequência e não como causa dos processos de mudança que acontecem dentro ou fora da empresa. É neste contexto que Castro; Kilimnik; Sant’anna (2008, p. 107) apontam desafios para a área, assegurando a necessidade de mudanças “nos sistemas de comunicação e de tomada de decisões, nas políticas e práticas de gestão de pessoas, mas principalmente na mentalidade, nos valores e na cultura organizacionais”. Dutra (2006) reforça essa ideia demonstrando uma nova visão para a gestão de pessoas, em que indivíduos e empresas mutuamente agregam valores para si, tais como aprendizagem, individualidade e competência.

O que fica evidente na história da área de Recursos humanos é que ela está em processo permanente de evolução, sempre se adaptando às contingências, bem como se adequando às novas exigências dos diversos atores. Mesmo que seja possível perceber esta evolução, é importante observar que o corte entre uma perspectiva comportamental e uma voltada para a funcionalidade da área, e conseqüentemente da sua aplicabilidade, tem ocupado posição destacada nos estudos contemporâneos de RH. Barbosa (2005) sintetiza esta questão ao apontar no Quadro 1 como se localizam as diferentes dimensões dentro da lógica de RH.

ABORDAGENS	TRADICIONAL	INTERMEDIÁRIA	MODERNA
<b>COMPORTAMENTAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança</li> <li>• Motivação</li> <li>• Qualidade de vida</li> <li>• Estresse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão do conhecimento</li> <li>• Aprendizagem</li> </ul>
<b>FUNCIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargos e salários</li> <li>• Desempenho</li> <li>• Treinamento</li> <li>• Desenvolvimento</li> <li>• Recrutamento e seleção</li> <li>• Carreiras</li> <li>• Rotinas de pessoal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneração variável</li> <li>• Participação dos lucros e resultados</li> <li>• Novos formatos de carreira</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competências</li> <li>• Capital humano</li> <li>• Capital intelectual</li> </ul>
<b>REFLEXIVA/CRÍTICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relações de trabalho</li> <li>• Negociação coletiva</li> <li>• Poder</li> <li>• Conflitos</li> <li>• Relações sindicais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Psicopatologia do trabalho</li> <li>• Cultura de empresa</li> <li>• Gerência de empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subjetividade no trabalho</li> </ul>

Quadro 1 – Abordagens em Recursos Humanos

Fonte: Barbosa (2005)

Portanto, esta área tem sido caracterizada por uma postura de adaptação frente às situações que surgem. Isto significa que “para atender às demandas das organizações globais, o RH precisa assumir funções cada vez mais complexas, até mesmo paradoxais.” (TANURE; EVANS; CANÇADO, p. 596, 2010).

Entretanto, há uma necessidade de que a área de RH seja mais proativa, e não apenas adaptativa. É neste contexto que alguns autores como Tanure; Evans; Cançado (2010) enfatizam a necessidade de uma atuação mais estratégica. Outra questão levantada por Dutra (2006, p. 13) compreende que há “um grande esforço em repensar o papel das pessoas e das organizações nas relações de trabalho”. Fischer (1998) acrescenta que a Gestão de RH deve ser vista como uma vantagem competitiva, tendo constatado, entretanto, que as mudanças que efetivamente tem ocorrido estão focadas em desenvolvimento e buscam um vínculo cada vez maior entre remuneração e resultados do negócio.

Neste contexto Ulrich (2000) chama atenção para cinco grandes desafios nos negócios que exigirão das organizações o desenvolvimento de novas capacidades: a globalização, a lucratividade decorrente do crescimento da receita, a tecnologia, o capital intelectual e a capacidade de ajustar-se às mudanças contínuas. Com todas as mudanças que vem ocorrendo, o conhecimento tornou-se vantagem competitiva para as empresas. Este é um dos fatores também apontados por Fischer (1998) que mais afetam a área de RH, pois cada vez mais as empresas bem-sucedidas são aquelas que conseguem atrair, desenvolver e reter pessoas capazes de responder tanto aos clientes quanto às oportunidades que emergem com a tecnologia.

Esses cinco desafios postos criam na visão de Ulrich (2000) um novo papel para a área de RH, focalizada nos resultados, e não apenas nas suas atividades tradicionais. Assim, as empresas bem-sucedidas são aquelas capazes de criar condições para mudanças constantes e consistentes, gerenciando processos de maneira mais eficiente e tentando maximizar o compromisso dos funcionários. Fischer (1998) complementa que o desafio das empresas de hoje seria transmitir a sua estratégia para as pessoas transformando-as em agentes de competitividade. Percebe-se, pois, que as organizações da atualidade devem ser estratégicas, competitivas, focada nos processos de mudanças organizacionais e responsáveis pelo envolvimento dos funcionários com os negócios da empresa.

É neste sentido que Ulrich (2000) acrescenta, ainda, que os profissionais de RH devem

tornar-se especialistas, de forma a melhorar a eficiência e aumentar a credibilidade da área, defender os funcionários para que eles estejam comprometidos, e principalmente, devem tornar-se agentes da mudança. Fischer (1998) e Ulrich (2000) consideram que a formação e manutenção do capital humano são algumas das funções mais importantes de RH. E para que se forme e mantenha esse capital, é necessário um bom gerenciamento dos seus processos.

