

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO PUC/SP
FACULDADE DE EDUCAÇÃO

TERCEIRO SETOR NO BRASIL: DESAFIOS PARA A
PROFISSIONALIZAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

SÃO PAULO
2012

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO PUC/SP
FACULDADE DE EDUCAÇÃO

HILTON BRAITT MORAIS (RA00090931)

TERCEIRO SETOR NO BRASIL: DESAFIOS PARA A PROFISSIONALIZAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Monografia apresentada como exigência para obtenção do título de **ESPECIALISTA** no **Programa de Estudos Pós-Graduados: Lato Sensu (Especialização) Magistério do Ensino Superior**, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP, Coordenadoria Geral de Especialização, Aperfeiçoamento e Extensão – COGEAE, Faculdade de Educação.

Professora orientadora: Dra. Marta Scarpato.

SÃO PAULO
2012

AGRADECIMENTOS

Sou muito grato a todos que fizeram parte deste grande sonho realizado! A vontade de ser professor vem desde pequeno, tirando dúvidas com colegas de sala, até dando aulas particulares de inglês. Obrigado em primeiro lugar a minha família (Mãe, Pai-meu primeiro professor, Lê e Van), Família Tauszig, meus amigos de sala, amigos da minha vida pelo incentivo em todas as minhas iniciativas, a PUC-SP e em especial a todas as professoras que me fizeram sentir mais professor.

(...) Mestre não é para quem sempre ensina, mas quem de repente aprende.

João Guimarães Rosa

RESUMO

O Terceiro Setor no Brasil, hoje, é uma satisfatória realidade que cresce a cada dia. Ocupando as lacunas deixadas pelos serviços mal prestados pelo Estado à população, as Organizações do Terceiro Setor vêm se mostrando uma boa alternativa para a solução dos problemas de desigualdade social e de má distribuição de renda, enfrentados pela maioria da população brasileira.

Esse cenário estimulou o crescimento de iniciativas de aperfeiçoamento e profissionalização da gestão dessas organizações, orientadas para novas estratégias de sustentabilidade. Desta forma os processos de profissionalização do Terceiro Setor, isto é, capacitação de recursos humanos, emerge como importante vertente desta questão, buscando profissionais comprometidos para trabalharem nestas Organizações, mas além de tudo com competências, conhecimentos e habilidades adequadas para o setor.

Este estudo se insere nesse contexto, propondo uma capacitação e profissionalização de recursos humanos para o Terceiro Setor, nas Instituições de ensino superior brasileiras, analisando as competências exigidas, os desafios, a situação atual e justificando a crescente demanda por profissionais na área.

Palavras-chave: Terceiro Setor. Profissionalização do Terceiro Setor. Gestão de Pessoas no Terceiro Setor. Responsabilidade Social. Competências no Terceiro Setor. Desafios do Terceiro Setor.

ABSTRACT

The Third Sector in Brazil, nowadays, is a satisfactory reality that grows day by day. This Sector has been occupying the gaps left by services which are not very well rendered for the population by the State, the Third Sector Organizations have been a good option for solving problems like social differences, and deficient income distribution, faced by the most part of the Brazilian population.

This scenario has stimulated the growth of improvement initiatives and gave a professional quality for management in these organizations, guided for new sustainable strategies.

This way, the professionalizing processes in the Third Sector, that is, human resources capacitation, emerge as an important issue in this question, searching for professionals compromised in working for these organizations, but being competent and having the knowledge and the appropriate ability for the sector.

The present work focuses on this context, suggesting capacitation and giving professional quality to human resources for the Third Sector, in the Brazilian universities, analyzing the required competences, the challenges, and the current situation and justifying the growing demand of professionals in this area.

Key Words: Third Sector. Professionalism in Third Sector. People Management in Third Sector. Social Responsibility. Competences in Third Sector. Challenges in Third Sector.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
1 PANORAMA DO TERCEIRO SETOR.....	9
1.1 CONCEITO E ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR.....	9
1.2 BREVE HISTÓRICO DO TERCEIRO SETOR.....	11
1.3 O TERCEIRO SETOR NO BRASIL	12
1.4 ESTATÍSTICAS DO TERCEIRO SETOR NO BRASIL	15
1.5 A REGULAMENTAÇÃO DO TERCEIRO SETOR NO BRASIL	19
1.6 A REGULAMENTAÇÃO DOS CONTRATOS TRABALHISTAS DO TERCEIRO SETOR	20
2 CENÁRIO ATUAL DE GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES E DA PROFISSIONALIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR NO BRASIL.....	23
2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS E/OU GESTÃO DE PESSOAS	23
2.2 AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES.....	24
2.3 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: CARACTERÍSTICAS E DESAFIOS	26
2.4 GESTÃO SOCIAL.....	30
2.5 O PROCESSO DE PROFISSIONALIZAÇÃO DO MERCADO DO TERCEIRO SETOR NO BRASIL.....	31
3 PERFIL PROFISSIONAL PARA ATUAR NAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR COM BASE EM COMPETÊNCIAS.....	34
3.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS – UMA NOVA PROPOSTA DE GERIR PESSOAS.....	34
3.2 O CONCEITO DE COMPETÊNCIA	36
3.3 A QUESTÃO DA ENTREGA E COMPROMETIMENTO.....	37
3.4 PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS PARA ATUAR NO TERCEIRO SETOR.....	38
3.5 O PAPEL DO LÍDER E A QUESTÃO DOS RELACIONAMENTOS: COLABORADORES, PARCEIROS E COMUNIDADE.....	40
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
REFERÊNCIAS.....	46

INTRODUÇÃO

O Terceiro Setor no Brasil, hoje, é uma satisfatória realidade que cresce a cada dia. Ocupando as lacunas deixadas pelos serviços mal prestados pelo Estado à população, as organizações do Terceiro Setor vêm se mostrando uma boa alternativa para a solução dos problemas de desigualdade social e de má distribuição de renda, enfrentados pela maioria da população brasileira.

Percebe-se, no entanto que a cultura do Terceiro Setor no Brasil é forte em voluntarismo, porém fraca no aspecto profissional. Entre universitários, a dedicação aos temas de pesquisa e de ensino para organizações sociais permanece distante do espírito empreendedor que possuem para com outros tipos de organizações. Por outro lado as Universidades, tanto públicas como privadas, pouco têm feito para o social e incentivo neste tipo de capacitação. É raro encontrar um professor universitário assessorando uma ONG com seus conhecimentos e são poucas as instituições de ensino superior que oferecem cursos ou matérias focadas ao Terceiro Setor.

Como resultado desta falta de interesse da Academia há uma escassez de material de estudos sobre o tema. Ironicamente hoje é muito comum encontrar alguém que já fez ou faz algum tipo de trabalho social, seja doando recursos para alguma instituição até participando ativamente através de mão-de-obra voluntária. No entanto o engajamento total e profissional de pessoas ainda é pouco para a proporção econômica e de importância que o mercado do Terceiro Setor atingiu nos últimos anos.

Este cenário culminou num momento crítico para o Setor que vem exigindo e estimulando o crescimento de iniciativas de aperfeiçoamento e profissionalização de recursos humanos nessas organizações, orientadas para novas e específicas estratégias de gestão e principalmente sua sustentabilidade. Muitas organizações têm encerrado suas atividades, de primordial importância à comunidade que atua, em razão de não saber gerir o seu cotidiano e seus problemas.

Portanto o objetivo desta pesquisa é analisar os desafios e ao mesmo tempo elucidar a necessidade da profissionalização de capital humano para atuarem nestas

organizações carentes de profissionais competentes, preparados e educados. A pesquisa foi dividida em três capítulos.

O primeiro capítulo estabelecerá um panorama geral do mercado do Terceiro Setor no mundo e mais especificamente no Brasil, passando pelo conceito, história, números, estatísticas, surgimento das primeiras organizações, apontando suas particularidades. Será um relato da evolução do setor buscando entender sua estrutura e atuação.

Em seguida o segundo capítulo trará um cenário atual da gestão das organizações sociais brasileiras, o modelo utilizado de gestão, as formas de gerir pessoas, as características administrativas, os desafios gerenciais rotineiros e o processo de profissionalização de recursos humanos para atuarem no setor, identificando as falhas resultantes da falta de colaboradores capacitados.

Já o terceiro e último capítulo buscará identificar as características e qualificações necessárias para um profissional atuar no Terceiro Setor: conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias. Será uma construção com base nas competências necessárias e esperadas para atuar neste setor constituído de diversas peculiaridades.

CAPÍTULO 1 - PANORAMA DO TERCEIRO SETOR

1.1 Conceito e organizações do Terceiro Setor:

Nas diversas obras e estudos sobre o tema, percebe-se uma infinita busca em querer caracterizar e conceituar o Terceiro Setor de forma particular à visão de cada autor. Com isso chegamos a diversos conceitos, de confusos a fragmentados, e até mesmo redundantes. Porém todos querendo chegar num conceito já definido.

