



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

Ana Lélia Martins Kummer

Angela Aparecida Opiczh

Cecília dos Santos

Laine Rodrigues Santos

Miguel Arantes Normanha Filho



Ana Lélia Martins Kummer
Bacharel em Administração
UniBrasil, Curitiba – PR
anakummer@unibrasil.com.br

Angela Aparecida Opiczh
Bacharel em Administração
UniBrasil, Curitiba – PR
angells_ctba@hotmail.com

Cecília dos Santos
Bacharel em Administração
UniBrasil, Curitiba – PR
cycce@hotmail.com

Laine Rodrigues Santos
Bacharel em Administração
UniBrasil, Curitiba – PR
lainesantos@brturbo.com.br

Miguel Arantes Normanha Filho
Mestre em Administração, área de concentração: Administração em Serviços. Mestre em Gerontologia, área de concentração: Gerontologia Social. Pós-graduado (*lato sensu*): Administração de Marketing e Docência para o Ensino Superior. Bacharel em Administração. Coordenador Geral do Curso de Administração e professor da graduação e pós-graduação das Faculdades Integradas do Brasil, UniBrasil, Curitiba – PR.
m.arantesprof@yahoo.com.br

Gestão de Pessoas por Organização do Terceiro Setor: Avanço ou Retrocesso nos Serviços Prestados?

Ana Lélia Martins Kummer
Angela Aparecida Opiczh
Cecília dos Santos
Laine Rodrigues Santos
Miguel Arantes Normanha Filho

RESUMO

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

PALAVRAS-CHAVE:

Terceiro setor; Sustentabilidade; Gestão de pessoas; Fator humano.

Introdução

A motivação primária para a pesquisa, que resultou na elaboração deste artigo, partiu da necessidade de se saber qual o destino do lixo que não é lixo – por ser material reciclado -, coletado em Curitiba e região metropolitana. Assim, foi identificada a Usina de Valorização de Rejeitos, que seleciona os materiais para serem reciclados, cuja gestão é feita por uma organização do terceiro setor, comprometida com a sustentabilidade ambiental.

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

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

O foco da pesquisa na gestão da Usina de Valorização de Rejeitos, delimitada a sua gestão de pessoas, na área de produção, local onde as pessoas fazem a separação dos materiais recicláveis: *lixo que não é lixo*. Em resumo, trabalham diretamente com o processamento do lixo urbano.

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

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

Foi adotado o método de estudo de caso, com coleta de dados e observação, além de pesquisa bibliográfica. O problema da pesquisa foi determinado como: a partir da constatação da participação cada vez maior de organizações do terceiro setor, administrando projetos e processos produtivos complexos, com objetivos sociais no contexto do desenvolvimento sustentável, no qual o trabalho voluntário aplica-se com limitação, face necessidade de sólida estrutura orgânica, com resultados mensurados quanto à qualidade, produtividade e objetivos sociais, pode o terceiro setor desenvolver gestão de pessoas aos moldes das organizações com fins de lucros, de forma a contribuir para o desenvolvimento de pessoas e da própria organização, assim como, ressaltar o fator humano e de sua gestão no alcance dos objetivos e metas organizacionais?

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

Desenvolvimento

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

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

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

Sustentabilidade pode ser definida como ações que geram benefícios e melhorias tanto para a conservação e preservação dos recursos naturais quanto para a sociedade. A sustentabilidade, de acordo com Dias (2002), depende de mudanças profundas que aliem conscientização da sociedade para a preservação do meio ambiente e proporcione um novo modelo de desenvolvimento ecológico e sustentável.

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

Compreender o conceito de gestão de pessoas é fundamental para que se possa analisar uma organização do terceiro setor, de forma a entender como gerenciar pessoas em organizações cujo objetivo é social. De acordo com Fleury (2002, p. 12), “Entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”.

No contexto do estudo de caso, além da pesquisa bibliográfica para a fundamentação teórica - base teórica para o desenvolvimento da investigação científica -, foi conduzida pesquisa, por meio de entrevistas em profundidade, técnica de observação e, análise documental.

Conclusão

Por meio dos resultados da pesquisa, constatou-se que a gestão de pessoas pela organização do terceiro setor deve, ainda, evoluir muito, mas observou-se, também, a existência da procura

continua por melhores práticas de gestão, na realidade, uma prática que satisfaça os objetivos e metas da organização, sem desconsiderar o foco nas pessoas que trabalham no tipo de serviço executado, no *lixo que não é lixo*. Hudson (1999) menciona que o modelo de gestão de organizações do terceiro setor se iguala ao de uma organização com fins lucrativos, no qual, o incentivo do envolvimento dos colaboradores é alcançado por meio da missão, dos valores e habilidades de cada organização.

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

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

A pesquisa, que proporcionou a elaboração do presente artigo, leva a afirmar que as organizações do terceiro setor têm muito que estudar, pesquisar, desenvolver produção acadêmica e, por que não dizer, aplicação prática dos resultados obtidos nos estudos e pesquisas.

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

Em relação ao objetivo geral: verificar a prática de gestão de pessoas no setor de produção, em uma Usina de Valorização de Resíduos de Curitiba e Região Metropolitana administrada por organização de Terceiro Setor, comparando-a com organizações com fins de lucros. Pode-se afirmar que o objetivo proposto foi alcançado.

Concluiu-se também que, embora a organização do terceiro setor pesquisada apresente deficiências, no que tange à utilização dos subsistemas de gestão de recursos humanos propostos por Marras (2002), a saber: “recrutamento e seleção; remuneração; benefícios; treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho; do departamento de pessoal; higiene e segurança do

trabalho; contencioso trabalhista e assistência social e, relações trabalhistas”; ela está evoluindo, estruturando-se com processos e práticas no campo da gestão de pessoas.

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

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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

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

LIMA, Manoelita Correia. *Monografia: a engenharia da produção acadêmica*. São Paulo: Saraiva, 2008.

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

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

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