



## A GESTÃO DE PESSOAS APLICADA ÀS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: NECESSIDADE E PROFISSIONALIZAÇÃO

*André Luís de Sena dos Santos<sup>1</sup>; José Francisco de Assis Dias<sup>2</sup>*

**RESUMO:** O objetivo deste estudo consiste em apresentar uma abordagem introdutória acerca da gestão de pessoas aplicada ao contexto das organizações do chamado terceiro setor, iniciativas da sociedade civil – não governamental e não lucrativo, coexistindo com o Estado e o Mercado. Trata-se de uma temática da atualidade, sendo que novas bibliografias tem se ocupado de teorizá-lo, e a partir das mesmas, por meio de uma investigação exploratória e descritiva, pretende-se refletir criticamente sobre tema, considerando o processo de reconfiguração que tem despertado a profissionalização dos modelos de gestão adotados, consolidando a iniciativa voluntária que se pauta pela solidariedade e ação social.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de pessoas; terceiro setor; voluntariado.

### 1. INTRODUÇÃO

Nesse momento histórico de profundas mudanças sociais, econômicas e políticas configuradas mundialmente, a gestão social ganha importância relevante em todos os setores, mas, de forma significativa, no contexto das instituições que atuam no terceiro setor. Voluntariado forte, organizado e participativo, trabalhos administrativo/técnico articulados e definidos com clareza, planejamento estratégico, gestão participativa, transparência nas decisões, desenvolvimento de ações e programas de real interesse da população, entre outras ferramentas, são temas e questões que podem ser apontados como prioritários na pauta de trabalho das organizações da sociedade civil que atuam sem fins lucrativos e com interesse público. Nesse sentido, a gerência de recursos humanos tem adquirido destaque como área prioritária de atenção, em função da necessidade cada vez maior dessas organizações atuarem com competência, profissionalismo, eficácia e eficiência.

Assim, estas iniciativas ocuparam gradativamente também o espaço público, até então considerado esfera exclusiva do Estado (COSTA, 2002), com uma crescente absorção de atividades sociais por parte do Terceiro Setor, constituindo um papel ampliado de objetivos e relevância socioeconômica.

Essas organizações não fazem parte do Estado, nem a ele estão vinculadas, mas se revestem de caráter público na medida em que se dedicam a causas e problemas

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de Tecnologia em Processos Gerenciais Centro Universitário de Maringá – UNICESUMAR, Maringá-PR. Bolsista do Programa de Bolsas de Indução do Cesumar (PROIND) e do Programa de Iniciação Científica do Cesumar (PICC).

<sup>2</sup> Professor Doutor do Centro Universitário de Maringá – UNICESUMAR; Membro do Grupo de Pesquisa em Educação e Gestão. jfad\_br@hotmail.com.

sociais e em que, apesar de serem sociedades civis privadas, não têm como objetivo o lucro, e sim o atendimento das necessidades da sociedade (TENÓRIO, 2001, p. 07).

Pretende-se, com a realização desta pesquisa, contribuir para a construção de um referencial acerca da Gestão de Pessoas no Terceiro Setor, uma vez que atualmente vivencia-se um momento onde o Estado, as empresas privadas, a mídia e a própria sociedade observam com seriedade o conjunto de organizações que compõe o esse Setor, promovendo também o papel da universidade na produção de conhecimento para propiciar a compreensão deste fenômeno e apoiar seu desenvolvimento.

## 2. MATERIAL E MÉTODOS

A pesquisa vem sendo desenvolvida a partir de uma abordagem qualitativa, em outras palavras, constituindo-se de uma investigação exploratória e utilizando como procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica e a análise de conteúdo, tendo como fontes artigos científicos publicados e livros sobre o tema objeto do estudo.

## 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

No decorrer das duas últimas décadas, primeiramente no contexto dos países de economia central, hegemônicos economicamente, e posteriormente nos países periféricos, dentre eles o Brasil, houve um significativo aumento da atuação de organizações da sociedade civil sem fins lucrativos voltadas para ações setoriais: assistência social, saúde, educação, meio ambiente, arte e cultura, cidadania, segurança alimentar, etc. Essas organizações passaram gradativamente a ocupar também o espaço público até então considerado como esfera exclusiva do Estado (FALCONER, 1999).

Neste contexto emerge o Terceiro Setor, refletindo a busca de um papel mais amplo e efetivo dos agentes econômicos e sociais – indivíduos, organizações e instituições (PIMENTA *et al*, 2006). Apresenta-se na forma de sociedade civil organizada, composta por uma vasta gama de organizações que possuem como objetivos afetos os problemas sociais, já abordados pelo estado e para os quais um grupo de indivíduos indica uma iniciativa de origem privada. Trata-se do encaminhamento das demandas sociais em um espaço público.