A melhor forma de entender o que é o Terceiro Setor é sintetizando as principais características das organizações que o compõem, como fez LANDIM (1993) numa pesquisa quando se iniciava uma discussão mais ampla no mundo acadêmico brasileiro, especificamente sobre este tema:

“Elas são incontáveis, espalhadas pelos quatro cantos do planeta, existindo nos mais diferentes contextos nacionais. Atuam em campos variados como os de arte e cultura, educação, recreação, saúde, assistência social, defesa de direitos humanos e de minorias, feminismo, ambientalismo, desenvolvimento comunitários, fortalecimento de organizações de base...Acionam agentes com trajetórias e valores os mais diversificados. São mercado de trabalho e também de terreno de ação voluntária. Mobilizam grande quantidade de recursos materiais, de origens tão diversas quanto governos, indivíduos, famílias, empresas, igrejas, fundações, associações. Na maioria são pequenas, embora frequentemente seu âmbito de atuação possa ultrapassar fronteiras nacionais. De natureza privada, não são empresas; atuando em benefício público, não são órgãos do governo. São as chamadas organizações sem fins lucrativos”. (p.5)

Conforme definição de apresentada acima, o Terceiro Setor tem um misto de características do Primeiro Setor (Estado) e do Segundo Setor (Privado), com objetivo de suprir as falhas que ambos os setores proporcionam, buscando trazer assim à sociedade uma melhoria na qualidade de vida.

As organizações que compõem o Terceiro Setor também recebem diversas nomeações: organizações sem fins lucrativos, organizações voluntárias,

organizações não-governamentais (ONGs), organizações da sociedade civil (OSCs), organizações da sociedade civil de interesse público (Oscips), etc Estas três últimas mais utilizadas no Brasil.

Existem os seguintes tipos de organizações (ALBUQUERQUE, 2006, p.34) que se enquadram nas características e conceitos descritos acima:

- **Associação:** é uma organização voltada para os interesses dos próprios participantes, compreendendo uma grande variedade de objetivos e atividades recreativas, esportivas, culturais, artísticas, comunitárias e profissionais;

- **Organizações filantrópicas, beneficentes e de caridade:** são Organizações voltadas para a filantropia (assistencialismo a pobres, desvalidos, desfavorecidos, miseráveis, excluídos e enfermos). É composta por abrigos, orfanatos, centro para indigentes, Organizações voltadas para distribuição de alimentos, vestuário; hospitais, creches, serviços sociais na área de saúde, educação, como colégios religiosos e universidades;

- **Organizações não-governamentais:** as ONGs diferem das Organizações filantrópicas por não exercerem nenhum tipo de caridade, chegando até a se posicionar contra esta atitude. A ONG luta pelo direito e pela igualdade de todos. Normalmente, são iniciativas de pessoas ou grupos que visam colaborar para a solução de problemas da comunidade, como mobilizações, educação, conscientização e organização de serviços ou programas para o atendimento de suas necessidades, daí sua diferenciação das Associações por estarem voltadas para “terceiros”, não buscando seus objetivos comuns;

- **Fundações privadas:** são entidades sem fins lucrativos, que se formam pela constituição de um patrimônio com o objetivo de servir a fins públicos. A Fundação se constitui quando tal patrimônio (geralmente doado) adquire personalidade jurídica, e passa a ser destinado para consecução de seus objetivos. Trabalham também com vários fins: educação, saúde, qualidade de vida etc.

De acordo com os exemplos acima mencionados de Organizações do Terceiro Setor, podemos, com base em OLAK (2000), resumir as principais características que as permeiam:

a) Objetivos institucionais:

Provocar mudança social; Bem Estar Público ; Interesse Comum.

b) Questões Centrais:

Pobreza; Desigualdade; Exclusão Social.

c) Principais Fontes de Recursos Financeiros e Materiais:

Doações; Parcerias; Contribuições Subvenções e Prestação de serviços comunitários.

d) Lucro:

Meio para atingir os objetivos institucionais e não um fim.

e) Patrimônio/ Resultados:

Não há participação/ distribuição aos provedores.

f) Aspectos Fiscais e Tributários:

Normalmente são imunes ou isentas.

g) Mensuração do Resultado Social:

Difícil de ser mensurado monetária e economicamente.

Essas características acabam por diferenciar o Terceiro Setor das demais Organizações, sejam as estatais ou privadas.

1.2 Breve Histórico do Terceiro Setor

Entender as origens e o desenvolvimento histórico do que hoje chamamos Terceiro Setor é fundamental para que percebamos as mudanças estruturais e de atuação das organizações que o compõem (ALBUQUERQUE, 2006, p. 21).

A evolução do setor não se deu de forma homogênea em todas as partes do mundo. Cada país com suas características regionais reflete na forma da organização e atuação. Isto é, cada país tem sua necessidade e/ou problema específico a ser suprido.

Contrariando o que muitos pensam, as organizações sociais não são recentes e não surgiram de países subdesenvolvidos. Elas tiveram origem nos séculos XVI e XVII, na Europa, na América do Norte e alguns países da América Latina, como movimentos associativos com caráter religioso ou político.

No entanto foi no final do século XIX, com vários países em processo de industrialização, e com as mudanças na estrutura e no papel do governo com o apogeu do chamado Estado liberal, que o Terceiro Setor foi ganhando a forma que conhecemos hoje. O individualismo da visão da burguesia ascendente se reflete no distanciamento entre o Estado e a sociedade.

Já no século XX com a Primeira e Segunda Guerra Mundial profundas mudanças políticas, sociais e econômicas geraram alterações nos centros de poder, revolução nos sistemas de comunicação e aumento de produtividade agrícola e industrial, culminando na globalização que ainda caracteriza o mundo atual.

Essa nova situação acabou por propiciar problemas como:

Aumento da pobreza, da violência, de doenças, de poluição ambiental e de conflitos religiosos, étnicos, sociais e políticos. Se, de um lado, a globalização facilita a circulação de informações e produtos, de outro, tem um caráter de exclusão e marginalização. (BOSE, 2004, p.19)

Desta forma de acordo com PIMENTA, SARAIVA E CORRÊA (2006, p. 24) a busca de alternativas que permitam a ampliação do acesso a bens ou serviços de cunho social e/ou econômico neste início de século encontra ecos conceituais em vários termos, que, incorporando-se ao linguajar cotidiano da mídia, estão cada vez mais próximos de nosso dia-a-dia. Assim, Terceiro Setor, Sociedade Civil, Responsabilidade Social Empresarial, Economia Solidária, Economia Popular são jargões de uma verdadeira cruzada contra os efeitos excludentes da globalização econômica que estende seus braços pelos continentes.

1.3 O Terceiro Setor no Brasil

Muito parecido com o restante do mundo, o surgimento das organizações sociais no Brasil, datado do período colonial, se deu com questões religiosas, quando as Irmandades da Misericórdia institucionalizaram o atendimento a pessoas carentes, no século XVI. Nos séculos seguintes, e mais intensamente no século

XVIII, houve uma grande expansão de associações laicas e religiosas, que eram mantidas por ricos filantropos, sob os princípios da caridade cristã e da filantropia.

A partir do final do século XIX e início do século XX, o Estado começou a desempenhar um importante papel na área social, intensificando sua atuação através de ações e investimentos diretos em saúde, higiene e educação, bem como através da destinação de recursos para as instituições filantrópicas. Na década de 1930, o Estado autoritário e centralizador se caracterizou por políticas sociais corporativas fragmentadas e excludentes, abrindo espaço para o surgimento de um grande número de Organizações, muitas das quais a ele atreladas. Nesse período, a dependência dos recursos estatais, que eram vinculados à prestação de contas, fez com que essas Organizações introduzissem novas práticas administrativas, alterando o padrão de organização que havia sido mantido nos séculos anteriores.

Paralelamente, novas necessidades sociais começaram a se manifestar nesse período, em decorrência da modernização da sociedade, vinculada aos fenômenos da industrialização e da urbanização. Emergiram, então, as sociedades de auxílio mútuo e os sindicatos, que se mantiveram, durante décadas, atrelados à Igreja e/ou ao Estado.

Apenas a partir da década de 1970, tal vinculação deixou de ser dominante e teve início a emergência de movimentos oriundos da mobilização da sociedade civil, voltados para a defesa de direitos políticos, civis e humanos. Movidas pela resistência política à ditadura militar, tais Organizações passaram a se autodenominar Organizações não-governamentais (ONGs) e, por se oporem ao Estado, buscaram novas fontes de recursos, tais como fundações, agências de fomento e de cooperação internacionais.

O surgimento das ONGs, nessa época, foi um fenômeno comum aos países em desenvolvimento e esteve diretamente relacionado à atuação de entidades internacionais governamentais e multilaterais, tais como o Banco Mundial, a Fundação Inter-Americana e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD).

O crescimento das ONGs foi impulsionado, no Brasil, durante a década de 80, em decorrência do processo de redemocratização. Nessa época essas Organizações diversificaram-se, tornaram-se mais visíveis, começaram a se

institucionalizar e a se profissionalizar. A exemplo de outros países é nesse período que o Terceiro Setor começa a se constituir como um setor diferenciado do mercado e do Estado, a partir de suas lógicas e características próprias.

BOSE (2004) afirma que foi durante a década de 1990 que novos elementos impulsionaram mudanças na conformação do Terceiro Setor brasileiro que perpetua até os dias atuais:

A abertura da economia e a adoção de um modelo neoliberal conduziram a uma revisão do papel do Estado e sua gradativa retirada do espaço público, cedendo espaço para a iniciativa privada e para as Organizações voluntárias na gestão das políticas públicas. A figura do Estado provedor, que nunca foi plenamente existente, pois em sua trajetória histórica nunca priorizou as necessidades e o desenvolvimento social, definitivamente deixou de existir. A incapacidade para resolver todas as demandas, expectativas e problemas sociais, através de seus órgãos e empresas, foi reconhecida, abrindo espaço para outras esferas atuarem nestas áreas através de um projeto de Reforma do Estado, que incluiu a privatização, terceirização e publicização de atividades na área social e científica. (p.20)

Com isso abriu-se espaço para uma atuação mais efetiva das Organizações não-governamentais, cujo número elevou-se rapidamente em face do crescimento das dificuldades socioeconômicas experimentadas pelo Brasil. Tanto a origem quanto os objetivos e as trajetórias destas Organizações passaram a ser mais diversificados, seguindo a fragmentação e a pluralidade características dos movimentos sociais contemporâneos.

