

GESTÃO DE PESSOAS NO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO COM ORGANIZAÇÕES DO BAIRRO DO BELÉM EM SÃO PAULO

TÂNIA SANTOS PINHEIRO DE OLIVEIRA

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS
tianasantospinheiro@terra.com.br

ANA MARIA BARBOSA SOCCI

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS
anasocci@hotmail.com

EDUARDO DE CAMARGO OLIVA

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS
eduardo.oliva@uscs.edu.br

EDSON KEYSO DE MIRANDA KUBO

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS
edsonkubo@uscs.edu.br

GESTÃO DE PESSOAS NO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO COM ORGANIZAÇÕES DO BAIRRO DO BELÉM EM SÃO PAULO

1. INTRODUÇÃO

O crescente esforço para amparar a sociedade frente às dificuldades inerentes às condições básicas da qualidade de vida resulta atualmente no fortalecimento das iniciativas do governo e das empresas. Especialmente se destacam as organizações sem fins lucrativos, voltadas para o amparo da sociedade e que tenham neste objetivo, a sua razão de ser. Estas constituem o Terceiro Setor (MELO NETO; FROES, 1999).

Dentro deste cenário, as organizações do Terceiro Setor foram impelidas a estruturar suas atividades em busca de maior credibilidade e de sua sustentabilidade, a qual compreende a capacidade de manter suas operações e atividades não dependendo totalmente das doações de recursos e do voluntariado de seus colaboradores (ASHOKA; MCKINSEY, 2001).

Este processo compreendeu em primeiro lugar a profissionalização de seus colaboradores e o planejamento de suas atividades, para que pudessem possuir maior eficiência. Os processos foram padronizados, pessoal qualificado foi contratado, seus registros contábeis passaram a serem tão minuciosos quanto os de qualquer outra empresa.

No que tange a Gestão de Pessoas, a profissionalização do Terceiro Setor implicou a adoção das práticas presentes tradicionalmente nas empresas: captação de pessoal qualificado, políticas de remuneração, treinamento, desenvolvimento e educação; e avaliação de desempenho. (ALBUQUERQUE; LEITE, 2009).

No entanto, no âmbito da Gestão de Pessoas este tema ainda tem sido pouco estudado, de forma que sua configuração e estrutura para as empresas possibilita a realização de novas investigações. Dessa forma, este estudo se propõe a descrever a Gestão de Pessoas tal qual se pratica nas organizações do Terceiro Setor situadas no bairro do Belém, na cidade de São Paulo bem com identificar a similaridade de práticas entre as organizações estudadas.

A escolha dessa região, o bairro do Belém, deve-se a sua peculiar concentração de instituições beneficentes preocupadas em suprir as necessidades das pessoas menos abastadas da região. Devido à origem, surgimento e história do bairro, concentram-se hoje nos seus arredores um número notável de moradores de rua, que buscam apoio social nas várias instituições locais.

Em 1899, a região do Belém foi desmembrada do bairro do Brás por decreto do presidente Dr. Fernando Prestes Albuquerque, tornando-se assim, um bairro independente, que crescia em torno da Igreja São José do Belém, até hoje situada no Largo São José do Belém, ponto central do bairro. O crescimento local começou mais fortemente no início do século XX com a instalação de indústrias têxteis no bairro, como a Companhia Nacional de Tecidos de Juta, fundada pelo médico empresário e industrial Jorge Street (1863 – 1939), que defendia o protecionismo industrial, tendo criado o movimento do Centro Industrial do Brasil, ainda no governo de Afonso Pena. Com esse propósito, Street fundou a Vila Maria Zélia, oferecendo moradia e qualidade de vida aos seus operários, a qual serviu de modelo e inspiração para a fundação de outras vilas semelhantes com o mesmo caráter assistencialista (O MELHOR DO BAIRRO, 2012).

Dessa forma, torna-se interessante investigar as práticas de Gestão de Pessoas nas instituições do Terceiro Setor no bairro do Belém, pois este cenário propiciou a formação de uma região onde as diferenças sociais aparecem com mais evidência. Sendo que para nortear esta pesquisa perseguiu-se responder a seguinte problemática: Como as organizações sem fins lucrativos do bairro do Belém estruturam a área de gestão de pessoas?

Justifica-se a necessidade desse estudo tanto pela limitação de diversos estudos já feitos sobre Gestão de Pessoas quanto pelas especificidades do bairro do Belém. Embora

muitos dos estudos anteriores reflitam sobre a Gestão de Pessoas nas organizações de Terceiro Setor, não foram capazes de representar a complexidade de aspectos peculiares inerentes a este setor. Por isso, este trabalho tem o objetivo principal de identificar aspectos relevantes sobre a Gestão de Pessoas em organizações não governamentais do bairro do Belém, o qual, por sua vez, se torna um interessante campo de pesquisa especialmente pela sua história e suas características peculiares. Pressupõe-se assim, a existência de especificidades relevantes para o estudo acadêmico sobre o tema na região escolhida.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A compreensão do conceito de Gestão de Pessoas é relevante para o embasamento desse estudo. Por isso, esta seção se dedica a apresentar os principais resultados de estudos sobre a Gestão de Pessoas, especialmente no Terceiro Setor, e como já foi mencionado, esse estudo não tem a intenção de prospectar um quadro geral do setor no Brasil, mas de apontar especificidades que diferenciam o setor dos demais segmentos organizacionais. Ainda serão apresentadas as principais pesquisas sobre a conceituação, origem do Terceiro Setor, e sua evolução no atual cenário da economia.