À luz do quadro traçado, pode-se dizer que as mudanças no contexto socioeconômico provocaram um contexto social e político diferenciado, abrindo espaço para que as organizações do terceiro setor crescessem em quantidade e importância, como uma tentativa de suprir necessidades não atendidas pelo Estado, ou ainda, impulsionadas pelos interesses filantrópicos do setor privado. Apreende-se que tais organizações tiveram que incrementar sua gestão, como uma forma de tentar garantir a continuidade de seu trabalho, uma vez que o aumento dessas instituições gerou também uma maior concorrência por recursos financeiros advindos do primeiro e segundo setores. Tal incremento na gestão pode ser compreendido sob a lógica da necessidade de adoção de mecanismos gerenciais, ressalvada a importância de serem adaptados à realidade e finalidade das instituições do terceiro setor. É a partir desse quadro de referência que se insere o objetivo deste estudo, qual seja descrever como se dá a gestão de RH em organizações do terceiro setor de Belo Horizonte.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa realizada foi de natureza descritiva qualitativa. Conforme ressalta Roesch (1999) e Vergara (2009), a pesquisa de caráter descritivo não procura explicar alguma coisa e não responde bem ao por que, embora alguns resultados possam servir de base para alguma explicação. Richardson (1985) complementa dizendo que a possibilidade de identificação de características do fenômeno enquanto tal permite além de sua ordenação e classificação, o surgimento de variáveis novas que irão alimentar novos estudos.

A escolha da perspectiva qualitativa se deu em função deste tipo de pesquisa permitir uma melhor compreensão do fenômeno no contexto no qual ele ocorre, a partir da interação das variáveis envolvidas, permitindo um aprofundamento maior sobre o tema (GODOY, 1995). Segundo a mesma autora, a perspectiva escolhida ainda é justificada, pois procurou obter dados descritivos das organizações pesquisadas por meio de um contato direto da pesquisadora com a conjuntura estudada. Assim, o presente estudo é qualitativo descritivo

porque a análise a respeito dos dados encontrados propõe entender e abordar o fenômeno, descrevendo as variáveis que o compõem, reconhecendo-se a presença de complexidades e interfaces que o caracterizam e o particularizam.

As organizações escolhidas têm como premissa inicial a intencionalidade, seja pelo fato de comporem o terceiro setor, seja pela ocorrência de estarem localizadas em Belo Horizonte. De acordo com a pesquisa do IBGE, IPEA, GIFE e ABONG realizada em 2005, é na região sudeste (42,4%) que se encontra o maior número das fundações privadas e associações sem fins lucrativos, sendo que São Paulo (20,3%) e Minas Gerais (12,2%) reúnem um terço das organizações existentes em todo o território nacional. Vale lembrar que estes percentuais guardam semelhança com a distribuição da população brasileira: 43% dos residentes do país estão na região sudeste. Dada a importância do Estado e considerando a viabilidade da pesquisa, optou-se por estudar as organizações do terceiro setor de Belo Horizonte.

Como não existe um banco de dados oficial sobre as organizações do terceiro setor, buscou-se as informações em sites diversos relacionados à área, que pudessem subsidiar a pesquisa. Após pesquisas iniciais, chegou-se à Rede de Informações para o Terceiro Setor (RITS), que mostrou possuir um banco de dados compatível com a pesquisa, uma vez que possuía um filtro que separava as organizações de acordo com sua forma jurídica, classificando como terceiro setor apenas aquelas instituições que de fato possuíam características do referido setor. Além deste filtro, foi utilizado outro que separava as organizações por Estado. Assim sendo, após o estabelecimento desses dois parâmetros, apareceram 928 organizações do terceiro setor de Minas Gerais. Por uma questão de acessibilidade foi então feito outro corte, que foi o de escolher dentre as selecionadas, apenas aquelas que estavam em Belo Horizonte, o que totalizou 141 organizações.

Observou-se que das 141 organizações do terceiro setor de Belo Horizonte, apenas 29 possuíam algum contato, telefônico ou eletrônico. Desta forma, estas foram as organizações escolhidas inicialmente. Após contato inicial via telefone ou pessoalmente, das 29 organizações iniciais, foi possível realizar a pesquisa em 22 organizações, que se mostraram prontamente dispostas a receber os pesquisadores.

Após a definição das organizações escolhidas para a pesquisa, foi feita uma definição do formato de levantamento dos dados mantendo compatibilidade à escolha do método. Para isto, a escolha por critérios envolvendo entrevista semi-estruturada e análise documental encontra

respaldo adequado. Segundo Marconi; Lakatos (2008) o levantamento de informações por meio de entrevistas confere maior flexibilidade para interpretação e direção das perguntas e respostas.

Assim sendo, o roteiro foi aplicado às pessoas responsáveis pelo gerenciamento de RH das organizações pesquisadas. Após contato inicial, identificação e esclarecimento do trabalho, constatou-se que a maior parte das organizações não tinha uma área formalizada de RH e a pesquisa precisava ser esclarecida para várias pessoas em cada organização, até que se chegava ao entrevistado que poderia fornecer as informações requeridas. Dessa forma, o roteiro foi aplicado a um total de 28 indivíduos.

Além das entrevistas semi-estruturadas, outra fonte de dados foi a análise documental, por meio da qual foram considerados como fonte secundária os regimentos internos, selecionados como objeto de análise nessa perspectiva (VERGARA, 2009). A investigação dos documentos ampliou o conhecimento dos pesquisadores, propiciando melhor visão das organizações, facilitando o alcance do objetivo proposto pelo trabalho.

#### **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

À luz dos resultados encontrados, foi possível construir uma análise das 22 organizações pesquisadas (18 associações civis, 3 fundações de direito privado e 1 instituto). Das instituições pesquisadas, sete tem atuação no âmbito municipal, sete no estadual, seis no nacional e duas no âmbito internacional. A área de desenvolvimento comunitário, social e econômico foi a maior representada, com cinco organizações, seguida de quatro instituições da área de saúde. Assistência e promoção social, com três organizações, vêm logo em seguida. As áreas de cultura e recreação, educação e pesquisa, meio ambiente e filantropia foram representadas por duas instituições cada. Finalmente, defesa dos direitos e outras áreas contaram com uma organização.

A caracterização dos entrevistados da pesquisa permitiu ilustrar o perfil das pessoas responsáveis pelo desenvolvimento das atividades de RH nas organizações do terceiro setor. Esta caracterização ajuda na compreensão de algumas especificidades da forma como o RH é tratado nestas instituições.