A expansão do setor no período foi impulsionada com a criação, pelo Governo Federal Brasileiro, do Conselho da Comunidade Solidária, em 1995. Sob a bandeira da promoção do diálogo e o estabelecimento de parcerias e entre o Estado e o Terceiro Setor, este Conselho objetivou fomentar iniciativas inovadoras de desenvolvimento social para o enfrentamento da pobreza e da exclusão (Conselho da Comunidade Solidária, 2002). Uma de suas principais realizações foi a Reforma do Marco Legal do Terceiro Setor, que instituiu novas leis para o reconhecimento e a regulação das Organizações que atuam no setor.

A partir dos anos 1990, diferente do que ocorreu no início quando as mesmas buscavam um distanciamento dos outros setores: Estado e Privado, as ONGs começam a priorizar uma parceria com o Estado e/ou empresas, mantendo importantes acordos com o Banco Mundial, agências financiadoras ao grande capital, multinacionais e empresas em geral.

Muito da colaboração do setor privado veio da chamada responsabilidade social empresarial que teve um aumento expressivo nos meados da década de 90 do século passado. Muitas empresas, para provar seu compromisso com a sociedade ou simplesmente como uma estratégia mercadológica de boa imagem e reconhecimento, criaram parcerias com o Terceiro Setor. Além disso, elas receberam incentivo do governo para abatimento de impostos que acabava se tornando mais vantajoso.

Assim, no final do século XX, o Terceiro Setor se deparou com esta nova realidade. Além do reconhecimento formal de seu espaço pela sociedade, cresceu à necessidade de captar recursos e aprimorar a qualidade dos serviços oferecidos à sociedade além de suas estratégias de gestão, vitais para sua sustentabilidade.

1.4 Estatísticas do Terceiro Setor no Brasil

A última estatística de medição do tamanho exato do Terceiro Setor no Brasil foi o relatório sobre as Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos do Brasil (Fasfil), realizado em 2002, porém só publicado em 2004, pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Já são 8 anos desde a divulgação desta pesquisa, e esta é sem dúvidas uma das grandes queixas dos pesquisadores na área. No entanto, este levantamento mostra números expressivos e primordiais para os defensores do tema.

O relatório Fasfil foi fundamental não só por trazer dados e análises do Terceiro Setor, mas também para adotar os mesmos critérios conceituais utilizados pelas Nações Unidas, e que permite comparação com pesquisas publicadas em outros países, como defende ALBUQUERQUE (2006).

Todos os critérios utilizados na elaboração do documento foram adaptados à realidade jurídica brasileira já conforme novo Código Civil de 2003.

Os principais dados que resultaram do relatório seguem abaixo ALBUQUERQUE (2006):

Número e distribuição territorial

- ✓ As 276 mil Fasfil representam 5% do total de organizações (públicas, privadas lucrativas e privadas não-lucrativas) formalmente cadastradas no país.
- ✓ A maior parte das Fasfil encontra-se no Sudeste (44%), mais especificamente em dois estados: São Paulo (21%) e Minas Gerais (13%). O Sul (23%) e o Nordeste (22%) abrigam, respectivamente, cerca de um quinto das organizações. Seguem-se o Centro-Oeste, com 7% e, por fim, o Norte, com 4%.

Ano de fundação e porte

- ✓ As Fasfil são relativamente novas, pois cerca de dois terços delas (62%) foram criados a partir da década de 1990. A cada década se acelera o ritmo de crescimento: as que nasceram nos anos de 1980 são 88% mais numerosas do que as surgiram nos anos de 1970; esse percentual é de 124% para as que foram criadas na década de 1990 em relação a década anterior.
- ✓ São, em sua grande maioria, pequenas organizações: 77% das Fasfil não têm nenhum funcionário e somente 7% delas contam com dez ou mais trabalhadores assalariados. No entanto, observa-se um elevada concentração da mão-de-obra em poucas organizações, uma vez que somente 1% das Fasfil – as que empregam cem ou mais pessoas – reúne 61% do total das pessoas que trabalham na área. Em outras palavras, 2,5 mil entidades absorvem quase um 1 milhão de trabalhadores.

Área de atividade

- ✓ Pouco mais de um quarto das Fasfil (26%) dedica-se diretamente a atividades confessionais e, portanto, está ligado a igrejas e instituições religiosas. Note-se, contudo, que a influência da religião no âmbito dessas entidades é bem mais ampla, apesar de não ser possível dimensioná-la com exatidão. Isso porque se as instituições de origem religiosa

que desenvolvem simultaneamente outras atividades (ensino, cuidados com grupos socialmente vulneráveis) não foram consideradas religiosas, tendo sido classificadas em função das ações que desenvolvem (saúde, educação ou assistência social).

- ✓ Em segundo lugar, vêm as organizações de desenvolvimento e defesa de direitos (16%), seguidas pelas patronais e profissionais (16%). O quarto lugar é ocupado pelas instituições que realizam atividades culturais e recreativas (14%), seguidas daquelas que prestam serviços de assistência social (12%). As instituições que desenvolvem as demais atividades agregam, respectivamente, menos de 10% do total: educação (6%), saúde (1%), meio ambiente e habitação (menos de 1%).

Empregados e remuneração

- ✓ As 276 mil Fasfil têm 1,5 milhão de assalariados, o que corresponde a 5,5 dos empregados de todas as organizações formalmente registradas no país. A maior parte desses trabalhadores encontra-se no Sudeste (56%). Juntos, os estados de São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro reúnem 54% desses assalariados. Outros 20% estão no sul e 14% no Nordeste. A região Centro-Oeste abriga 7% dos empregados das Fasfil, e a Norte, 3%.
- ✓ É nas áreas de saúde e de educação que se concentra o maior número de assalariados: apesar de as entidades, dessas áreas serem relativamente pouco numerosas – somente 8% –, elas empregam mais da metade dos trabalhadores das Fasfil (52%). A assistência social emprega 227 mil pessoas, o que corresponde a 15% do total dos trabalhadores da Fasfil. As organizações culturais e recreativas, religiosas, patronais e profissionais, de desenvolvimento e defesa de direitos, de meio ambiente e habitação são numerosas, porém de pequeno porte: elas representam três quartos (72%) do total. No entanto, empregam um quarto dos empregados do setor.
- ✓ Em média, os trabalhadores da área de educação são os mais bem pagos: seis salários mínimos por mês. Esse valor é três vezes

superior ao observado na área de habitação (2,1 salários mínimos) e duas vezes maior do que o verificado nas áreas de religião e assistência social (2,9 e 2,8 salários mínimos, respectivamente). Os assalariados da área de meio ambiente também percebem, em média, uma renda mensal superior aos demais grupos: 5,2 salários mínimos por mês. As remunerações das demais áreas oscilam entre quatro (associações e profissionais) e 4,4 salários mínimos (cultura e recreação).

Taxa de crescimento

- ✓ Foi expressivo o crescimento das Fasfil, especialmente na década de 1990. Entre 1996 e 2002, o número dessas entidades mais que dobrou, passando de 105 mil para 276 mil – o que correspondeu a um aumento de 157%. Essa variação foi bem maior do que a observada no conjunto de organizações (públicas, privadas lucrativas e privadas não-lucrativas) formalmente registradas no país, que foi de 66%. Apesar de esse crescimento ter sido verificado em todas as áreas de atuação, merecem destaque meio ambiente e de desenvolvimento e defesa de direitos, que quadruplicam o número de entidades (309% e 303%, respectivamente), e as associações patronais e profissionais, que mais que triplicam (252%).
- ✓ No mesmo período, o número de pessoas ocupadas nas Fasfil aumentou em 500 mil: totalizaram um milhão de trabalhadores em 1996 e passaram para 1,5 milhão em 2002. Note-se, contudo, que o crescimento dos empregos (48%) foi, proporcionalmente, bem menor que o do número de entidades (157%). Dessa combinação, resultou uma diminuição generalizada do tamanho das entidades. (p. 36, grifos meus)

Este panorama geral e real, mesmo que desatualizado, já que data de 2002, mostrou a expressividade do Terceiro Setor, em relação a sua expansão, solidificação e elemento de crescente importância social. Logo,

tanto a mídia quanto inúmeros pesquisadores doaram considerável atenção ao tema.

1.5 A regulamentação do Terceiro Setor no Brasil

A lei 9.790/99 juntamente com o decreto de 3.100/99, ambos de junho de 1999, dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), além disso, institui e disciplina o 'Termo de Parceria, e dá outras providências.

Esta lei federal é resultado de muito trabalho e esforço de dezenas de organizações do Terceiro Setor, em parceria com Governo Federal e Congresso Nacional, articulado pelo Conselho da Comunidade Solidária.

Com a promulgação da lei 9.790/99 e o decreto 3.100/99 no ano de 1999, foi instituído no Brasil um primeiro marco legal englobando todas as Organizações da sociedade civil que formam o Terceiro Setor e que apresentem em seus estatutos objetivos ou finalidades sociais voltadas para a execução de atividades de interesse público nos campos da assistência social, cultura, educação, saúde, voluntariado, desenvolvimento econômico e social, da ética, da paz, da cidadania e dos direitos humanos, da democracia e de outros valores fundamentais além da defesa, preservação e conservação do meio ambiente. Podendo assim essas entidades relacionarem-se com o Poder Público Federal, Estadual, do Distrito Federal ou dos Municípios, visando à execução de atividades de interesse público por meio de um vínculo de cooperação entre as partes. (ABONG – sem autor)

Para efetuar a transferência de recursos públicos para as Organizações da sociedade civil, com a Lei 9.790/99 criou-se o Termo de Parceria - novo instrumento jurídico de fomento e gestão das relações de parceria entre as OSCIPs e o Estado, com o objetivo de imprimir maior agilidade gerencial aos projetos e realizar o controle pelos resultados, com garantias de que os recursos estatais sejam utilizados de acordo com os fins públicos. Isto é, o Termo de Parceria consolida um acordo de cooperação entre governo e organização social seja nas esferas municipais, estaduais ou federais.

