

## GESTÃO DE PESSOAS POR ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR: AVANÇO OU RETROCESSO NOS SERVIÇOS PRESTADOS?

## PEOPLE MANAGEMENT ORGANIZATION FOR THE THIRD SECTOR: FORWARD OR BACKWARD IN THE SERVICES PROVIDED?

ANA LÉLIA MARTINS KUMMER<sup>1</sup>  
ANGELA APARECIDA OPICZH<sup>2</sup>  
CECÍLIA DOS SANTOS<sup>3</sup>  
MIGUEL ARANTES NORMANHA FILHO<sup>4</sup>

**RESUMO:** O artigo foi elaborado a partir dos resultados de pesquisa empírica. Foi adotado o método de estudo de caso para a pesquisa, que foi realizada em uma usina de valorização de rejeitos de Curitiba e região metropolitana, no ano de 2009, administrada por organização do terceiro setor, comprometida com a sustentabilidade ambiental. O problema de pesquisa foi assim definido: pode o terceiro setor desenvolver gestão de pessoas aos moldes das organizações com fins de lucros, de forma a contribuir para o desenvolvimento de pessoas e da própria organização, assim como, ressaltar o fator humano e de sua gestão no alcance dos objetivos e metas organizacionais? Face ao problema, o objetivo geral da pesquisa foi o de verificar as práticas de gestão de pessoas, no setor de produção da usina administrada por organização do terceiro setor, comparando-a com organizações com fins de lucros, por meio de referenciais teóricos sobre administração de recursos humanos e gestão de pessoas.

**Palavras-chave:** terceiro setor, sustentabilidade, gestão de pessoas.

**ABSTRACT:** This article was based on the results of an empirical research, in which the method of case study was adopted. The study was held in 2009 in a Waste Recovery Plant located in Curitiba and metropolitan region and it was administered by a non-profit organization engaged in the environmental sustainability. A problem was defined in the research: can the third sector develop people management the same way as profit organizations do in order to help people development and the company itself, as well as emphasize the human factor and its management to achieve the organization's goals? Considering the problem, the aim of this study was to investigate people management practices in the plant's production department ran by a non-profit organization and compare it to profit organizations through theoretical references to human resources administration and people management.

**Key words:** third sector, sustainability, people management.

**Sumário:** 1 Introdução – 2 Desenvolvimento – 2.1 Sustentabilidade - 2.1.1 Desenvolvimento sustentável - 2.2 Terceiro Setor - 2.3 Gestão de pessoas - 3 Método de pesquisa e resultados - 4 Considerações finais – Referências.

<sup>1</sup>Administradora, UniBrasil, Curitiba – PR. Email: anakummer@unibrasil.com.br.

<sup>2</sup>Administradora, UniBrasil, Curitiba – PR. Email: angells\_ctba@hotmail.com.

<sup>3</sup>Administradora, UniBrasil, Curitiba – PR. Email: cycce@hotmail.com.

<sup>4</sup>Mestre em Administração, área de concentração: Administração em Serviços. Mestre em Gerontologia, área de concentração: Gerontologia Social. Pós graduado (*lato sensu*): Administração de Marketing e, Docência para o Ensino Superior. Bacharel em Administração. Vice-Diretor e Coordenador do Curso de Administração da Faculdade INPG de Campinas, professor da graduação e pós-graduação do Instituto Nacional de Pós-Graduação. Email: m.arantesprof@yahoo.com.br.

## 1 INTRODUÇÃO

A motivação primária para a pesquisa<sup>5</sup>, que resultou na elaboração deste artigo, partiu da necessidade de se saber qual o destino do lixo que não é lixo – por ser material reciclado –, coletado em Curitiba e região metropolitana. Assim, foi identificada a Usina de Valorização de Rejeitos, que seleciona os materiais para serem reciclados, cuja gestão é feita por uma organização do terceiro setor, comprometida com a sustentabilidade ambiental. Manzini e Vezzoli (2005, p. 27) definem sustentabilidade ambiental como:

[...] às condições sistêmicas segundo as quais, em nível regional e planetário, as atividades humanas não devem interferir nos ciclos naturais em que se baseiam tudo o que a resiliência do planeta permite e, ao mesmo tempo, não devem empobrecer seu capital natural, que será transmitido às gerações futuras.

Procurando garantir a sustentabilidade das gerações futuras, essa organização do terceiro setor, além da gestão da Usina de Valorização de Rejeitos, por meio da separação de materiais recicláveis provenientes do lixo urbano, também trabalha a conscientização ambiental junto às crianças, por meio de palestras, demonstração de produtos fabricados com materiais reciclados, visita a um museu composto por produtos recolhidos no lixo e visita e uso de uma biblioteca, entre outros serviços, todos com foco na educação ambiental e social.