Conforme lembrado por Coelho (2002), uma boa gestão é fundamental para melhorar a

qualidade dos serviços oferecidos pelas organizações do terceiro setor. Este fato gera a necessidade de se ter um quadro técnico adequado e capacitado. Mas, Coelho (2002) chama a atenção para o fato de estas entidades não terem pessoal capacitado para o desempenho das funções gerenciais. E acrescenta o fato de o mercado não ter produzido administradores capazes de lidar com as especificidades dessas organizações, pois em conformidade com sua formação, aplicam no setor práticas de empresas privadas, nem sempre as mais adequadas.

O que se observou na pesquisa é um quadro ainda mais delicado, pois apesar de 71% dos entrevistados possuírem no mínimo 3º grau completo, apenas 18% dos entrevistados têm a formação superior em administração ou similar. O que se observa é que as atividades de RH são exercidas por pessoas de qualificação diversa daquela ligada à administração. Notou-se que a formação das pessoas está muito ligada à atividade fim da organização. Assim, se é uma instituição que trabalha com o meio ambiente, por exemplo, é comum ter um zootécnico exercendo também as funções gerenciais. Ou seja, os empregados são contratados para assumir determinadas funções e muitas vezes se veem envolvidos em um trabalho para o qual não estão qualificados.

Observou-se que apenas 29% dos entrevistados foram motivados simplesmente por uma vontade de ajudar o próximo ou por puro idealismo. Cinco respondentes ou 18% se engajaram nas organizações que trabalham com um problema parecido com aquele que ele tem. Ou seja, foi sua história de vida – o fato de passar por uma dificuldade parecida – que fez com ele se engajasse naquela causa específica. Por outro lado, 25% dos entrevistados disseram que se sensibilizavam pelo terceiro setor, mas a oportunidade de trabalho que surgiu foi o fator decisivo para que ele se engajasse. Os 28% restantes afirmaram que foi apenas a oportunidade que os motivou a trabalhar na instituição.

Retomando Coelho (2002); Bazoli (2009) a crise do Estado de bem estar social gerou a necessidade de o setor público buscar nos demais setores parcerias para a consecução de suas responsabilidades sociais. Entende-se que os novos formatos contribuíram para o crescimento do terceiro setor e assim, elevaram suas capacidades de contribuição com a atividade econômica do país. Nesse sentido, conforme se observou, a oportunidade de trabalho também permeia estas instituições, que se apresentam não apenas como uma forma de ajudar na solução de problemas sociais, como também de criar empregos, contribuindo para questões estruturais do país. Estes dados ressaltam que o aspecto solidário, inerente ao terceiro setor,

não desqualifica a necessidade de se ter uma boa gestão, incluindo a gestão de RH. Afinal, as organizações do terceiro setor são instituições que precisam oferecer condições adequadas aos seus funcionários.

#### **4.1. Política geral de Gestão de Recursos Humanos**

A primeira questão levantada pretendia mapear quais organizações possuíam diretrizes gerais de gerenciamento de pessoas. Apenas quatro organizações assumiram não possuir tais diretrizes. Os respondentes das dezoito restantes foram unânimes ao afirmar que sua instituição possuía tais diretrizes. Entretanto, quando se solicitava o documento que formalizava tais normas, observou-se que apenas cinco organizações possuíam tal documento. Nas demais, as condutas e regras já haviam sido “incorporadas” pelos empregados da instituição.

Apesar da falta de formalização das diretrizes gerais de gerenciamento de pessoas, em vinte organizações há a consideração da sua importância para a instituição, pois elas ajudam a validar a ação estratégica da organização, diminuir conflitos, controlar melhor o voluntariado colocar todas as pessoas na mesma direção, verificar se há desvios de compreensão. Alguns ainda acrescentaram que tais diretrizes são importantes porque as organizações ajudam pessoas e seria contraditório não ajudar os próprios funcionários.

Chama a atenção o fato de a maior parte dos entrevistados considerarem as diretrizes gerais de RH como algo importante para a organização, entretanto, apenas em seis organizações houve um consenso sobre a necessidade de se ter uma área de RH estruturada. Conforme informações em duas organizações havia área de RH ou parecida, sendo que nestas havia também uma estratégia de RH. Em outras duas percebeu-se a utilização do RH de outras instituições. As quatro citadas tinham diretrizes gerais e em apenas uma que não tinha nada de RH, percebeu-se a existência de tais diretrizes. Isto significa que em dezessete organizações não foram identificadas a área, estratégia ou diretrizes gerais para a gestão de RH.

## **4.2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos (cotidiano e ferramental)**

Segundo Ulrich (2000), a manutenção do capital intelectual da organização trata-se, talvez, da mais importante função de RH. Entretanto, o que se observou na maior parte das instituições pesquisadas foi que os processos de RH que dão suporte à formação e manutenção desse capital intelectual não estão sequer ordenados de maneira lógica e formal.

Os processos de RH, dentre eles recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; plano de cargos e salários; plano de carreiras; e avaliações de desempenho foram analisados e separados de acordo com três tipos de organizações encontradas na pesquisa: aquela que *não possui área formalizada de RH*; aquela que *utiliza esta área da instituição à qual está ligada*; e aquela que *possui a área ou similar*. Os mesmos são discutidos a seguir.

### **4.2.1. Organizações que não possuem a área estruturada de RH (dezoito organizações)**

Quanto ao **recrutamento e seleção**, das dezoito organizações que não possuem área estruturada de RH, dez recrutam os empregados entre as próprias organizações do terceiro setor, sendo a seleção feita por meio de entrevistas pela própria equipe que precisa do funcionário. Os respondentes disseram que há prioridade de contratação de pessoas que já ajudaram a organização como voluntária.

Há três organizações que possuem um mecanismo semelhante de recrutamento e seleção. Uma utiliza a estrutura de outra organização do terceiro setor, que é sua parceira, para recrutar e selecionar seus empregados. Outra utiliza a estrutura de uma universidade e a terceira usa a estrutura de empresas privadas parceiras. Outras três organizações disseram que terceirizam seu recrutamento e seleção. Fazem contrato com uma empresa que presta serviço na área de RH e a ela é dada a tarefa de selecionar o funcionário mais adequado.