Sem dúvida, a lei 9.790/99 possibilitou uma legalização e validação às organizações do Terceiro Setor. Mesmo sendo caracterizadas pela heterogeneidade, elas passaram a ter uma independência maior de gestão, uma estrutura jurídica, uma administração mais eficaz e eficiente, além de melhores condições para prestações de suas contas em conformidade com os princípios fundamentais de contabilidade.

Tudo isso acabou por ajudar, também, o aumento da credibilidade destas organizações após a criação de mecanismos legais de visibilidade, transparência e controle público.

A Lei das OSCIP também prevê regras para criação e registros obrigatórios, que toda organização social deve providenciar. Além também de uma gama de procedimentos facultativos, que podem acarretar benefícios financeiros, administrativos e/ou políticos, tais como isenções, imunidades e incentivos fiscais e tributários.

1.6 A regulamentação de contratos trabalhistas no Terceiro Setor

As entidades não gozam de tratamento jurídico diferenciado no âmbito trabalhista, ou seja, as Organizações sem fins lucrativos são consideradas empregadoras, para os efeitos da legislação do trabalho, como qualquer empresa de fins lucrativos (privadas) e com as mesmas obrigações em relação aos direitos do trabalhador.

Conforme salienta ALBUQUERQUE (2006) a regra geral a ser observada pelas entidades é a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) - Decreto Lei 5452/43 e toda a legislação que lhe é complementar.

É preciso conhecer as leis trabalhistas, assim fica mais fácil administrar a organização conhecendo os seus direitos e dos empregados, tais como:

- as rotinas trabalhistas;
- as obrigações trabalhistas (salário e encargos sociais);
- como devem ser feitas as admissões e demissões e a remuneração a ser paga;
- os detalhes sobre férias e 13º salário;
- higiene e segurança do trabalho;

- enfim, todas as medidas para agir de acordo com as leis vigentes.

A seguir apresenta-se (ALBUQUERQUE, 2006, p.80) os vários tipos de contrato de trabalho previsto pela lei, e outras formas de trabalho de que podem se valer as organizações do Terceiro Setor:

a) Contrato por prazo indeterminado

b) Contrato por prazo determinado

c) Estagiário

d) Voluntário

e) Autônomos

Perante este cenário apresentado do Terceiro Setor no Brasil, seu número expressivo de crescimento e regulamentações legais fica claro a importância e visibilidade que este setor conquistou no país. No entanto o crescimento foi rápido e alguns processos administrativos de sobrevivência destas organizações ficaram quase imutáveis conforme observa FISCHER (2004):

“Ao lado desta notoriedade, as organizações da sociedade civil viram crescer também a demanda para que profissionalizassem sua gestão. Em alguns aspectos, as próprias entidades é que se ressentiam de estar sendo administradas de forma ‘amadorística’, o que lhes prejudicava o desempenho. Processos estruturados de captação de recursos financeiros, engenharia financeira e o movimento campo jurídico e tributário eram alguns dos conhecimentos profissionais mais requeridos, quando as organizações começaram a perceber que crescia a competição por recursos escassos e que passavam a ser avaliadas também pela qualidade de sua administração.”
(p.80)

Agora com o Setor em regulamentação e apoio governamental as organizações sociais passam a rever seus processos administrativos e de colaboradores para oferecerem serviços de qualidade à comunidade que atendem.

O próximo capítulo irá analisar especificamente os desafios enfrentados no processo de profissionalização de recursos humanos para atuar no mercado do Terceiro Setor no Brasil. Um mercado de mão-de-obra abundante em oferta, ainda com um baixo perfil de qualificação.

CAPÍTULO 2 - CENÁRIO ATUAL DE GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES E DA PROFISSIONALIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR DO SETOR NO BRASIL

2.1 Administração de Recursos Humanos e/ou Gestão de Pessoas

“A partir da década de sessenta começa-se a ouvir o termo Administração de Recursos Humanos, nomenclatura, esta, que vem a substituir a Administração de Pessoal e Relações Industriais (RI). A expressão Gestão de Pessoas visa substituir tanto na nomenclatura como na busca de solução para as demandas de excelência organizacional à Administração de Recursos Humanos (ARH), que, ainda é a mais comum entre todas as expressões utilizadas nos tempos contemporâneos para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações, onde o setor de Gestão de Pessoas busca além da excelência organizacional procura promover a Gestão de Pessoas propriamente dita.” (GIL, 2007 p.17).

Conforme afirmação de GIL (2007) Gestão de Pessoas nada mais é que o departamento de recursos humanos dentro de uma organização. Juntamente com outros departamentos: Financeiro, Marketing, Operações/Produção e Administrativo estabelecem o desenho do sistema organizacional, todos trabalhando simultaneamente e interdependentes.

Toda empresa deve ser definida como um sistema, pois ela é constituída por elementos que de alguma forma interagem entre si e funcionam como uma estrutura organizada. (GIL, 2007 p.21).

O foco do departamento de Gestão de pessoas são as pessoas, os colaboradores, e o trabalho em equipe conforme apresenta Chiavenato:

Em seu trabalho, cada administrador - seja ele um diretor, gerente, chefe ou supervisor - desempenha as quatro funções administrativas que constituem o processo administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar. A ARH procura ajudar o administrador a desempenhar todas essas funções porque ele não realiza seu trabalho sozinho, mas através das pessoas que formam sua equipe. É com sua

equipe de subordinados que o administrador executa as tarefas e alcança metas e objetivos. (2004, p.13).

De uma forma resumida, Gestão de pessoas, além de diversas atribuições, tem como principais responsabilidades: Recrutamento e Seleção (R&S), Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas (T&D), Avaliação de Desempenho (AD), Cargos e Salários (C&S).

2.2 As pessoas e as Organizações

CHIAVENATO (2004) pontua a importância das pessoas para funcionamento de qualquer organização:

O Capital Intelectual é primordial para o início, manutenção e desenvolvimento de qualquer atividade econômica. São as pessoas que fazem o negócio. Apesar das empresas serem dotadas de diferentes recursos materiais, como: máquinas, equipamentos, prédios, instalações, tecnologia e uma porção de outros recursos físicos, são as pessoas que fazem as organizações atingirem seus objetivos, uma vez que tais recursos físicos, necessitam ser ativados pelas pessoas para que funcionem e possam proporcionar resultados (p.132).

Todos os empreendimentos humanos, em todas as épocas, sempre dependeram da capacidade de trabalho das pessoas e da eficiência em organiza-las para atingir os objetivos estabelecidos, como bem afirma FISCHER (2003).

As organizações são, portanto, o espaço onde as pessoas empregam sua competência para realizar, com a utilização de diversos recursos, as atividades que concretizam a finalidade de cada tipo e organização.

“Um dos maiores desafios da administração consiste em conseguir que as diversas pessoas de uma organização incorporem os objetivos estabelecidos, de forma a assumir o compromisso de realizá-los, utilizando, para isso, seus

conhecimentos, inteligência, energia e dedicação. Para obter nível de comprometimento, as organizações modernas têm empregado modelos de gestão nos quais a importância da pessoa e o valor do trabalho humano são ressaltados como componentes essenciais.” FISCHER (2003, p.77).

Porém é importante dizer que nem sempre na história da administração a preocupação do capital intelectual foi prioridade. Na verdade, em muitas ocasiões foi nula, como na era industrial da década de 30 do século XX.

O pensamento e reflexão administrativos focado nas pessoas teve seu início nas duas últimas décadas do século XX (FISCHER, 2003) quando se perceberam mudanças externas que afetaram diretamente o modo de ser das organizações e seus modelos de gestão: globalização, fatores econômicos, políticas internacionais, inovações tecnológicas e principalmente a evolução do acesso à informação e à comunicação.

E como resultados destes impactos pode-se destacar, de acordo com FISCHER (2003, p.75), as principais mudanças no olhar administrativo:

- A percepção do ser humano é que faz a diferença no desempenho organizacional;
- A noção de que competência é o valor que o trabalho do homem agrega ao resultado da organização;
- A prevalência do capital social das organizações sobre os demais recursos e bens;
- A criação de modelos de gestão que enfatizam a diversidade em vez da cultura homogeneizadora;
- A geração de conhecimento e a educação disseminadora como atividades organizacionais genéricas.
- Os trabalhadores das organizações começaram a deixar de ser recursos, para virem a ser pessoas integrais.

Com isso o foco da gestão de pessoas também mudou. Deixou de ser o consumo do esforço físico e intelectual colocado no trabalho para ser a competência

de adicionar valor ao resultado do trabalho. Isto é, passa a exigir do colaborador não apenas a capacidade de fazer, mas também o envolvimento com o que ele faz e o modo que ele faz. Desta forma este modelo novo de gestão assimila o ser humano de forma mais íntegra e não somente com uma simples extensão da máquina. Dá ao colaborador uma liberdade para utilizar sua inteligência, bom senso e decisão nos diferentes processos.