2.1 A GESTÃO DE PESSOAS EM SUA EVOLUÇÃO

A gestão nas organizações sofreu influência de diversos fatores e mudanças que aconteceram no ambiente geral, sendo que entre eles a própria forma de tratar com as pessoas da organização. O cuidado em se tratar deste aspecto é relevante para os gestores, pois uma organização deve proporcionar resultados por meio da alocação dos diversos elementos que a ela estão disponíveis, inclusive as pessoas.

A área que cuidava do elemento humano das organizações era chamada inicialmente de RI (Relações Industriais). Embora ela tivesse como foco as pessoas, seu intuito era cuidar para que não ocorressem problemas de ordem burocrática e administrativa. Após uma série de mudanças, esta área foi redefinida e denominada de Administração de Recursos Humanos (SOUZA *et al.*, 2010; MARRAS, 2002).

Souza *et al.* (2010), afirmam que a mudança de nomenclatura reflete a própria mudança de rotinas da área, que no passado atuava de forma mais mecanicista cuidando da folha de pagamento e da contratação do profissional, e com as mudanças ocorridas outras atividades passaram a ser de responsabilidade deste setor.

Marras (2002) e Lepak e Shaw (2008) destacam que o histórico da GP iniciou-se, principalmente, com relação às horas trabalhadas, faltas e atrasos. A área de recursos humanos enquanto sistema é composto por políticas e práticas, sendo que as políticas referem-se à forma como a organização contrata e gerencia seus empregados (BOXALL; PURCELL, 2008).

Portanto, esta área funcional da organização ficou ao encargo de tomar uma série de decisões integradas que dariam forma às relações de trabalho, cuja qualidade influencia diretamente na capacidade da organização e de seus empregados de atingirem seus objetivos (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Para Fleury (2002), a mudança mais tarde para Gestão de Pessoas pode ser entendida como um modelo gestão que se organiza para gerenciar e nortear o comportamento humano no ambiente de trabalho. Para tanto, a organização se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Todavia, vale salientar que as decisões desta área sofre grande influência por parte dos acionistas nas políticas e práticas de Gestão de

Pessoas, o que torna estas decisões como um instrumento de coerção dos *stakeholders* (LACOMBE; CHU, 2008).

Assim, a função de GP nas organizações tem sido marcada pela postura de adaptação às necessidades organizacionais e ambientais. No entanto, para atender às estas demandas a área de GP precisa assumir funções cada vez mais complexas e até mesmo paradoxais (TANURE *et.al.*, 2010). Esta situação é justificada pela maior participação das pessoas de diferentes níveis hierárquicos na formulação da estratégia organizacional, o que pode tornar o processo estratégico mais interativo e contínuo (LACOMBE; CHU, 2008; LEITE; ALBUQUERQUE, 2011; WOOD JR *et al.*, 2011).

Além disso, destaca-se que o que estimula melhor a participação e comprometimento das pessoas da organização está ligado às ações de comunicação e aprendizado. Alias, quando estes são bem utilizados propiciam uma maior coesão ao conjunto de práticas por meio das quais a GP é implementada.

Apesar dos aspectos positivos das ações desta área, há barreiras identificadas por Roehling *et al* (2005) e Lengnick-Hall *et al* (2009) para se alcançar a sinergia entre a estratégia organizacional e as estratégias voltadas para a GP. Isto ocorre por que ainda existe um *gap* entre o alinhamento das estratégias organizacionais com os indivíduos.

Contudo, não se pode discutir que a área de GP se tornou estrategicamente importante para as empresas, pois ela passa a promover a adoção de códigos de ética e políticas de responsabilidade social, além de promover a diversidade nas organizações (WOOD JR *et al.*, 2011).

Um aspecto importante destacado na literatura é a intensa valorização da missão da organização e seus valores para com todos os seus colaboradores. Desde a contratação de novos colaboradores à integração dos mesmos se faz com a apresentação e conexão com os valores e a missão da organização, sendo esta uma característica básica que permeia o setor (BOSE; SHOENMAKER, 2006; BENEVIDES *et al.*, 2009).

Dentro desse cenário, Ulrich (2000) afirma que para ter um papel relevante a GP precisa atuar em uma perspectiva estratégica. O autor indica quatro papéis que ele considera essenciais para a atuação da área: especialista administrativo, defensor do empregado, agente de mudança e parceiro estratégico. Portanto, a missão das organizações do Terceiro Setor justifica a necessidade da formação de talentos orientados para a cidadania e capacitados para compreender os valores sociais, colocando-os em prática por meio do trabalho das equipes.

2.2 O Terceiro Setor e a Gestão de Pessoas

A origem do termo Terceiro Setor, parte da compreensão de que o primeiro setor é representado pelo Estado, ou seja, o setor público, e o segundo pelo Mercado, ou seja, as empresas privadas (BENEVIDES *et al.*, 2009). Deste modo, o primeiro setor é onde as ações são relacionadas às políticas públicas voltadas para a sociedade. O Mercado, por sua vez, investe nas suas próprias atividades e o Terceiro Setor atua no *gap* deixado entre os dois setores, contribuindo para o bem estar social (MELO NETO; FROES, 1999).

Já Falconer (1999) vem complementar esse entendimento com seu estudo dizendo que “Na década de noventa, o Terceiro Setor surge como portador de uma nova e grande promessa: a renovação do espaço público, o resgate da solidariedade e da cidadania, a humanização do capitalismo e, se possível, a superação da pobreza”.