As demais organizações (duas) trabalham apenas com voluntários, ou seja, eles não têm empregados. É interessante observar que, no caso destas instituições, há uma seleção desses voluntários. Em uma delas é realizada uma palestra sobre as atividades a serem desenvolvidas e logo após, o candidato preenche uma ficha. É feita então a seleção. Na outra, os critérios são mais formalizados. Eles utilizam uma psicóloga voluntária para fazer a seleção dos candidatos.

Cabe aqui enfatizar a importância do recrutamento e seleção de voluntários não somente para as instituições que trabalham apenas com este tipo de recurso, mas também para as outras. Nas dezoito organizações que não possuem área de RH estruturada, observou-se que apenas quatro realizam uma seleção dos mesmos (sendo que duas delas trabalham apenas com voluntários). Mesmo assim, em duas instituições ela é feita de forma não muito formalizada. Em um primeiro momento, é feita uma palestra que visa explicar os objetivos da organização e o que se espera de um voluntário. Em seguida o voluntário preenche uma ficha respondendo entre outras coisas, a motivação em ser voluntário e a disponibilidade que ele possui.

Foi colocado por quatro respondentes que a opção em ser voluntário nem sempre traz consigo sentimento apenas de solidariedade ou amor ao próximo. Há outro fator que motiva este voluntário que é a oportunidade de aprendizagem. Ou seja, muitas vezes, a organização é beneficiada pelo trabalho do voluntário, que por sua vez também se beneficia, pois está tendo a possibilidade de adquirir experiência em sua área de atuação.

Quanto ao **treinamento e desenvolvimento**, tem-se uma informalidade neste item tanto para empregados quanto para os voluntários. Em todas as dezoito organizações foram citadas como forma de treinamento uma apresentação da organização, das pessoas que lá trabalham, além das tarefas que devem ser realizadas pelo novato.

Notou-se ainda, nessas dezoito organizações, que existem treinamentos externos que podem ser feitos pelos empregados e voluntários das instituições. Devem-se ressaltar dois pontos quanto a este item, que indicam a falta de estratégia institucional para capacitação do capital humano. Primeiro: estes treinamentos partem do funcionário e ou voluntário que se interessa por algum curso que é oferecido externamente e a partir deste interesse a pessoa solicita o recurso à organização. Segundo: este interesse parte de algum problema que a pessoa vem enfrentando para a realização de seu trabalho ou de algum folder que a instituição recebeu sobre cursos e que tenha algo que seja importante para a organização.

No que tange ao **plano de cargos e salários**, observou-se que nas dezesseis organizações (desconsideradas as que possuem apenas voluntários), não há nada formalizado. Foi argumentado em quatorze instituições que o fato de se ter apenas um cargo para cada função, tornaria o plano dispensável. Entretanto, isto não desqualifica a necessidade de se ter uma descrição clara de cada cargo.

Paradoxalmente ao que foi dito sobre a falta de necessidade de se ter um plano formalizado, quatro entrevistados reclamaram de uma ausência de equidade dos salários, porque se comparam com outros que estão no mesmo nível, e percebem uma grande diferença de ganhos. Adicionalmente, oito respondentes disseram que há um acúmulo de funções, porque às vezes há algum trabalho que não havia sido previsto e que alguém tem que fazer. Foram recorrentes reclamações sobre hora extra e excesso de trabalho. O interessante é que os respondentes não conseguem ligar tais reclamações à falta de um plano de cargos e salários. Talvez a formalização desse plano minimizasse muitas reclamações. Apenas um respondente disse que a sua organização está trabalhando para ter o plano.

Os respondentes de duas organizações disseram que em suas instituições existe um patamar salarial para formações equivalentes. Por exemplo, empregados que têm 3º grau recebem o mesmo salário. Mas eles assumem que apenas este fator não é suficiente para diferenciar os salários, apesar de negarem a necessidade de um plano de cargos e salários. Um fato foi recorrente em sete instituições: foi dito pelos entrevistados que dada a oscilação de verba, é comum realizar ajustes na carga horária, para que os funcionários não sejam demitidos e recontratados. Este mecanismo vem sendo utilizado como uma alternativa às variações de projeto dentro de uma mesma instituição.

Quanto ao **plano de carreiras**, nenhuma das dezesseis organizações que não possuem a área estruturada de RH (novamente desconsideradas as duas que têm apenas voluntários), possui este plano formalizado. Apenas uma já teve, mas não foi possível mantê-lo por mais que dois anos.

Há uma espécie de senso comum sobre a irrelevância desse plano. Mas, há de se ressaltar que o fato de se ter apenas um funcionário por função e eventualmente por área, não significa que tal plano não seja necessário. Cabe lembrar que não se poderia, neste caso, ter um plano de carreiras como o de uma empresa privada; portanto, modificar a forma de se pensar este plano torna-se uma saída para a elaboração de outro com parâmetros diferenciados que levem em conta essa especificidade dessas organizações do terceiro setor.

Observou-se nestas organizações que a **avaliação de desempenho** é feita de maneira informal tanto nos empregados quanto nos voluntários. Acredita-se que a avaliação seja uma consequência natural do trabalho desempenhado e que, caso a pessoa não esteja desempenhando suas atividades como deveria, os resultados negativos apareceriam

facilmente. Apenas em uma organização era implementado procedimentos de avaliação de desempenho.

Cabe ainda ressaltar que ao mesmo tempo em que o discurso dos respondentes é de que a avaliação é natural, eles ressaltam as reuniões que eles fazem para a avaliação dos empregados. Quer dizer, assumem que ela é informal, porque acreditam que ela existe na informalidade nas reuniões feitas, sejam elas semanais, mensais ou, em alguns casos, anuais. Entretanto, tais reuniões não avaliam o desempenho dos empregados e voluntários, ao contrário, considera os resultados obtidos em relação ao que foi planejado.