2.3 Gestão de Pessoas nas Organizações do Terceiro Setor: características e desafios

Perante este novo desenho de modelo de gestão que o mundo empresarial vem sendo pressionado a estabelecer é fundamental as organizações do Terceiro Setor se adequarem, estruturarem e implementarem um sistema de gestão de pessoas coerente com seus valores e padrões culturais e de concordância com seus objetivos estratégicos. Caso contrário, as mesmas estão sujeitas a três riscos de acordo com FISCHER (2003):

Em primeiro lugar, porque não conseguirão promover o desenvolvimento organizacional que lhes permita manter-se no ambiente de forte competitividade que caracteriza o cenário atual, se não contarem com pessoas competentes, satisfeitas e comprometidas com a geração de resultados de excelência. Em segundo lugar, porque essa é uma tendência global para todos os setores: empresas, corporações, órgãos públicos, ONG's e organizações sem fins lucrativos; todos têm seu ponto de alavancagem na qualidade e excelência de seus profissionais. O mesmo fator que assegura o sucesso tende a ser o ponto de maior vulnerabilidade da organização: se não investir continuamente no desenvolvimento do capital humano, perde gradativamente a competitividade. E em terceiro lugar, mas provavelmente o mais importante: as organizações da sociedade civil têm que estabelecer padrões de gestão compatíveis com sua missão social. Embora se dediquem às mais diferentes atividades-fim, essas organizações vêm sendo identificadas como aquelas que assumem as missões de

transformação social. Seria inconsistente e comprometedor que se dedicassem a tais missões sem criar condições para que o próprio agente de transformação, que é cada trabalhador atuante em seus programas e funções, possa transformar a si próprio no sentido do desenvolvimento pessoal e profissional contínuo. (p.82)

Observa-se que até a década de 1990 as organizações sociais no Brasil se utilizaram de padrões de uma administração informal, pouco estruturada e não profissionalizada. Sem dúvidas isso custou o encerramento e fechamento de diversas atividades sociais no país.

Segundo BOSE (2004), o Terceiro Setor brasileiro apresenta peculiaridades, em decorrência da forma como foi constituído, de suas características, estratégias de atuação e outros aspectos. Assim, esses diferentes contextos e culturas certamente trazem, como consequência, necessidades e aspectos de gestão diferenciados, inclusive quanto à gestão de pessoas.

Algumas dessas características começaram a ser estudadas recentemente por pesquisadores brasileiros e relatadas por especialistas, bem como por dirigentes de organizações pertencentes ao Setor.

O amadorismo surge, então, como uma característica inerente à gestão das organizações do Terceiro Setor (BOSE, 2004), destacando o estilo particular de gestão a flexibilidade, como uma característica marcante do dia-a-dia dessas organizações. Outro aspecto que se destaca é a informalidade, que se expressa nas práticas organizacionais através da falta de sistematização de procedimentos e políticas, dificultando a gestão, pois as funções e responsabilidades de seus colaboradores não são claramente definidas.

Assim, tal característica pode acarretar maior lentidão na execução de atividades e processos, em decorrência de situações onde não sabe exatamente suas funções e atividades, acarretando até mesmo em retrabalhos ou, simplesmente, de que determinadas atividades deixem de ser executadas.

A ausência de procedimentos formais e de controle também se deve ao ambiente favorável ao trabalho voluntário que preenche a grande maioria das vagas de emprego nas organizações sociais. Isso automaticamente faz com que cada vez

mais pessoas consideradas não preparadas façam parte da gestão, já que também não há uma seleção crítica de perfil dos mesmos.

Há uma dificuldade para as organizações do Terceiro Setor estabelecerem hierarquias claras de autoridade e de relações formais de subordinação. Especialmente nas Organizações de menor porte, os dirigentes costumam manter um relacionamento próximo com os colaboradores, baseados em valores como proximidade, afeição, harmonia e confiança. Como resultado dessas características, os gestores apresentam dificuldades para conciliar aspectos ideológicos da atuação como líder e aperfeiçoar os processos gerenciais internos. Além disso, geralmente dividem suas preocupações entre problemas cotidianos – operacionais – e assuntos estratégicos.

Essas formas de gestão aparentemente mais participativas podem estar relacionadas à cultura do trabalho em equipe, muito presente nas Organizações do Terceiro Setor. Como a dinâmica da produção é sempre coletiva, o trabalho em grupo é uma constante, resultando em alto grau de compartilhamento das atividades. (BOSE, 2004, p.34)

Ainda, segundo BOSE (2004), outra característica que se mostra relevante nas organizações do Terceiro Setor é a existência de comprometimento e motivação intrínsecos aos profissionais e voluntários que nelas atuam. Invariavelmente relacionados aos valores que são praticados e/ou à causa para a qual a organização se volta. A motivação desses membros está vinculada principalmente ao diferencial que o Terceiro Setor oferece no sentido de possibilitar a união da necessidade de trabalhar à realização de um projeto social.

Isso gera um alto nível de engajamento, mesmo entre os profissionais que realizam atividades consideradas burocráticas ou menores. Especificamente no caso dos voluntários, observa-se que a sua permanência está relacionada à manutenção de valores e objetivos da organização, bem como à sua credibilidade na sociedade.

Assim, os valores e a missão institucional ganham especial destaque, pois os colaboradores e voluntários das organizações sociais mostram-se motivados, confiantes na ação solidária e compartilham este ideal de forma espontânea. Neste

contexto a importância de objetivos individuais são substituídos pelos objetivos macros da organização.

Os salários nesse setor, com raras exceções, ainda são inferiores àqueles praticados nos demais. Se por um lado, a escassez de recursos financeiros presente nas organizações do Terceiro Setor justifica a opção pelo trabalho voluntário e a necessidade de pagar baixos salários observa que a prática de remunerar abaixo do mercado ocorre mesmo quando essas organizações possuem condições de pagar salários semelhantes, defende RAPOSO (2000). O desequilíbrio salarial interno, em decorrência da inexistência de políticas e planos de cargos e salários, também se mostra presente nessas organizações.

Há que se considerar, ainda, que a utilização do trabalho voluntário não se justifica apenas pelo barateamento da mão-de-obra, mas também pela cultura de solidariedade que permeia as organizações do Terceiro Setor. Entretanto, a utilização dessa forma de trabalho também tem trazido algumas dificuldades gerenciais, tais como preparação e qualificação, controle e regulação, avaliação de desempenho, absenteísmo e falta de pontualidade.

Além da gestão de colaboradores é necessária à gestão de voluntários, contemplando procedimentos voltados para o recrutamento e a capacitação, o compartilhamento dos valores da organização, a definição de planos de trabalho e o acompanhamento individual.

A seleção de novos colaboradores também ocorre de forma desestruturada, quase que nunca baseada na afinidade dos candidatos com a proposta organizacional e disponibilidade para o trabalho. Os candidatos, por sua vez, normalmente são recrutados através da indicação de terceiros, membros da organização e de pessoas por ela assistidas. Assim, os critérios de qualificação para o trabalho mostram-se menos rígidos. Observa-se que privilegia-se a boa formação geral (identidade pessoal, social e cultural) porém a formação específica (formação e domínio científico destinado à uma área) é menos relevante.

Muitas organizações se queixam de escassez de profissional qualificado em atividades sociais, no entanto, treinamentos ou desenvolvimento de pessoas - uma condição fundamental para o desenvolvimento de qualquer organização – são outros fatores quase que inexistentes nas suas estratégias de gestão de pessoas.

2.4 Gestão Social

A chamada gestão social, modelo de gestão administrativa comum nas Organizações do Terceiro Setor atualmente, baseia-se na principal característica delas que é sua finalidade social. Tal como em uma empresa privada ou um governo, as mesmas têm de ser muito bem geridas no ponto de vista de recursos humanos, financeiros e materiais para que sejam capazes de desenvolver seus projetos e programas, estabelecer parcerias e conseguir sustentabilidade a fim de oferecer cada vez melhor, com qualidade, eficiência e eficácia, os seus serviços sociais.

A gestão das organizações sociais é caracterizada por singularidades como: valorização da missão, articulação dos públicos constituintes e gestão social típica.

“Este tratamento do social permite contemplar, primeiramente, a questão nacional de países em desenvolvimento, de modo que resgate a noção de pacto social, agregando e revitalizando aspectos relacionados com a solidariedade, a comunidade e a ética” (CABRAL, 2007, p. 128).

Dentro deste propósito existe a necessidade de profissionais focados, conscientizados e comprometidos na missão de suas organizações seja qual for sua atuação. E assim como propõe DRUCKER (2004) para diferenciar da gestão de organizações empresariais e industriais, e até mesmo estatais, a prática de administrar as organizações do Terceiro Setor recebe a denominação de ‘gestão social’.

Para CABRAL (2007) a expressão ‘gestão social’ tem sido apresentada essencialmente para indicar a ação gerencial dos programas, com finalidade social, e para ressaltar a influência dos processos sociais na gestão.

A análise das relações entre a gestão e as demandas sociais, além de permitir desenvolver técnicas e instrumentos próprios que conduzem à valorização e à promoção de indivíduos, permite dar conta da crescente complexidade que envolve, presentemente, a administração das organizações, impondo mudanças e desafios expressos nos argumentos de DUCKER (2004).

A gestão, neste modelo, deve considerar os seguintes elementos: os participantes são selecionados segundo valores e atitudes, vindo a construir um sistema social baseado no relacionamento de seus integrantes; a direção é legitimada por princípios e visões a serem atingidas, e não por metas imediatas; a organização compartilha responsabilidades, e não distribuição de poder. (CABRAL, 2007, p. 132)

Este tipo de gestão busca colaboradores capazes de exercer no cotidiano do trabalho nas organizações sociais, as cinco funções gerenciais primordiais: planejamento, organização, direção, controle e avaliação. Não existindo, portanto uma necessidade obrigatória de hierarquia e sim um compartilhamento na gestão.