Loures (2008) menciona que o processo da educação vai muito além de formar especialistas, tem o compromisso de viabilizar ao estudante uma visão ampla e crítica referente às suas atividades e aos processos e o ambiente que o envolvem.

Face os cursos de Administração não disponibilizarem em sua grade curricular disciplinas específicas para formarem profissionais voltados para área do terceiro setor, com a profundidade necessária, procurou-se trabalhar com pesquisa inédita, cujo resultado, por meio do conhecimento adquirido, pode, em futuro próximo, servir de base para sua inclusão em grade curricular. Definiu-se, assim, o foco da pesquisa na gestão da Usina de Valorização de Rejeitos, delimitada a sua gestão de pessoas, na área de produção, local onde as pessoas fazem a separação dos materiais recicláveis: *lixo que não é lixo*. Em resumo, trabalham diretamente com o processamento do lixo urbano.

Conforme Quadro 1, pela análise da formação / cursos, feitos sobre os dirigentes de ONGs (Organizações do Terceiro Setor), fica evidente que muitos profissionais que atuam na gestão de organizações sem fins de lucro, concluíram cursos que não são voltadas para administração e gestão.

<sup>5</sup>Para elaboração de Trabalho de Curso – TC, Administração.

Quadro 1  
**Formação / cursos feitos por dirigentes de ONGs**

<b>Formação - Cursos</b>	<b>Dirigentes</b>
Filosofia	21%
Sociologia	17%
Economia	9%
Teologia	6%
Advocacia	6%
Outras	41%

Fonte: Wanderley, 2002 *apud* Campagnac (2006, p. 11), adaptado pelas autoras.

Mendes (1999, p. 5) relata o surgimento das organizações sem fins de lucro,

Na América Latina, as ONGs surgiram já no final da década de 50 como organizações de natureza político-social criadas por iniciativa de grupos de profissionais e técnicos caracterizados pela militância social, ou de grupos pastorais da Igreja Católica.

O trabalho de forma mais profissionalizada nesse segmento, no Brasil, é recente. Assim sendo, a pesquisa foi desenvolvida no sentido de analisar se a gestão de pessoas por organização do terceiro setor é praticada aos moldes das organizações empresariais, com fins de lucro. Foi feita uma comparação entre a gestão de pessoas aplicada na usina de rejeitos, pela organização do terceiro setor, com referenciais teóricos sobre administração de recursos humanos (RH) e gestão de pessoas, que são utilizados pelas organizações com fins de lucro, e mesmo, faculdades de administração e gestão. Para uma melhor análise, a comparação foi feita tomando-se como referência os subsistemas da administração de recursos humanos propostos por Marras (2002), a saber: recrutamento e seleção; remuneração; benefícios; treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho; do departamento de pessoal; higiene e segurança do trabalho; contencioso trabalhista e assistência social e relações trabalhistas, próprios de organizações com fins de lucro.

É importante frisar, que a gestão do terceiro setor ainda não possui arcabouço teórico próprio, explicado, em parte, por ser recente sua existência, o que se traduz, ainda, em incipientes pesquisas teóricas e aplicações práticas. Portanto, aplicam-se os fundamentos de gestão ao terceiro setor, aqueles próprios da administração de organizações com fins de lucros. Podemos aceitar, portanto, que com a maior maturidade das organizações do terceiro setor, modelos híbridos ou próprios serão desenvolvidos, entretanto, hoje, ainda não.

Foi adotado o método de estudo de caso, com coleta de dados e observação, além de pesquisa bibliográfica.

O problema da pesquisa foi determinado como: a partir da constatação da participação cada vez maior de organizações do terceiro setor, administrando projetos

e processos produtivos complexos, com objetivos sociais no contexto do desenvolvimento sustentável, no qual o trabalho voluntário aplica-se com limitação, face necessidade de sólida estrutura orgânica, com resultados mensurados quanto à qualidade, produtividade e objetivos sociais, pode o terceiro setor desenvolver gestão de pessoas aos moldes das organizações com fins de lucros, de forma a contribuir para o desenvolvimento de pessoas e da própria organização, assim como, ressaltar o fator humano e de sua gestão no alcance dos objetivos e metas organizacionais?