Em linhas gerais pode-se dizer que estas organizações não possuem práticas formalizadas de gestão de RH. Os entrevistados acreditam que a finalidade de tal gestão é a de motivar os funcionários e voluntários, ou seja, tem-se a importância da mobilização. Os procedimentos usuais podem ser resumidos às reuniões e se de fato há algum critério ele é restrito ao regimento interno da instituição, que deve ser usado para nortear todas as ações.

Assumindo o que foi afirmado por Tanure; Evans; Cançado (2010), nas práticas das organizações descritas até o momento não é possível contemplar um interesse de adaptação às situações que surgem. Talvez pelas especificidades de sua gestão, a postura de tais organizações não condiz com a proatividade necessária à gestão de RH contemporânea, a qual conduziria a melhores determinações estratégicas. Apreende-se que as aplicações das práticas de RH possuem um caráter meramente funcional e, assim como indicou Barbosa (2005) sobre as abordagens de RH, encontram-se no nível tradicional.

#### **4.2.2. Organizações que utilizam o RH das instituições às quais estão ligadas (duas organizações)**

Neste item, têm-se duas organizações, uma fundação e um instituto. O **recrutamento e seleção** é um pouco diferente entre elas. A primeira utiliza o RH da empresa à qual está ligada (empresa suporte) para selecionar seus empregados. Em geral, uma pessoa da fundação também participa do processo. Já os voluntários são selecionados dentre os próprios funcionários da empresa. No Instituto, as pessoas que nele trabalham e que precisam de um novo funcionário apenas definem o perfil necessário, cabendo à mantenedora todo o processo.

Entretanto, cabe ressaltar que a mantenedora terceiriza o recrutamento e seleção de cargos estratégicos, sendo responsáveis apenas pela seleção de cargos mais operacionais.

A parte de **treinamento e desenvolvimento** da fundação é feita pelo RH da empresa suporte e é a mesma dos funcionários. Ou seja, o RH mapeia as necessidades e propõe cursos aos empregados da fundação. Ressalta-se que o quadro de gerentes da fundação é composto por pessoas que trabalharam muitos anos para a empresa e saíram para zelar uma boa gestão na organização do terceiro setor. Quanto aos voluntários, foi contratado um curso para capacitação dos mesmos. Foi feito um recrutamento entre os funcionários da empresa suporte e após o curso foram formados comitês de voluntariados. O curso foi indicado, pois, conforme a entrevistada disse: “não basta querer ser voluntário, é preciso saber”.

Já no instituto, a necessidade de treinamento da gerência é identificada pelo RH da mantenedora. Para os demais funcionários, é seu gerente mais próximo que mapeia essas necessidades e repassa ao RH.

Na fundação não há um **plano de cargos e salários** e nem um plano de carreiras. O que se observou, contudo, é que a maior parte dos gerentes tinha no mínimo 20 anos de serviços prestados à empresa e possuíam um salário médio de R\$6000. Em geral havia cinco anos que tinham sido transferidos para a fundação e se encontravam próximos da aposentadoria. A empresa já pensou nos possíveis nomes que iriam substituir estes funcionários e todos eles possuíam o mesmo perfil dos anteriores: anos de serviços para a empresa e cargos altos.

Já o instituto possui um plano de cargos e salários implementado desde 2003. Nele estão contidos, além da descrição de cargos, valores de admissão, ajustes anuais e por desempenho. O problema é que ainda não foi formalizada a **avaliação de desempenho**. Ou seja, remunerar-se por desempenho, sendo que este ainda não é medido. Quanto ao **plano de carreiras**, já há o desenho, mas ele ainda não foi implementado, pois a mantenedora que cuida disso, está passando por um processo de reestruturação, razão esta para que também a avaliação por desempenho não tenha sido implementada.

A fundação utiliza os mesmos instrumentos de avaliação de desempenho utilizados pelo RH da empresa em seus funcionários. Não há nenhuma adaptação, sendo o desempenho do empregado avaliado pelos pares e superiores.

Apreende-se que nessas organizações há um discurso quanto às políticas e práticas de RH. Contudo, não há um compromisso ou empenho com o desenvolvimento e efetivação das diretrizes de RH. Dessa forma, não é possível confirmar o que afirmou Fischer (1998); Dutra (2006) quanto à vantagem competitiva para a gestão de RH, tão pouco um esforço para modificação com foco no desenvolvimento da gestão e nas relações de trabalho. Retomando Castro; Kilimnik; Sant'anna (2008), questiona-se se os desafios postos às organizações estimulam à reflexão sobre seus sistemas, políticas e práticas, bem como às mudanças de mentalidade, valores e cultura.

#### 4.2.3. Organizações que têm área de RH ou similar (uma organização)

A organização que possui área de RH estruturada não forneceu os dados sobre a parte operacional de sua gestão. Logo, tem-se neste item, apenas a análise da instituição que possui área similar.

Observou-se uma tentativa de estruturação em alguns itens operacionais como **recrutamento e seleção**. Neste caso, uma empresa especializada é contratada quando se precisa preencher a vaga para um cargo de gerência. Entretanto, quando a função para a qual se recruta é operacional, o próprio departamento que demanda o funcionário é quem seleciona.

Quanto ao **treinamento e desenvolvimento**, é o empregado quem identifica a necessidade de fazer algum curso. Ele avisa ao superior, que decide se aquilo é importante ou não e, se há verba para realização do programa. Existe outra situação que foi descrita, que diz respeito ao “treinamento” inicial que ocorre quando qualquer funcionário é contratado pela instituição. Na verdade, isto pode ser traduzido como palestras iniciais que visam explicar ao novato como funciona a organização, quais serão suas principais tarefas, a quem ele deve se reportar, dentre outras atividades afins.