A sociedade civil se organiza, surgindo assim uma diversidade de iniciativas que não fazem parte do Estado, nem a ele estão vinculadas, mas se revestem de caráter público na medida em que se dedicam a causas e problemas sociais e em que, apesar de serem sociedades civis privadas, não têm como objetivo o lucro, e sim o atendimento das necessidades da sociedade (TENÓRIO, 2001, p. 07). A inter-relação setorial entre Estado, Mercado e Terceiro Setor tornou-se pauta definitiva e termos como parceria, voluntariado, filantropia empresarial, foram resgatados como expressões de uma nova forma de relacionamento entre os três setores da sociedade. (COSTA, 2002). Apesar dessas organizações do Terceiro Setor já estarem presentes nos países desenvolvidos, no Brasil esse movimento é mais recente; e no passado, foi mais conhecido por ações voltadas à caridade e ligado a religiosos.

Ao longo da pesquisa, tem se percebido que o Terceiro Setor é dinâmico e heterogêneo, composto de organizações mais modestas e com atuações localizadas, bem como de organizações de expressão e atuação no âmbito nacional e, inclusive, internacional. É preciso lembrar que o Terceiro Setor engloba todo tipo de organização sem fins lucrativos e que, portanto, não é um esfera homogênea.

Fernandes (1994) comenta que o Terceiro Setor reúne em uma mesma categoria atividades muito distintas que costumavam ser encaradas como contraditórias e em

muitos casos antagônicas. Assim, elas devem ser ‘formais’, ‘privadas’, ‘não distributivas de lucros’, ‘autônomas’ e ‘voluntárias’. Para ser considerada parte do Terceiro Setor, uma organização tem de perpassar por todos esses cinco critérios e deve ter procedimentos de gestão próprios. Essa definição não se baseia na função da organização, abrindo espaço para que ampla gama de empreendimentos sociais seja enquadrada na esfera do Terceiro Setor<sup>3</sup>. No entanto, apesar do uso cada vez mais comum dessa expressão, pouco se conhece sobre as organizações que o compõem.

Nesta perspectiva há que se considerar que é premente que estas instituições invistam em seus recursos humanos, de forma a alcançar um trabalho de qualidade e impacto social, no sentido de cumprir sua missão e também no sentido de favorecer a transformação concreta e efetiva do ambiente (interno e externo) em que atuam. Entendendo, desta forma, o papel de importância fundamental exercido pelo seu quadro de pessoal, cuja principal especificidade envolve o entrosamento do trabalho dos gestores, trabalhadores remunerados e voluntários (não remunerados).

#### 4. CONCLUSÃO

A partir dos referenciais e reflexões oportunizadas nesta investigação, percebemos o aumento da representatividade do Terceiro Setor e a necessidade de pesquisas que transpareçam a exata situação de sua emergência.

Neste contexto, a Gestão de Pessoas constitui ainda um tema de estudo recente, que demanda contribuições, sendo relevante não só no campo acadêmico, como em termos de aplicação prática. É também uma vertente das mudanças organizacionais promovidas no âmbito das organizações do Terceiro Setor, pois é por meio das pessoas que compõem a organização que transformam-se os projetos e estratégias em ações.

O recorte que se proporcionou à presente pesquisa buscou apresentar as especificidades que compõem os recursos humanos das organizações do Terceiro Setor; para o qual foram apontados e caracterizados, conforme referencial bibliográfico, os gestores, remunerados e voluntários; apontando para que, em se tratando de um setor diferenciado, com componentes diferenciados, esta também deve ser uma Gestão de Pessoas diferenciada daquela exercida em função do mercado.

No que compete à Gestão de Pessoas, percebemos que o quadro profissional da organização representa grande parte do sucesso do projeto e, desta forma, com as especificidades encontradas, torna-se necessário, observar cada um dos processos de Gestão de Pessoas, de forma que as organizações do Terceiro Setor sejam capazes de estruturar-se buscando a excelência e competência de execução por meio das pessoas que a revestem, considerando a sua importante missão e objetivos.

#### 5. REFERÊNCIAS

COSTA, Selma Frossard. **Gestão de Pessoas em Instituições do Terceiro Setor**: uma reflexão necessária. Revista Terra e Cultura. Serviço Social & Realidade, Franca, v. 18, n. 2, 2009.

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. In: Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor. Universidade de São Paulo: São Paulo, 1999. Disponível em: <http://empreende.org.br>. Acesso em: 29 de julho de 2013.

<sup>3</sup> Cf. Lei 10.406 de 10 de janeiro de 2002 – artigos 53 a 61.

FERNANDES, Rubem César. **Privado Porém Público:** o Terceiro Setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Gestão Social:** uma perspectiva conceitual. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br>. Acesso e: 15 de julho de 2013.

**Anais Eletrônico**

VIII EPCC – Encontro Internacional de Produção Científica Cesumar  
UNICESUMAR – Centro Universitário Cesumar  
Editora CESUMAR  
Maringá – Paraná – Brasil