Para fazer frente ao problema, foi definido o objetivo geral da pesquisa como: verificar as práticas de gestão de pessoas, no setor de produção da usina administrada por organização do terceiro setor, comparando-a com organizações com fins de lucros, por meio de referenciais teóricos sobre administração de recursos humanos (RH) e gestão de pessoas.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

A importância de se compreender a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável se faz presente no artigo, uma vez que garantir a sustentabilidade das gerações futuras, por meio de uma organização do terceiro setor, é o objetivo da Usina de Valorização de Rejeitos, por meio da separação do lixo de Curitiba e sua região metropolitana. E tal contexto, obrigatoriamente, impacta na gestão de pessoas da usina.

As preocupações com as mudanças climáticas, os desastres naturais causados pelo aquecimento e a poluição estão levando a sociedade a refletir, discutir e cobrar mudanças de empresas e governos, como uma maneira de minimizar os efeitos que possam prejudicar as futuras gerações.

Diante desse cenário, o terceiro setor surge como uma das alternativas para a sociedade civil por representar os interesses comuns da sociedade, seja na parte social, econômica ou ambiental. Em tal contexto, a gestão de pessoas por organizações com objetivo social e não econômico, deve ser diferenciada. Mas o que efetivamente significa ter uma gestão de pessoas diferenciada? A resposta ainda encontra-se em um campo do saber que deve ser explorado por consistentes pesquisas acadêmicas. Sendo que no contexto do problema da pesquisa, passa obrigatoriamente, pelo entendimento de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável; terceiro setor e, também, gestão de pessoas, como hoje é conhecida e aplicada por organizações com fins de lucro.

### **2.1 SUSTENTABILIDADE**

Sustentabilidade pode ser definida como ações que geram benefícios e

melhorias tanto para a conservação e preservação dos recursos naturais quanto para a sociedade. Boff (2007, p. 1) relata a origem da sustentabilidade como,

O conceito possui uma pré-história de quase três séculos. Ele surgiu da percepção da escassez. As potências coloniais e industriais européias desflorestaram vastamente seus territórios para alimentar com lenha a incipiente produção industrial e a construção de seus navios com os quais transportavam suas mercadorias e submetiam militarmente grande parte dos povos da terra.

Já Manzini e Vezzoli (2005, p. 27) contemplam que:

O conceito de sustentabilidade ambiental refere-se às condições sistêmicas segundo as quais, em nível regional e planetário, as atividades humanas não devem interferir nos ciclos naturais em que se baseiam tudo o que a resiliência do planeta permite e, ao mesmo tempo, não devem empobrecer seu capital natural, que será transmitido às gerações futuras.

A sustentabilidade, de acordo com Dias (2002), depende de mudanças profundas que aliem conscientização da sociedade para a preservação do meio ambiente e proporcione um novo modelo de desenvolvimento ecológico e sustentável.

Para entender melhor o conceito de desenvolvimento sustentável e suas aplicações, é necessário entender como o desenvolvimento sustentável pode conciliar o crescimento econômico, preservação e conservação ambiental.

### 2.1.1 Desenvolvimento sustentável

Para Silva (2005), a produção industrial e o aumento dos padrões de consumo alertaram a sociedade em geral, do impacto devastador ao meio ambiente, de forma que se criou uma consciência de que o desenvolvimento sustentável é uma questão complexa, pois não se limita à preocupação sobre o que e para quem produzir, mas como produzir, mantendo a preservação da qualidade dos sistemas ecológicos e das necessidades de um crescimento econômico que venha a satisfazer as necessidades futuras.

Para Becker (1997, p. 22), a noção de desenvolvimento sustentável se define como, “O que se pode adiantar é que essa 'nova' idéia introduz elementos econômicos, sociais e ambientais que são desafiadores do ponto de vista de muitas áreas do conhecimento”. O autor complementa que “Essa idéia de um 'novo desenvolvimento' pode remeter à sociedade a capacidade de produzir o novo, redimensionando suas relações com a natureza e com os indivíduos” (BECKER, 1997, p. 23).

Uma vez exposto sobre sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, é importante, também, entender o que é o terceiro setor.

## 2.2 TERCEIRO SETOR

Com relação ao surgimento do terceiro setor no Brasil, vamos recorrer a Mendes (1999, p. 5), ao demonstrar que:

[...] no final do século XX, diante das surpreendentes contradições e mudanças estruturais e conjunturais de toda natureza, em ritmos que superam as experiências acumuladas. [...] processa-se uma crise que estabelece o macrocenário em que se desenvolveu o terceiro setor: a crise de identidade do Estado brasileiro, as reformas daí decorrentes e, em particular, a (re) construção da sociedade civil [...].