É interessante observar ainda, que esta instituição possui um plano de **cargos e salários** que foi feito por uma consultoria externa e que, à época da pesquisa um **plano de carreiras** também estava sendo feito por consultoria. Percebe-se, pois, que as práticas de RH formalizadas são terceirizadas, ou seja, dependem de consultorias externas que lidam especificamente com aquela ferramenta. Isto pode ser um reflexo da falta de definição da

área, além da deficiência na gestão e aplicação dos mecanismos gerenciais, ou até mesmo, uma tendência crescente à terceirização de alguns mecanismos de gestão de RH.

Assim como as organizações que possuem respaldo de empresas mantenedoras, a organização com área similar não demonstra uma postura efetiva quanto às políticas, tão pouco indica uma preocupação estratégica quanto às práticas. Dessa forma, afirma-se que, tanto para essa organização, quanto para as organizações que são suportadas por outras empresas, conforme descrição anterior, a função de RH surge como consequência da gestão da organização, não demonstrando ser um fator importante para vantagem competitiva (FISCHER, 1998), ou ainda, para uma atuação estratégica (TANURE; EVANS; CANÇADO, 2010).

Apesar de tudo, as considerações apontadas para cada uma das três categorias de organizações definidas nesse trabalho, apenas tende à confirmação das especificidades quanto à gestão das organizações pertencentes ao terceiro setor. Destarte, a função de RH se apresenta como consequência da gestão, carecendo assim de maior profissionalização, assim como se defende o aprimoramento da gestão das organizações do terceiro setor como um todo. Todavia, quaisquer prescrições devem considerar os desafios postos a essas organizações devido as suas particularidades (LEWIS, 2001; COELHO, 2002; BAZOLI, 2009).

#### **4.3. Futuro da organização a partir de sua Gestão de RH (dificultadores e facilitadores)**

Para analisar como os entrevistados enxergam o futuro das organizações a partir de seu gerenciamento de pessoas, é preciso inicialmente apresentar as facilidades e dificuldades citadas pelos respondentes sobre o gerenciamento atual de recursos humanos. Devido ao fato de as organizações pesquisadas possuírem estruturas diferenciadas, não se poderia tratar as facilidades e dificuldades de todas elas em conjunto. Por esta razão foi novamente utilizada a mesma distinção anterior que considerou três tipos de organizações.

Conforme se observou, os respondentes das organizações que não possuem área estruturada de RH apontam vantagens como o fato de as organizações não ficarem muito burocratizadas, podendo ter o foco nos desafios da instituição. Além disso, tem-se com isto uma maior liberdade e um melhor clima. Outro ponto importante citado pelos entrevistados

diz respeito ao processo de seleção. Para eles é positivo o fato de pessoas que têm formações como biologia, sociologia, filosofia, assumirem a seleção dos empregados. Isto foi relatado, pois acreditam que o mais importante é que a pessoa esteja ligada à área-fim da instituição e não à área administrativa.

Paradoxalmente, da mesma forma que a “falta de burocracia” e a seleção feita pelos coordenadores propicia maior liberdade, os respondentes reclamaram de uma gestão pouco profissional, que conta com critérios pessoais de gestão, o que acaba acarretando uma falta de planejamento e de condições adequadas de trabalho. Isto prejudica a agilidade e o controle das atividades, o que estimula uma falta de compromisso do voluntário e, conseqüentemente, gera uma falta de objetivo, de rumo. Além disso, a falta de um gerenciamento adequado acaba gerando um clima de dúvidas e insegurança, pois nunca se sabe se a organização terá dinheiro para manter todo o seu quadro. Ou seja, as próprias características que são vistas como positivas, tornam-se fatores ambíguos, pois trazem muitos transtornos.

Outro ponto que merece destaque é o fato das dificuldades apresentadas pelos respondentes das organizações que não possuem área estruturada de RH, tornarem-se facilidades nas instituições que tem a área ou similar. Desta forma, foram descritas como vantagens a proximidade com os empregados, a boa estrutura, que ajuda no cumprimento do objetivo da organização e propicia segurança aos empregados, bem como o profissionalismo que existe devido aos critérios e regras bem definidos. Mas mesmo nestas instituições, falhas foram apontadas, como o fato de as pessoas estarem muito ligadas às atividades rotineiras, para que tudo seja cumprido conforme o planejado. Com isto, não se tem uma gestão estratégica como se gostaria, apesar de ela estar prevista inclusive na estratégia da organização.

É interessante observar que no caso das organizações que não tem área de RH, os problemas que elas possuem são mais operacionais, sendo que os entrevistados destas instituições nem sequer citaram como desvantagem a falta de uma parte mais estratégica. Ou seja, antes de sequer pensar em uma gestão mais estratégica de RH, deve-se antes de tudo, organizar o básico. Já para as instituições que têm a área ou similar, é como se o operacional já não apresentasse mais desvantagens, pois elas já venceram esta etapa e se encontram em outro patamar: o das questões estratégicas.

Quanto às organizações que utilizam o RH das instituições às quais estão ligadas, uma fundação e um instituto, o que mais chama a atenção é que os entrevistados não citaram dificuldades, apenas facilidades de se ter tal situação. Para eles usar a estrutura já montada da mantenedora é um benefício, pois o esforço da equipe pode ser canalizado para o objetivo fim da organização, deixando certas preocupações da área de RH em um setor fora da instituição.

Diante das facilidades e dificuldades apontadas pelos entrevistados, o que seria então necessário para tornar o gerenciamento dos empregados e/ou voluntários adequado? Novamente, as respostas foram analisadas de acordo com as três categorias estabelecidas.

Um fato que chama a atenção é o dos entrevistados das organizações que não têm a área de RH citarem as atividades de RH como os aspectos que seriam necessários para um bom gerenciamento de pessoas. Apenas dois respondentes de duas organizações diferentes, disseram que a necessidade de adequação da gestão de RH estaria na estruturação da área.