No entanto, a atuação do Terceiro Setor ainda não é claramente reconhecida, sendo considerado apenas com um segmento designado para as atividades assistencialistas e não compreendido em seu real papel, que contempla a preocupação com o desenvolvimento das localidades em que atuam.

A partir da Lei 9.790 de 23 de março de 1999, superando a visão simplista acerca de sua atuação, o Terceiro Setor ganhou espaço. Neste momento, passou a existir uma regulamentação acerca das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), que correspondem a organizações mais estruturadas em relação aos seus aspectos administrativos.

No Brasil, as entidades conhecidas como ONGs, caracterizadas como sem fins lucrativos, são constituídas sob a forma jurídica de associações e de fundações privadas, porém, habitualmente, são identificadas como ONG, OSCIP, OS – Organizações Sociais, institutos, fundações, as Instituições de Utilidade Públicas Municipais - UPM, Estaduais – UPE e Federais – UPF, bem como o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social – CEBAS.

Conforme o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) no ano de 2002, o Brasil contava com 276 mil Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos - FASFIL oficialmente cadastradas. E nesse mesmo ano, este conjunto de instituições representava 55% do total das 500 mil entidades sem fins lucrativos no Brasil, constantes do Cadastro Central de Empresas – CEMPRE. Do universo de cerca de 5,3 milhões de organizações públicas, privadas lucrativas e privadas não lucrativas que compunham o CEMPRE, as FASFIL representavam, em 2002, cerca de 5% (IBGE, 2012).

Considerando ainda a pesquisa do IBGE realizada em 2005, um contingente de 1,7 milhão de pessoas está registrado como trabalhadores assalariados nas 338,2 mil FASFIL do país. Esse contingente representa 22,1% do total dos empregados na administração pública nacional e 70,6% do total do emprego formal no universo das 601,6 mil entidades sem fins lucrativos existentes no CEMPRE de 2005.

O fato das empresas do Terceiro Setor não objetivarem o lucro não quer dizer que não precisem apresentar resultados satisfatórios (ASSAF *et al.*, 2006). Pelo contrário, devem usar seu saldo positivo para reinvestirem em projetos sociais, mesmo que isso vá de encontro ao preconceito das pessoas que pensam que, por serem organizações sem fins lucrativos, não podem ter lucro algum.

A ligação com a missão da organização é o fator predominante no Terceiro Setor, sendo que essa característica se expressa em todos os níveis das organizações e se relaciona diretamente com a motivação dos empregados, que valorizam mais a consecução dos objetivos da organização do que recompensas remuneratórias individuais (FALCONER, 1999).

A questão da motivação pela causa da organização se relaciona também com o estilo de remuneração no Terceiro Setor. Bose e Shoenmaker (2006) defendem que esta seja a possível razão para que os salários pagos em organizações do Terceiro Setor sejam menores que os de organizações de outros setores, ideia corroborada por Raposo (2000), que também apresenta como resultado de seus estudos o fato de que a remuneração no Terceiro Setor é menor do que em empresas convencionais, mesmo quando a organização possui recursos para maiores pagamentos.

Apesar da evolução ocorrida em organizações do Terceiro Setor, a inexistência de modelos mais estruturados é uma característica inerente dessas empresas, sendo que muitas até adotam alguns estilos que consideram próprios, ou seja, que foram construindo ao longo de sua trajetória. (FALCONER, 1999; TENÓRIO, 1997).

Guimarães *et. al.* (2010) afirmam que mesmo considerando as pesquisas sobre o Terceiro Setor como relativamente novas, ainda são crescentes as investigações sobre a qualidade do processo de gestão dessas entidades, demonstrando preocupação com aperfeiçoamento da estrutura e também as formas de captação de recursos.

Bose e Schoenmaker (2006) enfatizam que existem ainda muitos desafios a serem superados pelas organizações do Terceiro Setor no Brasil, e a maioria envolve questões

gerenciais. Ainda para as autoras, a solução seria nivelar a escassez de recursos, com aperfeiçoamento de processos e de pessoas.

Existe grande dificuldade por parte dos gestores em planejar necessidades futuras de quantidade e qualificação de profissionais. Alguns estudos indicam que as organizações do Terceiro Setor no Brasil têm receio e resistência para profissionalizar a gestão das organizações inseridas nesse contexto, de forma a evitar um desvio dos princípios e objetivos de suas atividades. (ROESCH, 2002; TEODÓSIO; BRUM, 2000).

Além disso, Roesch (2002), Teodósio e Brum (2000) concordam que organizações do Terceiro Setor brasileiro possuem também grande resistência à adoção de treinamentos e técnicas gerenciais, muitas vezes em decorrência de certo receio de que a incorporação de tais ferramentas acarrete um desvio dos valores e objetivos mais amplos que norteiam a existência dessas organizações.

No entanto, é evidente dentro da produção acadêmica, a constatação de que as organizações do Terceiro Setor, em sua maioria, lidam constantemente com a falta de recursos financeiros, bem como de pessoal qualificado para suas atividades.

3. METODOLOGIA

De acordo com a questão de pesquisa proposta, este estudo se caracteriza como exploratório que “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas à torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses” (Gil, 2002, p. 41). Já Severino (2007, p. 123), afirma que “a pesquisa exploratória busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto”.