Rodrigues (2003, p. 123) relata que o termo terceiro setor ainda suscita muita confusão para sua conceituação e nomenclatura,

Há uma grande confusão de conceitos e nomenclaturas quando se trata do terceiro setor. Surge sempre uma gama de termos como sociedade civil, sociedades sem fins lucrativos, organizações não governamentais (ONGs), entre outros, que provocam grande confusão, pois encerram aspectos jurídicos e organizacionais relevantes para qualquer tipo de conclusão.

Tenório (1997, p. 7) enfatiza que,

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

Fischer e Falconer (1998, p. 1) comentam a falta de um conhecimento mais apropriado do terceiro setor,

O segmento político econômico-institucional que agrega as organizações sem fins lucrativos, denominado genericamente de Terceiro Setor, sempre se localizou em uma zona nebulosa, de baixa precisão conceitual e pouca importância prática, tanto na ótica das teorias econômicas, quanto das teorias organizacionais.

Diante disso, quais são os desafios da gestão de pessoas em organização do terceiro setor?

## 2.3 GESTÃO DE PESSOAS

Compreender o conceito de gestão de pessoas é fundamental para que se possa analisar uma organização do terceiro setor, de forma a entender como gerenciar pessoas em organizações cujo objetivo é social. De acordo com Fleury (2002, p. 12),

Entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa

se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. [...].

Para Marras (2002), o histórico da gestão de pessoas iniciou-se principalmente com relação às horas trabalhadas, faltas e atrasos. Tais aspectos ainda refletem na contemporaneidade, devido à necessidade de se contabilizar tudo, a fim de empregar pagamento e ou desconto. Milkovich e Boudreau (2000, p. 19) falam em administração de recursos humanos,

Por administração de recursos humanos entende-se uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização, e de seus empregados em atingir seus objetivos.

Entender o conceito de gestão de pessoas, independente do tipo de organização, é importante para que se entenda como gerenciar de forma eficaz uma organização, por meio de pessoas. Conclui-se, portanto, que a organização deve planejar princípios, políticas, objetivos e metas, que sustentem estratégias para boas práticas de gestão de pessoas.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA E RESULTADOS

No contexto do estudo de caso, além da pesquisa bibliográfica para a fundamentação teórica - base teórica para o desenvolvimento da investigação científica, foi conduzida a seguinte pesquisa, assim dimensionada:

(a) Técnica de coleta de dados: Entrevistas em profundidade.

(b) Instrumentos de coleta de dados: Roteiros de entrevistas, com:

1) Gerente da usina. Data da entrevista: Julho de 2009. Local: na unidade da usina situada na região Metropolitana de Curitiba, PR.

2) Gerente de recursos humanos da organização do *terceiro setor*. Data da entrevista: Outubro de 2009. Local: Curitiba, PR.

(c) Resultados e análises:

1) Como é realizado o processo de *recrutamento e seleção* para contratação de pessoas?

Resposta: Por meio de banco de currículos e entrevistas individuais.

Análise: A despeito da existência de uma prática formalizada para o *recrutamento e seleção*, observar-se que a prática é deficiente em relação às práticas das organizações com fins de lucros. Marras (2002, p. 69) ensina que *recrutamento*

[...] é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por

finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa.

No que se refere à *seleção de pessoal*, Marras (2002, p. 79) aborda que

[...] é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH, que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa.

2) Possuem voluntários na organização? Quantos?

Resposta: Não.

Análise: Verifica-se que a organização não possui voluntários, o que demonstra uma prática eficiente no contexto do tipo de gestão feita. Szazi (2003, p. 77) define o trabalho voluntário como sendo:

O trabalho não remunerado é exercido pelos voluntários e foi caracterizado pela Lei 9.608/98 como a atividade não remunerada prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza ou a instituição privada de fins não lucrativos que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade.

Tendo em vista que alguns voluntários não possuem o mesmo comprometimento que de um colaborador contratado, é louvável a atitude da organização analisada em manter apenas em seu quadro de colaboradores pessoas contratadas por meio da CLT - Consolidação das Leis Trabalhistas. Teodósio (2002, p. 176) relata que:

Muitos problemas de rotatividade de voluntários enfrentados pelas instituições sociais devem-se ao fato de serem repassadas aos voluntários apenas as tarefas menos qualificadas, mais chatas e desprezadas por todos na organização.

O autor enfatiza, ainda, que uma das características marcantes nas organizações do terceiro setor é a rotatividade de voluntários, o que para as atividades do estudo de caso prejudicaria suas metas de produção.

3) É aplicada uma *avaliação de desempenho*? Qual modelo?

Resposta: Por tratar-se de convênio, aplicamos uma política de remuneração. Avaliação é realizada somente na área administrativa.