2.5 O processo de profissionalização do mercado do Terceiro Setor no Brasil

“A profissionalização do Terceiro Setor, vinculada ao aumento da eficácia e eficiência de suas Organizações, necessariamente passa pela profissionalização das pessoas que o compõem e para o desenvolvimento de novas competências.” (BOSE, 2004, p.32)

Com esta afirmação fica nítida a ideia que a responsabilidade do sucesso e sustentabilidade dos projetos das organizações sociais no Brasil depende hoje de pessoal - tanto colaborador quanto voluntariado - com um preparo, técnica, habilidade e competência adequadas aos objetivos do setor.

E de fato este é um fator de carência para grande maioria das organizações sociais brasileiras. Faltam profissionais da área da Administração, Ciências Contábeis, Ciências Sociais, Comunicação Social, Direito, Psicologia e Marketing. Estas áreas citadas são as primordiais em questões vitais para o setor como: captação de recursos, parcerias e alianças - tanto com governo quanto com empresas privadas; gestão de mão-de-obra voluntária, estar de acordo com questões legais e leis vigentes específicas ao setor; elaboração de estudos e avaliação dos impactos dos projetos sociais aplicados; divulgação dos projetos;

controle financeiro e divulgação dos recursos aplicados, comunicação clara e direta com o público atendido; além de inúmeras necessidades e obrigações peculiares e específicas para o mercado do Terceiro Setor, que profissionais bem treinados e competentes poderiam atender.

Isso se deve também pelo recente surgimento e crescimento rápido do Setor que vem ocorrendo mais expressivamente nas últimas duas décadas. E não somente isso, já observado, no histórico das organizações sociais brasileiras não houve necessária preocupação e exigência para uma administração formal, estruturada e profissionalizada.

Há, portanto um impacto direto na busca pela oferta de profissionais: se as organizações do setor não exigem profissionais capacitados ou sequer oferecem estrutura de gestão de pessoas que desenvolvam técnicas específicas da área aos colaboradores, como exigir tal necessidade?

“A formação é condição necessária, mas insuficiente para a profissionalização. Cabe às entidades executoras de projetos e às entidades financiadoras conquistar o reconhecimento público e estruturar o mercado de trabalho para a valorização da competência profissional. Recompensando adequadamente os mais competentes, é possível atrair jovens talentos, cujo engajamento é decisivo para o futuro do Terceiro Setor no Brasil”. MARCOVITCH (2005, p.129)

E MARCOVITCH (2005) ainda vai além afirmando que a profissionalização da gestão das instituições do Terceiro é ainda algo esperado no Brasil e que depende basicamente de três condições: o reconhecimento social, mercado de trabalho e oportunidades de formação:

“O reconhecimento social concede aos responsáveis legitimidade. O mercado de trabalho permite fazer do exercício profissional um meio de subsistência remunerada. Os jovens egressos da universidade esperam visualizar as oportunidades decorrentes de uma trajetória profissional do Terceiro Setor. Quanto à formação, cabe a ela oferecer conhecimentos e habilidades para aqueles

que ambicionam tornar-se profissionais na área. Serão agentes de mudanças provenientes de diversas áreas do conhecimento humano, dispostos a dedicarem-se a entidades privadas de interesse público” (p.122)

As mudanças nas políticas e filosofia de gestão já vêm ocorrendo no setor, mesmo que lentamente. As organizações estão mudando seu modo de gerir e administrar, implementando a chamada gestão social.

Essa exigência de mercado vem ajudando a diminuir a escassez de oferta de cursos de profissionalização pelas Instituições de Ensino Superior no Brasil. Que de fato é uma verdade. Mas já se percebe um aumento significativo de abertura de cursos de especialização dedicados à capacitação de profissionais para o Terceiro Setor, em razão de todo este processo de mudança no comportamento destas organizações.

A formação para a profissionalização trata de valores, conhecimentos, habilidades e atitudes – fatores que serão discutidos mais detalhadamente no capítulo seguinte - para a capacitação de dirigentes, gestores de projetos, coordenadores de programas, responsáveis por atividades de apoios, operacionais, voluntários e colaboradores em geral.

CAPÍTULO 3 - PERFIL PROFISSIONAL PARA ATUAR NAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR COM BASE EM COMPETÊNCIAS

3.1 Gestão por competências – uma nova proposta de gerir pessoas

Conforme observado no capítulo anterior, a forma de gerir pessoas dentro das organizações sofreu grandes transformações ao longo dos últimos anos. Dentre as principais transformações, DUTRA (2001) assinala:

- **Alteração do perfil das pessoas exigido pelas organizações** = ao perfil obediente e disciplinado prefere-se um perfil autônomo e empreendedor. A mudança no padrão de exigência gerou a necessidade de uma cultura organizacional que estimulasse e apoiasse a iniciativa individual, a criatividade e a busca autônoma de resultados para a empresa ou negócio;

- **Deslocamento do foco da gestão de pessoas por meio do controle para o foco por meio do desenvolvimento** = a marca dos sistemas tradicionais de gestão de pessoas, inspirada no paradigma fordista e taylorista de administração, é o controle de pessoas. Segundo esse paradigma, os indivíduos são controláveis, portanto, espera-se deles uma postura passiva. Hoje, há uma grande pressão para que a gestão de pessoas seja orientada pela ideia do desenvolvimento mútuo. A empresa, ao se desenvolver, desenvolve as pessoas, e estas, ao se desenvolverem, fazem o mesmo com a organização. A pessoa é vista como gestora de sua relação com a empresa, bem como do seu desenvolvimento profissional;

- **Maior participação das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa** = O comprometimento integral dos indivíduos com a organização ou negócio mobiliza não somente os músculos e parte da inteligência, mas todo o seu potencial criador, sua intuição, sua capacidade de interpretar o contexto e de agir sobre ele, gerando vantagens competitivas únicas. As pessoas são depositárias do patrimônio intelectual e da agilidade de resposta da organização aos estímulos do ambiente e, ainda, da capacidade de visualização e exploração de oportunidades de negócio (p. 23).

Estas transformações, mesmo que expressivas, durante muito tempo não impactaram diretamente na forma e prática de gerir pessoas nas organizações. O modelo tradicional, mesmo causando conflitos, continuou sendo adotado e pode ser encontrado ainda em diversas situações sendo aplicado até dias atuais.

Mesmo com resistência surge então como alternativa para substituir o modelo tradicional e atender as transformações acima citadas na questão de gerir pessoas uma nova abordagem chamada gestão por competências.

De acordo com CHIAVENATO (2008) a gestão por competências visa instrumentalizar o departamento de recursos humanos e seus gestores responsáveis para realizar gestão e desenvolvimento de pessoas, com foco, critério e clareza. As ferramentas deste moderno modelo são totalmente alinhadas às atribuições dos cargos e funções de acordo com cada organização.

Por esta razão a gestão por competências consiste em observar, desenvolver e prover pessoas capacitadas para a realização de atividades. Além disso, deve detectar as competências que são importantes para a realização de uma função/cargo, isto é, as competências que um colaborador deve possuir para exercer bem uma determinada função.

Este mapeamento de competências, para CHIAVENATO (2008) é feito através da identificação do *CHA: conhecimentos, habilidades e atitudes*, Um conjunto de variáveis necessárias para que o indivíduo desenvolva suas atribuições e responsabilidade conforme a função demandada.

Outro ponto interessante desta abordagem e modelo é a busca por equilíbrio entre os papéis desempenhados pelas organizações e pelos colaboradores. “É uma responsabilidade mútua nas diversas atividades organizacionais, além da busca pela aprendizagem e desenvolvimento tanto organizacional quanto humano” (BOSE, 2004, p.49).

“Organização e pessoas, lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. As pessoas, por seu turno, ao desenvolver sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado,

dando-lhes condições para enfrentar novos desafios” (DUTRA, 2001, p.25).

Além disso, este novo modelo de gerir eleva a importância das pessoas na execução das diversas estratégias organizacionais, permitindo que sejam valorizadas pelas suas contribuições individuais, respeitando suas características e não as limitando nas atividades prescritas no desenho do cargo que ocupam.

3.2 O conceito de competência

O conceito de competência vem sendo utilizado neste novo modelo de gestão, como um conjunto de características que podem ser previstas e estruturadas, de modo a se estabelecer um conjunto ideal de qualificações para que a pessoa desenvolva um desempenho adequado e eficiente em seu trabalho.

“um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados, que afetam a maior parte de uma tarefa (papel ou responsabilidade), correlacionado à performance, que possa ser medido contra parâmetros bem-aceitos, e que pode ser melhorada através de treinamento e desenvolvimento”. (PARRY, 1996, p.50).

Conhecida como *CHA* (CHIAVENATO, 2008), essa visão aborda basicamente o estoque de recursos detido pelas pessoas, em três dimensões: o *Conhecimento*, que corresponde às informações e conhecimentos formais detidos pelo indivíduo, ou seja, a dimensão do saber; a *Habilidade*, que corresponde à capacidade de aplicar o conhecimento no desempenho da tarefa, referindo-se ao saber-fazer; e a *Atitude* que diz respeito aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho, ou seja, a dimensão do querer-fazer.

O ideal é não estabelecer uma classificação rigorosa destas três dimensões (*Conhecimento, Habilidade e Atitude*) já que tende a ter assim uma visão separada e parcial de competência. Estes são fatores interdependentes e a falha de um deles automaticamente leva a não eficiência.