O objeto de estudo é composto pelas organizações adequadamente classificadas como Terceiro Setor de acordo com as denominações trazidas no referencial teórico. A população de estudo são as organizações de terceiro setor situadas no bairro do Belém, na cidade de São Paulo. De acordo com o Centro de Voluntariado de São Paulo (CVSP, 2012) existem 25 ONGs no bairro e todas foram contatadas e aceitaram responder ao instrumento de pesquisa constituindo, assim, a amostra.

A coleta de dados ocorreu por meio da aplicação de um instrumento de pesquisa elaborado por Primo e Oliva (2010). Este instrumento consta de 22 assertivas sobre as quais os respondentes manifestam sua percepção utilizando uma escala *Likert* de 10 pontos onde 1 corresponde à “HOJE, Isto está muito longe de ser uma realidade” e 10 à “HOJE, Isto está muito próximo de ser uma realidade”. As assertivas tratavam sobre: competências, avaliação desempenho, programas remuneração, benefícios, planejamento estratégico de GP, educação continuada, programas treinamento, autoridade para tomada de decisão, desafios, clima organizacional, visão de futuro, inovação e competitividade, sistemas de informação, plano de remuneração, recompensas por resultados, indicadores de impactos de GP, responsabilidade socioambiental, eficácia da comunicação, integração *stakeholders*, satisfação em relação à cultura organizacional, alinhamento entre líderes e liderados, e geração de valor. Os respondentes desta pesquisa foram os responsáveis pela GP ou mesmo ao Gestor Geral no caso das organizações que não possuíam este departamento e que mediante contato telefônico manifestaram o interesse em participar da pesquisa.

Foi feita uma análise estatística descritiva sobre os dados obtidos, onde cada uma foi calculada por questão. Não foram observados valores faltantes (*missing values*) e, portanto, não foi necessária a utilização de nenhuma técnica para imputação de dados.

Quadro 1: Análise das Necessidades Imediatas de Estratégias de Gestão de Pessoas

Instrumento utilizado na entrevista

- 1) Atualmente, temos pessoas competentes e treinadas para ocupar posições-chave.
 - 2) Nosso sistema de Avaliação de Desempenho Humano é eficaz.
 - 3) Nós temos programas de remuneração compatíveis às estratégias de desenvolvimento da organização.
 - 4) Nós temos programas de benefícios que equilibram-se com as necessidades dos colaboradores. O valor que a empresa se dispõe a investir é adequado.
 - 5) Nós temos um sistema de planejamento estratégico de Gestão de Pessoas eficaz (expectativa de carreira, sucessão, identificação de potenciais).
 - 6) Nós temos um programa de educação continuada para habilidades gerenciais.
 - 7) Nós temos programas de treinamento para atender necessidades de desenvolvimento tecnológico.
 - 8) Nossos gestores possuem níveis de autoridade suficientes quando tomam decisões em relação a assuntos estratégicos da empresa.
 - 9) Nosso pessoal é avaliado contra padrões desafiadores.
 - 10) Nosso clima organizacional encoraja assumir riscos e novas abordagens para mudanças.
 - 11) Na empresa, as pessoas sabem manter o trabalho operacional e, ao mesmo tempo, buscam a transformação do futuro imaginado.
 - 12) É perceptível que as práticas de Gestão de Pessoas na empresa contribuem com as inovações tecnológicas, com a conquista da competitividade, com a aprendizagem criativa e com a geração do conhecimento.
 - 13) A área de Gestão de Pessoas possui e utiliza o sistema de informações para promover treinamentos, transferências internas, desligamentos, promoções, atribuições de projetos especiais e reajustar salários.
 - 14) Existe na empresa um plano de remuneração atualizado. A empresa realiza periodicamente pesquisa de remuneração com empresas de referência no mercado.
 - 15) O sistema de remuneração da empresa leva em conta os resultados obtidos (individual, equipe e organizacional) e recompensa as pessoas por isso (PLR, bônus, política de ações).
 - 16) A empresa consegue identificar em termos financeiros (produtividade, aumento de receita ou redução de despesas) ou por outros indicadores o impacto que as políticas de Gestão de Pessoas têm.
 - 17) É observado na empresa o comprometimento da empresa com ações de responsabilidade socioambiental.
 - 18) O sistema de comunicação interna na empresa é eficaz.
 - 19) Nós temos um sistema integrado de Gestão de Pessoas com os nossos parceiros (empresas terceirizadas que atuam no mesmo site da empresa).
 - 20) As atitudes das pessoas demonstram que estão satisfeitas com a política de Gestão de Pessoas e comprometidas com os valores da cultura organizacional.
 - 21) É evidente na empresa a existência de um contrato de gestão entre líderes e liderados, onde se discutem formalmente expectativas, metas e prazos.
 - 22) É concreto o envolvimento da área de Gestão de Pessoas na geração de valor para a empresa, pois ela pode interferir nos resultados, convertendo estratégias em ações.
-