Enquanto 26 pessoas dos 28 entrevistados disseram que as diretrizes gerais são importantes para a organização, a falta de diretrizes não foi lembrada nas desvantagens apontadas e foi dita por apenas um entrevistado como algo que seria necessário para transformar a gestão adequada. Vale lembrar que inicialmente apenas quatro organizações assumiram não possuir tais diretrizes, sendo que em apenas cinco foram identificadas diretrizes formais. Isto significa que as treze organizações que possuem diretrizes informais devem acreditar que a possuem e não enxergam isto como algo a ser melhorado. Vale ainda lembrar que em seis instituições foi dito que a área estruturada de RH é importante. Destas seis, duas a tem. Ou seja, das quatro organizações que não tem área estruturada de RH, mas que a consideram importante, apenas metade lembrou que tal item seria necessário para tornar o gerenciamento adequado.

Foi ainda ressaltado por seis entrevistados que seria necessário mais comprometimento, igualdade nas oportunidades, ou seja, tratamento impessoal. Entretanto, o que é necessário para se conseguir mais comprometimento? O que a organização deve fazer para que o tratamento se torne impessoal? Ou seja, esses entrevistados pensaram no fim, em como eles gostariam que a gestão fosse e não no meio, no que pode ser feito.

Finalmente, cabe ressaltar que o estudo sobre as políticas e práticas de RH em organizações do terceiro setor, traz à tona uma discussão que sintetiza o objetivo maior das

organizações de tal setor: a sua sobrevivência. E a partir daí, como estas organizações enxergam seu futuro a partir de seu gerenciamento de pessoas?

Neste momento, pela primeira vez no decorrer da pesquisa houve unanimidade em relação à percepção de serem as pessoas as principais responsáveis pelo futuro da organização e que, por esta razão, o gerenciamento desses atores é condição *sine qua non* para que o trabalho dessas instituições seja capaz de perpetuar por gerações. Neste momento, ficou claro para os entrevistados que mesmo que a gestão traga consigo algo de burocrático, ela é necessária para as organizações, quaisquer que sejam. Esse gerenciamento adequado é importante para que as organizações que ainda não têm uma área estruturada de RH vençam dois principais desafios: o primeiro diz respeito à cultura do Fundador. Observou-se que em doze organizações, as ideias, a forma de gerenciar e mesmo a captação de recursos ficam muito restritas à cabeça do criador da instituição. Não há regras muito bem definidas, padrões regularizados ou normas compartilhadas. Isto significa que na falta desta pessoa, a organização talvez nem sequer saiba que caminho seguir, estando fadada à extinção.

O segundo desafio diz respeito à mobilização de pessoas. A organização tem que ser capaz de cooptar voluntários ou até mesmo empregados que abracem a causa e se engajem de maneira consistente. Neste sentido, cabe acrescentar que não é simplesmente mobilizar quaisquer indivíduos, mas sim conseguir pessoas que sejam também capacitadas e que levem o trabalho a sério, seja recebendo como empregado, seja doando seu tempo como voluntário. Além disso, deveria existir uma política consistente para manter os bons empregados e voluntários na organização. Foi relatado em uma entrevista que todo o ano há troca da pessoa que coordena os projetos. Isto ocorre devido ao baixíssimo salário e a falta de perspectiva. Por mais que o empregado goste do seu trabalho, ter condições dignas é essencial para que ele permaneça na instituição. Esta alta rotatividade prejudicava a realização das tarefas, pois quando o empregado começava a se inteirar cada vez mais de seu trabalho, ele saía e entrava outro que precisava de um tempo para se ambientar melhor. Além do risco deste novo empregado não ser muito bom tecnicamente ou não compartilhar dos valores da instituição.

Por outro lado, a relevância da gestão de RH pode ser verificada pela respondente da fundação pesquisada, que tem o suporte de uma grande empresa, a qual enfatiza que o trabalho da sua organização certamente terá continuidade, pois o respaldo da empresa garante

que pessoas capacitadas sejam alocadas na fundação, quando houver necessidade. Além disso, as condições de trabalho mantêm as pessoas e geram uma baixa rotatividade.

O que se espera é que a gestão, longe de se constituir em um engessamento de ações que exigem velocidade, sirva como alavanca para tornar o trabalho efetivo e de grande impacto social, valorizando as organizações do terceiro setor em sua necessária articulação aos interesses públicos e aos desejos de construção de cidadania.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir de um construto teórico que delimitou duas dimensões distintas (terceiro setor e recursos humanos), e dos procedimentos metodológicos adotados, é possível tecer alguns comentários que respondem ao questionamento desta pesquisa e auxiliam na compreensão de fatos que ocorrem no momento em que o terceiro setor ganha cada vez mais evidência.

O primeiro aspecto a ser abordado é o caráter incipiente desta atividade nas organizações analisadas. Enquanto o discurso se volta para a administração de RH como vantagem competitiva ou como gestão estratégica, as preocupações das organizações pesquisadas encontram-se na gestão de pessoal ou na gestão do comportamento. No que tange ao voluntariado, isso significa dizer que a falta de elementos objetivos e racionais mais afeitos a um gerenciamento de pessoas considerado adequado é preenchida por preocupações burocráticas e/ou comportamentais, o que retira desta atividade a importância presente no discurso apregoado. A real preocupação em relação ao voluntariado era para fins legais, pois conforme uma respondente muito bem argumentou, não se sabe o que está na cabeça de cada um. Apenas em duas das organizações pesquisadas havia uma preocupação com o caráter estratégico do RH. Nestes últimos casos, este ainda se encontrava com uma gestão mais operacional, apesar das iniciativas que caminhavam para uma política estratégica.

O que se observou é que devido à falta de pessoas preparadas, bem como de formalização de alguns aspectos de gerenciamento de recursos humanos, havia um acúmulo de funções em determinados cargos. Devido à estrutura reduzida de pessoas e a contratação de profissionais ligados à atividade fim da organização, até mesmo o presidente ou o vice acabavam assumindo responsabilidades que não lhes competia. Por esta razão e pela falta de pessoal capacitado, a gestão de RH era feita, na maioria dos casos, de maneira informal e

desestruturada. Este fato, aliado à falta de condições adequadas de trabalho, foram apontados como causa de uma alta rotatividade em suas respectivas organizações.