Análise: Não foi autorizado pela organização mencionar o nome do convênio. Com relação à aplicação de *avaliação de desempenho*, nota-se que a prática é pouco utilizada e se verificou que a área operacional não está contida na *avaliação de desempenho* informada, em virtude de apenas atribuírem a política de remuneração, independente da sua produtividade ou atribuições. De acordo com Marras (2002, p. 173), *avaliação de desempenho* é “[...] um instrumento gerencial que permite ao



administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades etc.)”.

Embora mencionada, a utilização da *avaliação de desempenho*, na área administrativa, não foi relatado o método aplicado pela organização para possível comparação.

4) Já foi realizada uma *pesquisa de clima organizacional*?

Resposta: Sim, anualmente realizamos *brainstorming* (“*tempestade de ideias*”). O RH elabora um relatório e discute com os gerentes de área e, no *feedback*, esclarecemos as mudanças que estão dentro das possibilidades da empresa.

Análise: Observou-se a preocupação da organização em verificar o clima organizacional, de forma a encontrar soluções por meio de boas práticas de gestão. No entanto, os métodos utilizados não são adequados quando comparados às técnicas existentes para essa finalidade. Chiavenato (2002, p. 95) explica que:

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes.

É por meio da *pesquisa de clima organizacional* que as organizações podem mensurar o nível de satisfação dos colaboradores, na realidade, no contexto do ambiente interno. Bispo (2006, p. 259-260), sobre a pesquisa, diz que,

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos. A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas. [...] É por meio da pesquisa de clima organizacional que é possível se medir o nível de relacionamento entre os funcionários e a empresa.

5) Quando o funcionário é desligado, ele responde a uma *entrevista de desligamento*?

Resposta: Sim, nessa entrevista detectamos possíveis problemas de relacionamento entre colegas de trabalho e superiores. Após elaboração de relatórios, os superiores ficam a par da visão que o ex-funcionário possui da empresa.

Análise: Constatou-se que a prática da aplicação de *entrevista de desligamento* vai ao encontro dos ensinamentos defendidos por Marras (2002, p. 190): a aplicação “[...] consiste em pesquisar junto àquele que deixa a organização o seu nível de satisfação com relação às políticas e práticas da empresa, ambiente de trabalho, relacionamento com colegas e com supervisores etc.”

Observou-se, também, a preocupação em repassar aos superiores a percepção dos funcionários desligados, possibilitando aos gestores terem informações das possíveis insatisfações. Vamos encontrar no exposto por Marras (2002, p. 191) que

Constatada a veracidade de alguma disfunção real dos depoimentos do empregado em desligamento, a administração de RH tomará todas as providências cabíveis e possíveis para regularizar a situação anômala, com o objetivo de evitar a mesma insatisfação em outros empregados.

6) Os colaboradores recebem *treinamento*? Com que frequência? Quais os temas?

Resposta: Na SIPAT, são abordados temas que a empresa detecta serem de interesse da maioria e, periodicamente, proporcionamos palestras como: Uso Consciente do Crédito, Ginástica Laboral (Qualidade de Vida), entre outras.

Análise: É uma excelente prática. Marras (2002, p. 145) conceitua *treinamento* como: “[...] um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

7) Os funcionários recebem *benefícios*? Quais são?

Resposta: Recebem alimentação no local, cesta básica, vale transporte e Convênio Médico, além de um bônus produtividade, caso atendam aos critérios estabelecidos no acordo firmado entre as partes.

Análise: Observou-se que, na organização, há aplicação de benefícios. Marras (2002, p. 137) expõe que *benefícios* é “[...] o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do empregado.” Os colaboradores recebem diversos *benefícios*. Percebeu-se que além das obrigações descritas na CLT, a organização também se preocupa em disponibilizar aos seus colaboradores outros incentivos, como um bônus de produtividade, que são *benefícios espontâneos*, que:

[...] são aqueles que a empresa oferece aos seus empregados por vontade própria, geralmente com o objetivo de atender às necessidades dos empregados ou de tornar o perfil da remuneração atraente e competitiva no mercado de trabalho, tanto para atrair novos recursos humanos, quanto para manter os atuais. (MARRAS, 2002, p. 139)

8) Qual é o critério utilizado para mudança de função?

Resposta: Desempenho e qualificação do colaborador.

Análise: De acordo com Marras (2002, p. 173), “[...] desempenho humano é o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada [...]”. Para os autores, as organizações utilizam a avaliação de desempenho como uma ferramenta para transferências e mudanças de função.

Observa-se, assim, certa similaridade entre a prática da organização *do terceiro setor* com os métodos usados por organizações com fins de lucro. No entanto,

se um dos critérios é a análise do desempenho do colaborador, cabe um questionamento: se a organização não utiliza a avaliação de desempenho para os níveis operacionais, como é possível mensurar o seu desempenho para eventual promoção?