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

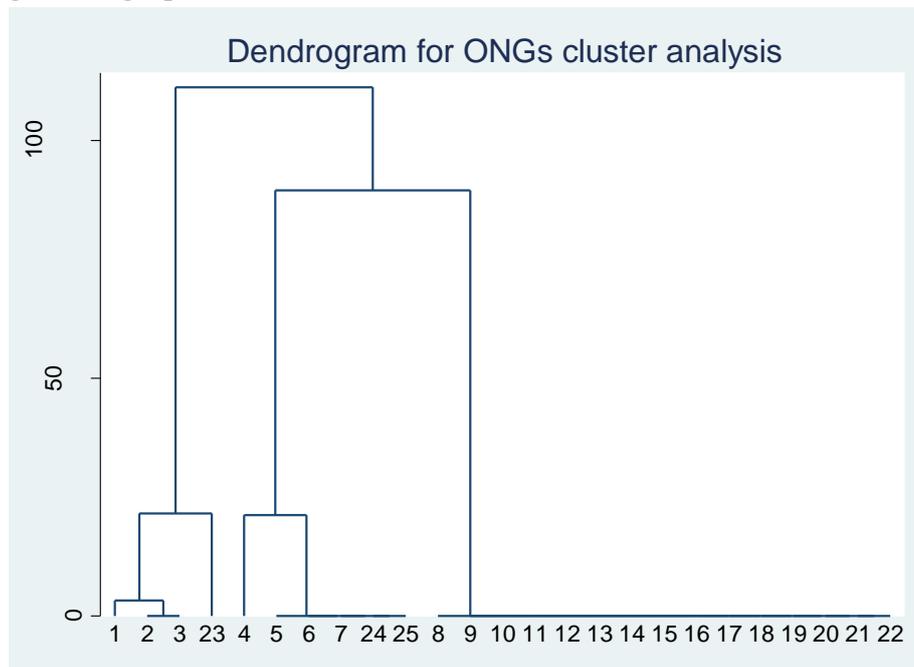
Pela tabela verifica-se que as respostas somente aproximaram-se do valor médio 5 nas questões 2, 5 e 8 exibindo valores médios entre 1 e 6, ou seja, concentrando as respostas nos escores mais baixos da escala. Considerando-se 3 como número de desvios padrões aceitáveis, percebe-se que pelo menos 6 questões (1, 2, 7, 8, 13 e 17) caracterizam-se fora desta regra, ou seja, exibem alta variância na distribuição dos dados, o que pode ser confirmado observando-se os respectivos valores de variância. Tal constatação leva a questionar o uso da base de dados obtida em análises futuras já que: o número de questões sugere que técnicas analíticas a serem usadas devam ser técnicas de análise multivariada e um dos pressupostos para a maioria destas técnicas seja a normalidade dos dados. Esse problema também é evidenciado nos histogramas das variáveis; verifica-se, por exemplo, que para as questões 1 e 22 há uma distribuição platicúrtica. Observando os valores de assimetria e curtose isso também é evidenciado, considerado como regra valores máximo/mínimo de 3/-3 e 1/-1, respectivamente.

Tabela 1 Estatísticas descritivas

<i>Variável</i>	Média	Mediana	Modo	Desvio padrão	Variância da amostra	Curtose	Assimetria
1	6,28	7,00	7,00	2,87	8,21	0,11	-1,09
2	5,64	7,00	7,00	2,68	7,16	-0,38	-1,25
3	1,84	1,00	1,00	1,99	3,97	2,78	2,09
4	2,24	2,00	2,00	1,39	1,94	5,19	2,15
5	4,60	6,00	6,00	2,12	4,50	-0,60	-1,13
6	3,32	4,00	4,00	1,60	2,56	1,95	0,36
7	2,80	2,00	2,00	2,60	6,75	2,24	1,93
8	4,60	4,00	4,00	3,00	9,00	-0,05	0,92
9	2,96	3,00	3,00	1,70	2,87	6,02	1,80
10	3,12	3,00	3,00	1,83	3,36	0,71	1,04
11	2,68	3,00	3,00	1,25	1,56	5,30	1,23
12	2,00	2,00	2,00	0,87	0,75	5,15	1,67
13	2,28	1,00	1,00	2,99	8,96	2,06	1,98
14	1,96	1,00	1,00	2,35	5,54	5,30	2,43
15	1,28	1,00	1,00	0,68	0,46	3,33	2,20
16	1,44	1,00	1,00	1,16	1,34	10,03	3,05
17	4,24	4,00	4,00	2,86	8,19	0,63	1,08
18	3,96	4,00	4,00	2,34	5,46	0,92	0,80
19	1,88	1,00	1,00	2,32	5,36	4,45	2,46
20	2,44	2,00	2,00	2,02	4,09	4,17	2,30
21	1,40	1,00	1,00	1,00	1,00	6,66	2,61
22	1,56	1,00	1,00	1,69	2,84	17,02	3,95

Fonte: elaborado pelos autores (2013)

Figura 1 Agrupamentos



Fonte: Elaborado pelos autores (2013)

A fim de categorizar as ONGs respondentes da pesquisa e identificar possíveis padrões de resposta, os dados obtidos foram submetidos a uma análise de agrupamentos no software Stata11, que é uma técnica de interdependência que visa agrupar as observações semelhantes entre si, mas diferentes entre as demais em outros agrupamentos. Dentre os possíveis métodos de formação de clusters, optou-se por um método aglomerativo hierárquico por similaridade Ward, adotando a distancia euclidiana como a medida de distância entre os objetos, seguindo as recomendações de Hair et al(2008). Foram obtidos três agrupamentos conforme o dendograma mostrado na figura 1.

O primeiro cluster é formado pelas ONGs 4, 5, 6, 7, 24 e 25, denominado aqui por “práticas menos estruturadas de Gestão de Pessoas”, ou seja, verificou-se que neste grupo encontram-se as ONGs que responderam à maior parte das questões com o primeiro ponto da escala (de 1 a 10), ou seja, as práticas sugeridas no questionário estão longe da realidade observada em outras ONGs ou empresas que aplicam práticas reconhecidas e legitimadas de Gestão de Pessoas.