Os recursos, por sua vez, a serem mobilizados pelo colaborador na sua prática profissional são agrupados em cinco categorias: Conhecimentos: gerais e teóricos, operacionais e acerca do ambiente; Habilidades: operacional, experiência, relacional cognitivo; Atitudes: atributos pessoais e relacionais; Recursos fisiológicos: energia, disposição; Recursos do ambiente: sistemas de informação, banco de dados.

3.3 A questão da entrega e comprometimento

“O campo da gestão é um dos espaços centrais para o avanço das Organizações do Terceiro Setor. A profissionalização dos que atuam nesta área é defendida, principalmente para aqueles que desempenham papéis gerenciais, pois gestores com sólida informação e domínio de técnicas administrativas permitiriam o cumprimento mais sistematizado e articulado dos objetivos das instituições sociais” (TEODOSIO, 2001, p.156).

O domínio de técnicas acima citadas por TEODOSIO (2001) ou também competências básicas para um gestor do Terceiro Setor, vale ressaltar que são exigidas para todos os colaboradores de uma organização social. Todos profissionais são gestores sociais, são responsáveis por transformações sociais e portanto com responsabilidades iguais.

Esta visão está bem atrelado à questão primordial na gestão destas organizações: a missão vem em primeiro lugar, antes que a liderança. A primeira tarefa do líder é de assegurar que todos vejam, ouçam e vivam a missão. (DRUCKER, 2006)

Apesar de buscar-se um modelo de competência genérico para atuação no Terceiro Setor, em contra partida deve-se analisar a questão da competência individual de profissionais, como já comentado: seus conhecimentos, suas

habilidades e suas atitudes. Este conjunto de competências está atrelado ao conceito de 'entrega' como observa DUTRA (2001):

O indivíduo é avaliado e analisado para efeitos de admissão, demissão, promoção, aumento salarial, etc., levando-se em consideração sua capacidade de entregar-se à empresa. Por exemplo, ao escolhermos uma pessoa para trabalhar conosco, além de verificarmos sua formação e experiência, observamos também seu modo de atuar, sua maneira de realizar o trabalho solicitado, suas realizações, enfim, queremos nos assegurar de que a pessoa a ser escolhida terá condições de obter os resultados que a organização espera e necessita” (p.26).

Portanto a entrega também se torna uma competência básica para colaboradores de organizações sociais. Os mesmos devem ser engajados e imersos com a missão da organização. Como afirma DRUCKER (2006) deve haver o compromisso. As organizações sem fins lucrativos existem para provocar mudanças nos indivíduos e sociedade, e seus profissionais são agentes de transformação social.

O termo 'entrega' portanto refere-se ao indivíduo saber agir de maneira responsável e ser reconhecido por isso. Esta é uma perspectiva mais adequada, já que mais individualizada, dando condições de avaliar, orientar e desenvolver o desempenho de colaboradores no processo de gestão de pessoas.

3.4 Principais competências para atuar no Terceiro Setor

As competências para atuar no Terceiro Setor vão muito além da dimensão do conhecimento que pressupõe as atividades de planejamento, organização, direção e controle (TENÓRIO, 2009). Funções estas exigidas para todos os gestores e/ou administradores de qualquer organização.

O cenário atual em que se encontram as organizações do Terceiro Setor exige de seus gestores e colaboradores, desenvolvimento de competências e posturas adequadas e específicas à nova realidade dessas organizações e também

da forma de gerir pessoas. As competências fundamentais que um profissional atuante neste setor deve possuir, para TEODÓSIO (2001), são:

- Afinidade com a causa;
- Valores pessoais compatíveis com o da organização;
- Transmitir confiança e credibilidade;
- Paciência, flexibilidade e "jogo de cintura";
- Facilidade de relacionamento interpessoal;
- Iniciativa;
- Ética e sensibilidade às questões humanas.

Ainda segundo TEODÓSIO (2001) pode-se definir competências individuais dos colaboradores separadamente das competências gerenciais do Terceiro Setor:

a) Competências individuais

- Capacidade de gerir pessoas e se relacionar entre si;
- Habilidade para formar alianças e parcerias;
- Capacidade de mobilização de recursos;
- Habilidade para trabalhar em equipe;
- Visão de futuro.

b) Competências gerenciais

- Compromisso com o processo de melhoria de qualidade de vida da comunidade;
- Adoção de posturas desburocratizadas e simplificadas de gestão, compatíveis com o nível cultural e operacional da comunidade;
- Condução de ações e iniciativas sob a prática da gestão participativa;
- Capacidade de motivar, sensibilizar e engajar a mão-de-obra voluntária;
- Possuir credibilidade a partir de sua atuação e liderança, dando visibilidade a todas as ações do processo que estiverem sob sua liderança;
- Capacidade de organizar e integrar a entidade que dirige em iniciativas visando à ação em redes (atuação solidária);

- Capacidade de condução da entidade a níveis de alta competitividade, mediante a eficiência, a eficácia e a efetividade de sua atuação e de suas decisões.

Todas estas competências devem estar em afinidade com as competências das organizações do Terceiro Setor, conforme defende SALAMON (1998):

- Proximidade com o público, permitindo identificar de forma mais objetiva os demandados, necessidades e aspirações da comunidade;
- Capacidade de mobilização das potencialidades e energias populares;
- Identificação de novos problemas e emergências e maior agilidade em trazê-los à discussão pública;
- Capacidade de sensibilizar, motivar e mobilizar recursos humanos e financeiros paralisados;
- Atuar como agentes na promoção de mudanças e transformações da realidade;
- Capacidade para formação de novas lideranças;
- Autoridade para contribuir na legitimação e garantia de apoio popular às políticas exigidas.

3.5 O papel do líder e a questão dos relacionamentos: colaboradores, parceiros e comunidade.

As pessoas e o rendimento que elas proporcionam determinam a capacidade de desempenho de uma organização. Por isso líderes de organizações sociais para selecionar colaboradores devem analisar vários candidatos, contra a possibilidade de se apegarem a amizade, preconceito ou hábito (DRUCKER, 2006). O foco da análise deve estar sobre o desempenho do candidato, por exemplo, nas últimas três experiências profissionais. Não começar com aspectos de personalidade. Estes são importantes, porém no processo de seleção muitas vezes questões de competência profissional são substituídas por afinidades pessoais.

Já na formação da equipe de trabalho, o gestor líder deve ver as pessoas que na organização trabalham, seja colaborador ou voluntário, não como um recurso estático, mas como uma força dinâmica e crescente. E não pode esperar que todos pensem e agem da mesma forma. Todos possuem forças e fraquezas específicas. A

combinação disso e um esforço conjunto fazem um trabalho de sucesso. A regra é usar as forças disponíveis das pessoas e não enfatizar suas fraquezas.

Outro papel importante dos líderes de organizações do Terceiro Setor segundo DRUCKER (2006) é definir a missão e fazer com que a organização viva de acordo com este seu compromisso básico. E avaliar o desempenho e levantar recursos financeiros de sobrevivência, buscando o desenvolvimento destes recursos para que sejam aplicados e destinados de forma eficaz.

Como se observa o gestor no Terceiro Setor tem um papel diferenciado daquele observado nas organizações públicas ou privadas. A capacidade, por exemplo, de captar mão-de-obra está associada à habilidade de construção de uma gestão de Recursos Humanos voltada também para o trabalho voluntário, no reforço do significado deste trabalho em sua elaboração produtiva. O gestor de uma organização social, por sua exposição pública, deve, portanto, ter sólida reputação a fim de trazer confiabilidade às suas ações. Além de capacidade de pensamento estratégico e de implementação de ações assertivas para suprirem as carências administrativas comuns no setor.

Independentemente do nível hierárquico, todos os gestores e colaboradores conciliam preocupações de nível operacional e estratégico, visto que instituições do Terceiro Setor estão muito centradas na figura destes gestores e não na estrutura organizacional. Preocupações ligadas à imagem e à credibilidade junto à sociedade são fatores primordiais na busca da boa conduta de ser um exemplo como agente social.

Eles devem ter conhecimentos financeiros e de marketing, habilidades interpessoais e capacidade de articulação política. Eles trabalham com diferentes atores sociais: de voluntários até órgãos financiadores, passando pela mídia, governo e beneficiários.

A grande maioria das organizações que compõe o Terceiro Setor trabalha em estruturas reduzidas e têm muitas vezes uma imagem sólida junto à comunidade que atua. Como forma de superar suas limitações operacionais, uma de suas estratégias é formar parcerias com outras organizações que atuam no mesmo setor (ação em redes). Essa estratégia, no entanto, não implica necessariamente, interesses convergentes nem a eliminação da competição entre essas organizações.

Vale observar que os voluntários são tão importantes quanto os colaboradores contratados. Eles muitas vezes vivem na comunidade e exemplificam a missão da instituição. Os líderes treinam os voluntários para que os representem na comunidade.

A substituição de velhas práticas por novas propostas de gerenciamento, fenômeno que vem ocorrendo no mundo organizacional, também afetam o Terceiro Setor: a sua complexidade gerencial diante das inovações e o surgimento de questionamentos próprios da transição. Neste setor, várias são as peculiaridades gerencias observadas. A sociedade atribui a essas organizações virtudes gerencias, como metodologias e práticas avançadas de intervenção social, legitimidade social, independência diante do setor privado e público e abertura à participação popular. Já entre as suas peculiaridades organizacionais, destacam-se a proximidade do beneficiário, ações em “rede”, estruturas desburocratizadas e enxutas, gestão participativa, imagem institucional consolidada e motivação da mão-de-obra, voluntária e não voluntária.