Tendo em vista que na organização não existe uma escala que proporcione a mudança de nível, faz com que os colaboradores da linha de produção não sejam avaliados para serem beneficiados com as alterações de função.

9) Existe algum programa voltado à *Higiene, Segurança e Qualidade de Vida*?

Resposta: Sim, a *Equipe de Medicina e Segurança do Trabalho* sempre os mantém informados. Firmamos um convênio com uma escola técnica recentemente, com objetivo de prevenir e detectar precocemente casos de hipertensão, assim como manter o controle.

Análise: Verifica-se na organização uma atenção voltada à saúde e segurança dos colaboradores. Analisando, mediante os referenciais teóricos, *Higiene e Segurança do Trabalho*, de acordo com Marras (2002, p. 199):

É a área que responde pela segurança industrial, pela higiene e medicina do trabalho relativamente aos empregados da empresa, atuando tanto na área de prevenção quanto na de correção, em estudos e ações constantes que envolvam acidentes no trabalho e saúde do trabalhador.

Já a *Higiene e Medicina do Trabalho*, segundo Marras (2002, p. 221),

[...] é a área que se relaciona direta e indiretamente com a proteção à saúde do trabalhador no que diz respeito à aquisição de patologias tipicamente relacionadas ao trabalho ou a agentes resultantes deles.

10) Existe a preocupação em reter talentos?

Resposta: Existe, mesmo não aplicando uma política de remuneração, são realizados estudos individuais, quando necessário.

Análise: De acordo com Marras (2002, p. 168), a nomenclatura 'talento' refere-se a pessoas que apresentam um ótimo desempenho em:

Quociente de inteligência; Nível de inteligência emocional; Qualidade educacional; Identificação com a cultura organizacional; Nível motivacional; Habilidade negocial, técnica e/ou decisória; Espírito de liderança; Maturidade; *Background* sólido; Trajetória estável.

Segundo a afirmação, observa-se, na organização, uma prática deficiente no que diz respeito a reter talentos. Existem várias maneiras de reter talentos. Marras (2002, p. 168) relata que:

[...] todo processo de desenvolvimento de talentos está centrado nas pessoas e não nos processos. Pressupõe-se que o homem deseja crescer e se desenvolver intelectualmente para assumir novas e maiores responsabilidades, segundo a Teoria Y de McGregor (1980).

11) Em síntese, como funciona o Departamento de Recursos Humanos? Como é realizado o contato com os funcionários?

Resposta: O RH realiza o recrutamento e seleção de pessoal, admissão, integração, folha de pagamento, rotinas da legislação, controle de benefícios, levantamento de necessidades de treinamento e desligamento.

Análise: Constata-se, na organização, a ênfase no que se refere especificamente ao *subsistema departamento de pessoal*. Não foi relatado um contato direto com os funcionários da linha operacional, o que demonstra que a gestão de pessoas ainda deve ser aperfeiçoada, buscando uma interação maior com os colaboradores ligados à parte operacional. Porém, observando a definição de Marras (2002, p. 189), de *departamento de pessoal (DP)*, a organização segue rigorosamente seus objetivos:

O departamento de pessoal (DP) é um dos subsistemas da administração de RH. Tem por objetivo efetivar todos os registros legais e necessários para a administração burocrática exigida pelas práticas administrativas e pelas práticas administrativas e pelas legislações que regem a relação 'capital e trabalho'.

As funções mais relevantes do Departamento de Pessoal (DP) Marras (2002, p. 190) define como sendo:

Admissões de novos empregados; Demissões de empregados; Registros legais em controles diversos; Aplicação e manutenção das leis trabalhistas e previdenciárias; Folha de pagamento (férias, 13º salário etc.). Normas disciplinares.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio dos resultados da pesquisa, constatou-se que a gestão de pessoas pela organização do *terceiro setor* deve, ainda, evoluir muito, mas observou-se, também, a existência da procura contínua por melhores práticas de gestão, na realidade, uma prática que satisfaça os objetivos e metas da organização, sem desconsiderar o foco nas pessoas que trabalham no tipo de serviço executado, no *lixo que não é lixo*. Hudson (1999) menciona que o modelo de gestão de organizações do terceiro setor, se iguala ao de uma organização com fins lucrativos, no qual, o incentivo do envolvimento dos colaboradores é alcançado por meio da missão, dos valores e habilidades de cada organização.