O segundo cluster é formado pelas ONGs 8 a 22, denominado “práticas razoavelmente estruturadas de Gestão de Pessoas”, pois apresentaram alta predominância de competências e avaliação de desempenho nos dados coletados. Média predominância das variáveis planejamento estratégico, responsabilidade socioambiental e comunicação eficaz. Baixa predominância das variáveis relacionadas à remuneração, benefícios, educação continuada, programas de treinamento, autoridade para a tomada de decisão, desafios, satisfação com o clima organizacional, visão de futuro, inovação, competitividade e gestão do conhecimento, sistemas de informação, integração com *stakeholders*, satisfação com a cultura organizacional, alinhamento entre líderes e liderados e geração de valor.

Finalmente, o terceiro cluster foi formado pelas ONGs 1, 2, 3 e 23, denominado “melhores práticas estruturadas de Gestão de Pessoas” onde observaram-se alta predominância de competências, avaliação de desempenho, treinamento, tomada de decisão, satisfação com o clima organizacional, sistemas de informação, responsabilidade socioambiental, comunicação eficaz, integração com *stakeholders* e satisfação com a cultura organizacional. Média predominância nas variáveis relacionadas à remuneração,

planejamento estratégico e desafios. Baixa predominância para as variáveis relacionadas a benefícios, educação continuada, visão de futuro, inovação, competitividade e gestão do conhecimento, remuneração por competências, alinhamento entre líderes e liderados e geração de valor.

4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Pode se constatar, portanto, que ainda prevalece a preocupação com relação à eficácia da avaliação em busca de resultados positivos, embora não seja considerado um tema crítico para a organização. Os resultados sobre o desenvolvimento de pessoas já são ligeiramente mais otimistas, pois a maioria das empresas encontra-se pouco acima da média com relação à variável planejamento estratégico de GP eficaz.

Quanto à autonomia dos gestores para a tomada de decisões, cinco das instituições deram nota máxima para a variável autoridade para tomada de decisão, alegando que a maioria de seus gestores possuem níveis de autoridade suficientes quando tomam decisões em relação a assuntos estratégicos da empresa. Por outro lado, as restantes também ficaram abaixo da média nesse quesito.

As questões 1, 7, 8, 13 e 17 apresentaram alta variância na distribuição dos dados, revelando a grande heterogeneidade presente nas organizações do Terceiro Setor, fato que vem ao encontro das proposições teóricas apresentadas anteriormente de acordo com os estudos de Albuquerque e Leite (2009), que discorrem sobre o caráter informal do Terceiro Setor.

Para a variável competência da primeira pergunta, observa-se que as instituições pesquisadas demonstram certa preocupação em gerar competências em seus funcionários e gestores, pois admitem que isso reflita na atuação da GP nas organizações.

Já quanto à remuneração, nota-se uma preocupação um pouco menor com relação a se tentar compatibilizar programas de remuneração às estratégias de desenvolvimento destas organizações. Os planos de remuneração estão longe de ser parte das estratégias organizacionais das instituições pesquisadas, o que causa desconforto e insegurança aos indivíduos.

Prevalece na grande maioria delas, a falta de programas de benefícios que possam ser equilibrados com as necessidades dos colaboradores, onde o valor que as empresas se dispõem a investir não é adequado às aspirações de seus funcionários. A grande maioria das organizações, na pergunta 14, afirmou que não possui plano de remuneração atualizado e que não realiza periodicamente pesquisa de remuneração com empresas de referência no mercado.

Quando foi perguntado se o sistema de remuneração da empresa leva em conta os resultados obtidos (individualmente, em equipe e organizacionalmente) e se existe uma recompensa para as pessoas com base neles (com PLR, bônus, política de ações), houve alta frequência (1/3 das respondentes) que declararam estar muito longe desta realidade.

A educação continuada para o desenvolvimento de habilidades gerenciais constituiu um tópico com resultados obtidos, encontrando-se pouco abaixo da média na maioria das organizações. Também foram relatadas dificuldades em proporcionar um alinhamento entre líderes e liderados, fato que é um reflexo da própria dificuldade em determinar objetivos claros e, conseqüentemente, suas metas e a delegação de tarefas. (BENEVIDES, 2009; BOSE *et. al.*, 2002).

Enquanto três instituições afirmaram contar com programas de treinamento para atender as necessidades de desenvolvimento tecnológico, todas as restantes declararam estar longe de ter este quadro como realidade, apresentando uma média de resposta de 2,8.

Com relação ao clima organizacional, houve baixa frequência das que afirmaram que essa variável encoraja os funcionários a assumir riscos e a ousar novas abordagens para mudanças. Apesar de os dados não se disporem em uma distribuição normal, a média de 3,12 reflete a distância com o aspecto questionado, contrariando as proposições teóricas de que no Terceiro Setor as pessoas são motivadas pelos objetivos organizacionais acima das recompensas individuais, estabelecendo um clima organizacional favorável para mudanças e riscos (FALCONER, 1999).

As instituições ainda têm muito a agregar quando o assunto é a inovação através do conhecimento, pois as mesmas ainda não conseguem visualizar a geração de conhecimento como uma ferramenta competitiva que poderá refletir em resultados favoráveis para todos os envolvidos. A maior parte das empresas não considerou que as práticas de GP contribuem com as inovações tecnológicas, com a conquista da competitividade, com a aprendizagem criativa e com a geração do conhecimento.