O discurso de praticamente todas as organizações tendia para a importância de valorização dos empregados e voluntários, enquanto na prática poucas eram as iniciativas de reconhecimento das pessoas ligadas à organização. Quando alguns respondentes percebiam no decorrer da entrevista que não conseguiam mensurar o que estava sendo feito para valorizar seus empregados, o discurso se voltava para o ambiente de trabalho. A justificativa se fundamentava então no fato de as organizações do terceiro setor terem um clima adequado, não suprimindo o homem e respeitando seus limites. Completavam dizendo que as pessoas que trabalham nestas instituições são motivadas pelo sentimento de solidariedade e vontade de ajudar o próximo. Em seguida, ao mesmo tempo em que consideravam os instrumentos de RH, tais como gestão de carreiras, cargos e salários, etc., como importantes, afirmavam que não se poderia “burocratizar” tais organizações.

Neste momento, observa-se dois pontos: primeiro, a justificativa de muitos para não se ter uma área estruturada de RH se encontra no fato de não haver recursos suficientes ou na falta de uma certeza sobre os recursos que virão. Questiona-se se a imprevisibilidade de recursos é a causa para não se ter uma gestão de RH adequada, ou se ela é justamente consequência de uma falta de mecanismos gerenciais adequados para uma boa gestão destas organizações. Segundo ponto, na organização que possui área de RH estruturada e em outras que possuem as atividades de RH mais ou menos formalizadas, observou-se que a existência de tal área ou de tais atividades de RH não se justifica pela abundância de recursos que elas possuem. Ao contrário, seu diferencial não está no orçamento e sim na proatividade de sua gestão.

A análise da gestão de RH acabou por tornar possível identificar outra questão a respeito da fragilidade do terceiro setor. Trata-se de um setor cuja própria definição, por exclusão, já demonstra que não há uma identidade definida. É um setor que NÃO visa o lucro e que NÃO é público. No bojo destas questões encontram-se organizações que tem um objetivo social ou ambiental, mas que ainda não sabem ao certo o que são e como devem se estruturar. Isto faz com que exista o receio de se utilizar mecanismos gerenciais, pois se acredita que isto as descaracterizaria como sociais, “burocratizando-as” e transformando-as em meras empresas.

De maneira conclusiva, a análise dos depoimentos sobre a gestão de RH nas organizações, se de um lado evidencia a falta de relevância que essa atividade assume mesmo com o forte discurso da valorização do indivíduo, de outro não pode perder de vista que organizações com este perfil apresentam capacidade de inserção e agilidade suficientes, sem necessariamente depender da formalização de atividades que se procurou identificar. Ou seja, as organizações do terceiro setor estudadas nessa pesquisa, a despeito da importância do discurso que valoriza as pessoas, possuem uma prática ainda arraigada ao que existe de mais anacrônico em termos de preocupação gerencial de pessoas, mas não podem ser somente analisadas sob esta perspectiva, pois sua inserção e relevância social muitas vezes estão associadas à capacidade de atender os seus públicos interessados. Contudo, um mínimo de racionalização e profissionalização de seus preceitos estaria de acordo com o que apregoa a literatura, podendo auxiliar na superação de um estágio ainda atrasado em termos de práticas gerenciais adequadas para enfrentarem os seus desafios.

## REFERÊNCIAS

- BARBOSA, A. C. Q. Relações de trabalho e recursos humanos em busca de identidade. **Revista de Administração Eletrônica**, v. 45, Ed. Especial Minas Gerais, p. 121-125, 2005. Disponível em: [http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75902005000000011.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902005000000011.pdf). Acesso em: 11 de maio, 2012.
- BAZOLI, T. N. **Terceiro setor: parcerias com o Estado à luz do desenvolvimento social sustentável**. Londrina: Saúde em Destaque, 2009.
- CASTRO, J. H. M.; KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. S. Modernidade organizacional em Gestão de Pessoas como base para a incorporação de modelo de Gestão por Competências. **RAC-Eletrônica**, v. 2, n.1, art. 7, p. 105-122, jan/abr. 2008. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/periodicos/arq\\_pdf/a\\_688.pdf](http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_688.pdf). Acesso em: 09 de maio, 2012.
- COELHO, S. C. T. **Terceiro Setor: Um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2002.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ETZIONI, A. **Organizações Modernas**. São Paulo: Pioneira, 1984.
- FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil - um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. São Paulo: FEA/USP, 1998.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar/abr. 1995.

GOLDSTEIN, I. **Responsabilidade social**: das grandes corporações ao terceiro setor. São Paulo: Ática, 2007.

LEWIS, D. **The management of non-governmental development organizations**. London: Routledge, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MOTTA, F. C. P.; PEREIRA, L. C. B. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1986.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SALAMON, L. Estratégias para o fortalecimento do 3º Setor In: **3º Setor**: desenvolvimento social sustentado. (org.) IOSCHPE, E. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

SALAMON, L.; ANHEIER, H. **In search of the nonprofit sector I**: the question of definitions. *Voluntas*, V.3 N. 2, 1992.

SARAIVA, L. A. S. Além do senso comum sobre o terceiro setor: uma provocação. In: PIMENTA, S. M.; SARAIVA, L. A. S.; CORRÊA, M. L. (org.). **Terceiro setor**: dilemas e polêmicas. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, C. E. G. Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, p. 1301-1325, nov/dez. 2010.

TANURE, B.; EVANS, P.; CANÇADO, V. L. As Quatro Faces de RH: analisando a performance da gestão de recursos humanos em empresas no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 4, art. 2, p. 594-614, jul/ago. 2010.

ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos**: Novas Perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.