A pesquisa não teve a pretensão de esgotar todas as alternativas sobre a gestão de pessoas por meio de organizações do terceiro setor, mesmo por que, foi adotado o método de estudo de caso, que corresponde a análise de uma única unidade de estudo, em tese, o que foi pesquisado e observado não pode ser transportado para outras organizações (do terceiro setor). Entretanto, proporciona conhecimentos sobre gestão de pessoas, que poderão ser adotados por outras organizações, cujo objetivo é

social e, comprometidas com a sustentabilidade ambiental.

O estudo de caso revelou que estudos e pesquisas fundamentadas nas necessidades das pessoas que trabalham em organizações do terceiro setor devem ser desenvolvidas, de forma que se possam criar políticas, planejar e implementar estratégias para a gestão de pessoas, em organizações cujo objetivo é social.

A aplicação e desenvolvimento de base teórica no campo do saber da gestão de pessoas em organizações do terceiro setor, com identidade própria, está ainda em construção. Porém, mesmo que seja um ponto de partida e/ou na forma híbrida, inicialmente, não se deve desconsiderar a contribuição das estratégias de gestão baseadas na ciência da administração, por sua dimensão histórica. É possível verificar que teoria e prática permeiam efetivamente o campo da administração e podem estar em sinergia, assistindo e contribuindo com as práticas que podem ser adotadas por organizações do terceiro setor. Mesmo por que, com o crescimento rápido dessas organizações, as estratégias de gestão, baseadas na ciência da administração, em última análise, serão as que permitirão a viabilidade administrativa das organizações do terceiro setor.

Normanha Filho (2006), demonstra atenção sobre as complexidades das organizações do terceiro setor, pois sob tal denominação encontram-se várias organizações assim identificadas: organizações não governamentais (ONGs); fundações; associações; entidades de assistência social e filantrópica; preservadores e defensores, que possuem em comum objetivo eminentemente social, porém com estruturas organizacionais e públicos alvos totalmente distintos, com explicações distintas para seu crescimento, atuação e definição de atividades. Operam em circunstâncias e locais distintos: nas comunidades, em suporte ou na ausência do Estado e, mesmo, por iniciativa própria. O que torna seu entendimento como organização e, também, sua operacionalização e gestão, com complexidades. Não possível de uma única definição que contemple ou facilite a análise, para aplicabilidade de uma única forma de gestão, pois tal contexto, também, não é aplicável às organizações com fins de lucro.

O problema da pesquisa foi respondido, uma vez que o terceiro setor pode desenvolver gestão de pessoas aos moldes das organizações com fins de lucros, de forma a contribuir para o desenvolvimento de pessoas e da própria organização, assim como, ressaltar o fator humano e de sua gestão no alcance dos objetivos e metas organizacionais

Em relação ao objetivo geral: verificar a prática de gestão de pessoas no setor de produção, em uma Usina de Valorização de Resíduos de Curitiba e Região Metropolitana administrada por organização de Terceiro Setor, comparando-a com organizações com fins de lucros. Pode-se afirmar que o objetivo proposto foi alcançado. Concluiu-se que, embora a organização do terceiro setor pesquisada apresente deficiências, no que tange à utilização dos subsistemas de gestão de recursos humanos propostos por Marras (2002), a saber: *recrutamento e seleção; remuneração;*

*benefícios; treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho; do departamento de pessoal; higiene e segurança do trabalho; contencioso trabalhista e assistência social e, relações trabalhistas; ela está evoluindo, se estruturando com processos e práticas no campo da gestão de pessoas. Ainda não desenvolvendo modelos de gestão de pessoas próprios, mas usando os modelos típicos de organizações com fins de lucro.*

Observou-se que o Departamento de RH da organização é isolado do setor de produção, mantendo pouco contato com os colaboradores, além de não aplicar avaliação de desempenho e não possuir planos de carreira voltados aos trabalhadores da área operacional. Observou-se, também, que a organização pesquisada não possui em seu quadro de colaboradores voluntários, evitando problemas de rotatividade e absenteísmo. Teodósio (2002, p. 176), explica que, “muitos problemas de rotatividade de voluntários enfrentados pelas instituições sociais devem-se ao fato de serem repassadas aos voluntários apenas as tarefas menos qualificadas, mais chatas e desprezadas por todos na organização.”

A pesquisa bibliográfica feita revelou deficiência sobre o tema: gestão de pessoas nas organizações do terceiro setor. Se de um lado tal deficiência revela uma questão negativa para o pesquisador, de outro, demonstra, para esse mesmo pesquisador, a enorme oportunidade de que novas e consistentes pesquisas e estudos sejam concretizados, gerando trabalhos acadêmicos voltados à capacitação de profissionais para organizações do terceiro setor.