O líder neste contexto das organizações do Terceiro Setor serve de interlocutor e elo entre todos os colaboradores, voluntários, apoiadores, doadores, prestadores de serviços, comunidade, governo e participantes do projeto social em geral. Além disso, cabe a ele estar atento a todas as variáveis do macroambiente e microambiente que ofereçam oportunidades, riscos e mudanças na missão que a organização se destina.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças no cenário econômico, político e social, iniciadas desde a década de 1980, associadas posteriormente à globalização e os avanços tecnológicos, trouxeram impactos significativos nas organizações pertencentes aos três setores: Estado, Mercado e Terceiro Setor. Este último teve o maior crescimento em meio ao cenário mercadológico tão vulnerável.

Enquanto as organizações privadas viam mudanças no ambiente produtivo e comercial acirrando a concorrência e as organizações governamentais não conseguindo resolver os problemas multiplicados nos cotidianos das cidades, as organizações do Terceiro Setor, por sua vez, se expandiram, tornaram-se mais visíveis e foram designadas a atuar como importantes agentes de desenvolvimento social.

No Brasil este crescimento se deu de forma maior ainda em face do forte crescimento das dificuldades socioeconômicas do país e pela regulamentação do setor em 1999 que trouxe a legalização e validação às organizações sociais. No entanto o aumento do setor foi desordenado, surgindo muitas entidades não pautadas por responsabilidades devidas, servindo apenas para figurar nas estatísticas de aumento de 157% entre 1996 e 2002.

Por este motivo estudar a evolução do Terceiro Setor, no mundo e principalmente no país, é de total ajuda para entender a estrutura e atuação das organizações que o compõem, bem como suas falhas originadas por este processo rápido de crescimento. Com este estudo logo observa-se que a maior vulnerabilidade das instituições sociais brasileiras é a questão da má gestão resultante de uma administração informal, não estruturada e não profissionalizada.

É fundamental as atuais organizações do Terceiro Setor se adequarem, estruturarem e implementarem um sistema de gestão coerente com seus valores e padrões culturais e de concordância com seus objetivos estratégicos: a chamada gestão social. Caso contrário elas estarão sujeitas aos riscos de não conseguir promover o desenvolvimento organizacional; não conseguir comprometimentos dos colaboradores e voluntários; e por fim não conseguir atingir sua missão, isto é, seu propósito como projeto social.

Demorou muito tempo para as organizações sociais brasileiras começarem a exigir do mercado de trabalho, colaboradores capacitados especificamente para atuar neste setor de tantas particularidades. Até mesmo porque a ausência de procedimentos formais e de controle tornou o ambiente favorável ao trabalho voluntário que preenche a grande maioria das vagas de emprego nestas organizações. Os voluntários possuem mais boa vontade em si do que a própria competência necessária.

O cotidiano de trabalho no Terceiro Setor se torna portanto um tanto caótico. Não há práticas organizacionais, sistematização de procedimentos, políticas administrativas, funções e responsabilidades de colaboradores bem definidas, hierarquias, treinamentos, etc Isso tudo gera uma lentidão na execução de todas as atividades e processos atrapalhando o sucesso do projeto.

Percebemos, portanto que o setor chegou ao estágio de uma necessidade emergencial de mão-de-obra qualificada. E junto desta demanda surgem outras variáveis que são: como educar e profissionalizar estas pessoas e quais competências e perfil do profissional exigir.

No Brasil, como se sabe, a profissionalização está diretamente ligada à formação de ensino superior que acompanha a adequação dos sistemas de ensino às políticas econômicas correntes, a fim de atender a demanda do mercado globalizado. E desta forma deparamos com outro obstáculo: no país ainda há poucas instituições de ensino superior oferecendo cursos para o Terceiro Setor. Além disso, os cursos de graduação na área da Administração, Economia, Ciências Contábeis, Ciências Sociais, Comunicação Social e até mesmo Pedagogia poderiam todas terem inseridas disciplinas, em suas grades curriculares focadas para o Terceiro Setor.

A atuação nas organizações sociais exige do profissional um perfil dinâmico para que com seus conhecimentos formais obtidos na formação acadêmica, tenha a habilidade de adaptá-los na organização que atuar, demonstrando atitude, engajamento e comprometimento com a missão do projeto social. O perfil interdisciplinar e boa comunicação também são princípios básicos para quem vai trabalhar com diferentes atores sociais: de voluntários até órgãos financiadores, passando pela mídia, governo e beneficiários.

Portanto o fator da profissionalização agora passa a ser vital para muitas entidades ainda acostumadas com uma administração informal. O despertar para esta necessidade já aconteceu. Tanto colaboradores atuantes ou pretendentes estão passando a se preocupar com a sua profissionalização, à altura da importância destas organizações que trabalham para suprir demanda de interesse social.

7. REFERÊNCIAS

ABONG – Associação Brasileira de Organizações não Governamentais. Apresenta estatísticas e dados das Ong's no Brasil, informações de como abrir uma Ong no Brasil, mecanismos institucionais de controle das ONG's no Brasil, a legislação para as ONG's no Brasil e textos e artigos do Terceiro Setor. Disponível em: <<http://www.agong.org.br>>. Acesso em: 10 jul. 2012.

ALBUQUERQUE, Antonio Carneiro de. *Terceiro Setor - História e Gestão de Organizações*. São Paulo: Summus, 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 6023: informação e documentação – referência – elaboração*. Rio de Janeiro. Agosto, 2002.

BOSE, Mônica. *Gestão de pessoas no terceiro setor*. São Paulo, 2004.

BRASIL. Lei nº 9790/99, de 23 de Março de 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações de Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 24 mar. 1999. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/LEIS/L9790.htm>>. Acesso em 10 ago. 2012.

BRASIL. Decreto-Lei nº 5452/43, de 1 de Maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 1 mai. 1943. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/Decreto-Lei/Del5452.htm>>. Acesso em 10 ago. 2012.

CABRAL, E.H. *Terceiro setor: gestão e controle social*, São Paulo: Saraiva, 2007.

CAMARGO, Arlete M.M. de; HAGE, Salomão M. A política de formação de professores e a reforma da educação superior. In: MANCEBO, Deise; FÁVERO, Maria de Lourdes de A. (Org.). *UNIVERSIDADE: políticas, avaliação e trabalho docente*. São Paulo: CORTEZ, p. 263-284.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas*. 3ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

DRUCKER, Peter. *Administração de Organizações sem fins lucrativos*, THOMSON PIONEIRA, 2006.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas com base em competências*. In: *Gestão por competências*. Joel Souza Dutra (organizador). São Paulo: Editora Gentes, 2001.

ESCARLATE, L. F. A.; ROSAIS, J. J. R. (2002) - Organizações não-governamentais: uma oportunidade para os administradores. *Administração em Revista, D. Federal*, v.2, n.1, jan./jun.

FERNANDES, R. C. (1998) - Privado porém público: o terceiro setor na América Latina. In: SCORNAVACCA JR., E.; BECKER, J. L. & CARAVANTES, G. R. Administrando projetos sociais. *Revista de Administração Pública*, 159-177, nov./dez.

FISCHER, Rosa Maria . Gestão de Pessoas nas Organizações do Terceiro Setor - Pessoas e Organizações. In: Voltolini, Ricardo (*). (Org.). Terceiro Setor Planejamento e Gestão. 1 ed. São Paulo: Senac, 2004, v. 1, p. 77-101.

FREIRE, Paulo. A sociedade brasileira em transição. In: Educação como prática da liberdade. RJ: Paz e Terra, 1971, p. 39 – 64.

GADOTTI, Moacir. Economia solidária como práxis pedagógica. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire, 2009.

GIL, Antonio Carlos. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2007.

LANDIM, Leilah. A invenção das ONGs; do serviço invisível à profissão sem nome. Tese de doutorado aprovada pelo Programa de Pós-graduação em Antropologia Social do Museu Nacional/ UFRJ, 1993.

MARCOVITCH, J. (2005). Da exclusão à coesão social: profissionalização do Terceiro Setor. Em: loschpe, E. B. (org.) (1997). Terceiro Setor – Desenvolvimento Social Sustentado. Evelyn Berg loschpe (organizadora) Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra.

MASETTO, Marcos Tarcisio. Docência universitária com profissionalismo. In: Competência pedagógica do professor universitário. São Paulo: Summus, 2003, p.19-33.

OLAK, P. A. *Bases para a eficácia na aplicação do contrato de gestão nas Organizações sociais brasileiras*. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

PÁDUA, Elisabeth Matallo Marchesini de. Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática, São Paulo: Papirus, 2002.

PARRY, S. B. The quest for competencies. Training, julho 1996, pp.48-54.

PIMENTA, Solange Maria; SARAIVA, Luiz Alex Silva; CORREA, Maria Laetitia. Terceiro Setor – Dilemas e Polemicas. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

RAPOSO, Rebeca. O Terceiro Setor como Mercado de Trabalho. In: SENAC. Fórum Permanente do Terceiro Setor – 2ª Coletânea de artigos. São Paulo, SENAC, 1999-2000.

SALAMON, Lester. A emergência do terceiro setor – uma revolução associativa global. Revista de Administração, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 5-11, jan./mar., 1998.

SCARPATO, Marta. Didática e Desenvolvimento integral. São Paulo: Avercamp, 2011.

TENÓRIO, Fernando G. Gestão de ONGs principais funções gerenciais. 11ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

TEODÓSIO, A. S. S. Pensar o Terceiro Setor pelo Averso: dilemas e perspectivas da ação social organizada na gestão pública. Anais do XXV Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD). Campinas – SP: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), 16 a 19 de setembro de 2001.