Apenas quatro foram positivas com relação a variável sistema de informações, enquanto as outras deram respostas extremamente opostas por não possuírem uma área de Gestão de Pessoas que utilize o sistema de informações para promover treinamentos, transferências internas, desligamentos, promoções, atribuições de projetos especiais e reajustar salários. Os modelos são deficientes e as organizações ainda não atualizaram suas rotinas criando uma sinergia entre os processos existentes.

A geração de valor apareceu como outro aspecto ainda muito distante da realidade das organizações pesquisadas. Com exceção de apenas uma empresa, foi obtido um resultado negativo, onde a grande maioria negou ter envolvimento da área de GP na geração de valor para a empresa, mesmo sabendo que ela pode interferir nos resultados, se converter estratégias em ações. Este fato corrobora as premissas teóricas de que prevalece no Terceiro Setor um caráter imediatista de gestão, uma visão em curto prazo, que visa à solução de situações do cotidiano, sem demonstrar um caráter contingencial e sistêmico tão necessários à GP (ROESCH, 2002; TEODÓSIO; BRUM, 2000).

Para quase todas elas não foi possível identificar em termos financeiros (produtividade, aumento de receita ou redução de despesas) ou por outros indicadores o impacto que as políticas de GP têm nos resultados organizacionais. Esse resultado se deu por não existir de forma clara uma integração entre as estratégias organizacionais e a atuação da Gestão de Pessoas, ainda é algo imperceptível aos indicadores de impactos de GP.

A responsabilidade socioambiental fica um pouco mais marcante dentro desse cenário, pois está presente nas atividades realizadas pelas instituições investigadas. O resultado obtido em quatro delas foi o comprometimento da empresa com ações de responsabilidade socioambiental, sendo que as restantes ficaram pouco abaixo da média com relação a essa variável.

O mesmo ocorreu no questionamento sobre a eficácia da comunicação, pois enquanto as mesmas quatro afirmaram que o sistema de comunicação interna na empresa é eficaz, as restantes declararam estar distante da eficácia nos processos de comunicação dentro do segmento.

Com relação a variável integração com seus *stakeholders*, a maior parte delas também está distante de ter um sistema integrado de GP com os seus parceiros, incluindo as empresas terceirizadas que atuam no mesmo site da empresa.

Em todas as perguntas pôde-se observar a falta de práticas de GP na maioria das instituições avaliadas, pelos motivos já mencionados, destacando-se, principalmente, a falta de competência da gestão para implantar os sistemas de recursos humanos necessários à sua

realidade. Foi praticamente a mesma minoria que afirmou na maior parte da entrevista ter em funcionamento alguns sistemas de recursos humanos e admitiu a importância da Gestão Estratégica de Pessoas para o bom andamento dos projetos com alcance positivo dos resultados.

Como ocorre em várias áreas dentro de uma organização, os desafios são constantes, pois a falta de planejamento vem impactar justamente na habilidade que os envolvidos em situações que não foram previamente estudadas, enfrentam em seu cotidiano. E mesmo sem ser a intenção original, esse ajuste para a solução de obstáculos que surgem diariamente acaba gerando aprendizado para lidar com os desafios organizacionais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos por meio das pesquisas realizadas possibilitaram conhecer as especificidades existentes no que tange a GP em organizações do Terceiro Setor do bairro do Belém. As pesquisas de campo realizadas junto a estas instituições indicam a existência de uma preocupação em obter soluções imediatas para questões pontuais, ficando ausente a predominância da visão estratégica, sendo sempre adiada a implantação de um sistema de GP.

Enquanto foi possível encontrar algumas instituições bem estruturadas com relação à GP, muitas se enquadraram em um sistema rudimentar, carentes de orientação e de informações que permitam o alcance dos resultados esperados por meio das boas práticas de GP. Estas demonstraram desconhecer totalmente o potencial que a Gestão Estratégica de Pessoas tem de impactar positivamente nos resultados a serem obtidos pela organização, quando se consegue alinhar as estratégias organizacionais às estratégias da área de GP.

No entanto, a alta variância dos dados desta pesquisa leva a questionar o uso da base de dados obtida para análises futuras, já que o número de questões sugere que técnicas analíticas a serem usadas devam ser técnicas de análise multivariada e um dos pressupostos para a maioria destas técnicas seja a normalidade dos dados. Verifica-se, por exemplo, que para as questões 1 e 22 há uma distribuição platicúrtica, o que constitui em uma limitação importante para a pesquisa.

Portanto, em resposta à pergunta de pesquisa, pode-se afirmar que a Gestão de Pessoas nessas organizações do terceiro setor escolhidas se caracterizam ainda de maneira embrionária comparada aos avanços ocorridos na área. O caráter de atuação sazonal, ou seja, ações focadas no curto prazo, buscando soluções imediatistas sem a existência de um procedimento e ou visão estratégica para a Gestão de Pessoas.

É possível verificar que a pesquisa realizada tem a contribuir com os estudos acadêmicos, por ter conseguido levantar, mesmo numa pequena área da cidade de São Paulo, dados relevantes para a diferença que a correta implantação de recursos humanos pode fazer na gestão estratégica de instituições do Terceiro Setor. Foi constatado que a academia ainda tem muito a fazer por essas empresas, principalmente por seu caráter solidário e filantrópico, uma vez que carecem tanto da ajuda financeira quanto profissional.

A conscientização e preparo para o entendimento da importância de atuar de forma sistêmica refletiria em resultados satisfatórios para organização e indivíduos.