As pesquisas feitas, limitadas ao estudo de caso, longe de demonstrarem um avanço na gestão de pessoas, quando se comparam os subsistemas pertencentes ao sistema de administração de Recursos Humanos (RH), aplicados na gestão de pessoas de organizações com fins de lucro, não representam um retrocesso. Mas, sim, um longo caminho que deverá ser trilhado no contexto das necessidades específicas das organizações do terceiro setor, comprometidas com a sustentabilidade ambiental. Pois poderá existir a possibilidade de que os modelos de gestão (de pessoas), baseados na ciência da administração, por não mais atenderem questões específicas, passem, de aplicação integral e na forma híbrida, para modelos próprios: das organizações cujo objetivo é social.

As pesquisas, no âmbito do estudo de caso, permitem fazer a seguinte proposição: as organizações do terceiro setor comprometidas com a sustentabilidade ambiental podem desenvolver modelos próprios de gestão de pessoas em sintonia com as suas realidades de operação, processos administrativos e produtivos, em consonância com seus objetivos e metas organizacionais. De forma que sua visão e missão organizacional, postura ética, forjados na crença de seu papel social e na necessidade do desenvolvimento sustentável, proporcionem as estratégias e gestão, para que pessoas da organização, conscientes e críticas, cidadãos éticos e responsáveis socialmente, trabalhem com dignidade e qualidade de vida.

## REFERÊNCIAS

BECKER, Dinizar Fermiano (Org.). **Desenvolvimento sustentável: necessidade e/ou possibilidade?** Santa Cruz do Sul: Edunisc, 1997.

BISPO, Carlos, A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, v. 16, n. 2, p. 258-273, maio/Ago. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2009.

BOFF, Leonardo. **A história da sustentabilidade**. 2007. Disponível em: <<http://www.leonardoboff.com/site/lboff.htm>>. Acesso em: 12 out. 2009.

CAMPAGNAC; Vanessa. **As organizações não-governamentais (ONGs) e o mercado de trabalho**. Minas Gerais, 2006. Disponível em: <[http://www.abep.nepo.unicamp.br/encontro2006/docspdf/ABEP2006\\_224.pdf](http://www.abep.nepo.unicamp.br/encontro2006/docspdf/ABEP2006_224.pdf)>. Acesso em: 10 set. 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DIAS, Genebaldo Freire. **Pegada ecológica e sustentabilidade humana**. São Paulo: Gaia, 2002.

FISCHER, Rosa Maria; FALCONER, Andrés Pablo. Desafios da parceria governo e terceiro setor. **Revista de Administração USP**, São Paulo, v.33, n.1, p.12-19, jan./mar 1998.

FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Makron Books, 1999.

LOURES, Rodrigo C. da Rocha. **Educar e inovar na sustentabilidade**. Curitiba: UNINDUS, 2008.

MANZINI, E.; VEZZOLI, C. **O desenvolvimento de produtos sustentáveis: os requisitos ambientais dos produtos industriais**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2005.

MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 6. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MENDES, Luiz Carlos Abreu. Visitando o terceiro setor: ou parte dele. **IPEA**, n. 647, 1999. Brasília. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/pub/td/td\\_99/td\\_647.pdf](http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_99/td_647.pdf)>. Acesso em: 15 set. 2009.

MILKOVICH, George T; BOUDREAU John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

NORMANHA FILHO, Miguel Arantes. Terceiro setor, um ator social e as possibilidades no campo da gerontologia social. **Revista Gerenciais**, São Paulo, v.5, n.1, p. 127-136, jan./jun. 2006.

RODRIGUES, Andréa Leite. Configurações organizacionais em organizações sem fins de lucrativos: reflexões para além da simples adoção de modelos. In: VOLTOLINI, Ricardo (Org.). **Terceiro Setor**: planejamento e gestão. São Paulo: Senac, 2003.

SILVA, Christian Luiz da Silva; MENDES, Judas Tadeu Grassi. **Reflexões sobre o desenvolvimento sustentável**. Petrópolis: Vozes, 2005.

SZAZI, Eduardo. **Terceiro setor**: regulação no Brasil. 3. ed. São Paulo: Peirópolis, 2003.

TENORIO, Fernando G. **Gestão de ONGs**: principais funções gerenciais. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa. Mão-de-obra voluntária: uma proposta para gestão do trabalho social no Brasil. In: PEREZ, Clotilde; JUNQUEIRA, L. P. (Org.). **Voluntariado**: e a gestão das políticas sociais. São Paulo: Futura, 2002, p. 166-181.

*Artigo recebido em: Setembro/2010*

*Aceito em: Agosto/2011*