Para futuros estudos, uma análise da funcionalidade da GP em organizações do Terceiro Setor em outras regiões poderia trazer à luz novos e relevantes aspectos. Bem como a possibilidade de um estudo dirigido aos colaboradores, em geral, que atuam nessas instituições permitiria coletar maiores informações e por meio dessas obter um quadro com aspectos macro da Gestão de Pessoas.

6. REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L.G.; LEITE, N.P. (org.) **Gestão Estratégica de Pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

ASHOKA E. SOCIAIS; MCKINSEY & COMPANY INC. EMPREENDIMENTOS SOCIAIS SUSTENTÁVEIS – **Como elaborar planos de negócios para organizações sociais?** São Paulo, Peirópolis, 2001

ASSAF NETO, A.; ARAÚJO, A. M. P.; FREGONESI, M. S. F. do A. Gestão Baseada em Valor Aplicada ao Terceiro Setor. R. **Cont. Fin. USP**, São Paulo: Edição Comemorativa, p. 105- 118, set. 2006.

BENEVIDES, G. ABUD, I. C. e PROFETA, R. A. **Gestão de projetos e Terceiro Setor**. Bauru, SP: Cana 16, 2009.

BOSE, M. *et. al.* Human Resourser Management on Nonprofit Organization. The Businnes association of Latim American Studies Annual Conference. **Anais**, São Paulo, 2003.

BOSE, M.; SCHOENMAKER, L. Especificidades da Gestão de Pessoas para o Terceiro Setor. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa - RECADM** v. 5, n. 2, nov./2006. Faculdade Cenecista de Campo Largo. Disponível em: <<http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/index>> Acesso em: 23 out. 2012.

BOXALL, P.; PURCELL, J. **Strategy and human resource management: management, work and organisations**. 2nd ed. New York: Palgrave Macmillan, 2008.

CVSP – Centro de Voluntariado de São Paulo. **Cadastro de Instituições do Terceiro Setor do Estado de São Paulo**. Disponível em: <<http://www.voluntariado.org.br>>. Acesso em 22 de outubro de 2012.

FALCONER, A. P. **A promessa do Terceiro Setor. - Um Estudo sobre a Construção do Papel das Organizações sem fins Lucrativos e do seu Campo de Gestão**. 1999. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

FERNANDES, R. C. **Privado, porém Público**. O Terceiro Setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1997.

FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. Ed. Atlas. 5ª Edição. São Paulo, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUIMARÃES, I. P.; PINHO, L. A.; LEAL, R. S. Profissionalização da gestão organizacional no Terceiro Setor: um estudo de caso na fundação instituto feminino da bahia. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 13, n. 3, p. 132-148, 2010.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. *Análise Multivariada de Dados*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

IBGE – **Dados estatísticos**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/acesso>>. Acesso em 3 de novembro de 2012.

LACOMBE, B.; CHU, R. A. **Políticas e práticas de Gestão de Pessoas: as abordagens estratégica e institucional**. In: **RAE**, v. 48, n.1, jan/mar, 2008.

LANDIM, L. **Ações em sociedade**. Rio de Janeiro: Nau, 1998.

LANDIM, L. **A invenção das ONGs - Do serviço invisível à profissão impossível**. Tese de Doutorado. UFRJ. Rio de Janeiro, 1993.

LEITE, Nildes R. Pitombo; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão De. Strategic Personnel Management, Commitment and Psychological Contracts: the Vale Case. **Revista de Administração**, v. 46, n. 1, art. 2, p. 19-31, 2011.

LENGNICK-HALL, M. L. *et al.* *Strategic human resource management: the evolution of the field*. **Human Resource Management Review**. v. 19, n. 2, p. 64-85, 2009.

LEPAK, D. P.; SHAW, J. D. *Strategic HRM in North America: looking to the future*. **The International Journal of Human Resource Management**. v. 19, n. 8, p. 1486-1499, Aug. 2008.

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

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Responsabilidade Social e Cidadania empresarial: a administração do Terceiro Setor**. Rio Janeiro: Qualitymark, 1999.

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

O MELHOR DO BAIRRO. **História - O Melhor do Bairro do Belenzinho**. 2012. Disponível em: <<http://www.omelhordobairro.com.br/belenzinho/historia>>. Acesso em 28 de setembro 2012.

PORTAL TCO. **A constituição do Terceiro Setor**. 2012. Disponível em: <<http://www.terceirosetoronline.com.br/ong-os-oscip/>>. Acesso em 22 outubro 2012.

PRIMO, P. P.; OLIVA, E. C.. *Análise das estratégias de Gestão de Pessoas*. São Caetano do Sul: Mímeo, 2010.

ROEHLING, M. V. *et al.* *The future of HR management: research needs and directions*. **Human Resource Management**. v. 44, n. 2, p. 207-216, Summer 2005.

ROESCH, S. M. A.. *Gestão de ONGs – rumo a uma agenda de pesquisas que contemple a sua diversidade*. EnANPAD, XXVI. **Anais**..Salvador, 2002.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SOUZA, Mariana Mayumi De; CALBINO, Daniel Pinheiro; CARRIERI, Alexandre. Human Resources of the Management People: Archaeological Reflections of Conceptual Changes. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 11, n. 1, art. 7, p. 104-118, 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.

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

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

ULRICH, D. **recursos humanos Estratégicos: Novas Perspectivas Para Os Profissionais De RH**. São Paulo: Futura, 2000.

WOOD JR., T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 3, p. 232-243, 2011.