

A Gestão de Pessoas em Organizações Sem Fins Lucrativos: Principais Dilemas e Desafios

Sara Maria Costa Garay
samacoga@gmail.com
UFRJ

Resumo: Levando em conta a necessidade crescente por profissionalização das organizações sem fins lucrativos, e sob a ótica da gestão de pessoas, o presente artigo tem por objetivo descrever e analisar as principais implicações desse processo na dinâmica de trabalho dessas instituições. As organizações do chamado Terceiro Setor comportam características peculiares, como a ausência da finalidade do lucro e a incorporação de mão-de-obra voluntária, que em geral, não são contempladas pelos modelos tradicionais de gestão. Sendo assim, na busca pela adequação desses modelos ou pelo desenvolvimento de novas práticas, se faz necessária a consideração desses aspectos, e a análise sobre como eles influenciam nos processos de organização do trabalho. De forma particular, neste trabalho são evidenciadas questões que competem à gestão de recursos humanos, uma vez que o componente humano ocuparia um lugar de destaque nas entidades sem fins lucrativos, desde o próprio nascimento dessas organizações, até a definição de sua lógica de trabalho. Nesse sentido, o desenvolvimento do potencial humano e a sua gestão eficiente, indicariam o desenvolvimento da própria organização. Finalmente, a incursão das ciências da administração por essas tipologias de organização, a partir da ótica da administração de pessoas, sugere a própria evolução do pensamento gerencial geral, levando em conta que o componente humano tem ganhado destaque também na lógica de trabalho das organizações dos demais setores.

Palavras Chave: Gestão de Pessoas - Terceiro Setor - - -

1. INTRODUÇÃO

A gestão no Terceiro Setor, para Fischer & Bose (2005), é um tema que se insere em um contexto marcado por desafios de ordem prática e teórica. Esses desafios estão relacionados às mudanças políticas, econômicas e sociais ocorridas a nível global e nacional, principalmente nos últimos trinta anos, espaço de tempo no qual se presenciou um crescimento significativo do setor, tanto em tamanho e alcance de suas ações, quanto em popularidade (FALCONER, 1999; MELLO & VALADÃO JR., 2008; FERNANDES, 1994).

A partir da expansão de suas atividades, as organizações do Terceiro Setor são chamadas a rever os seus conceitos de eficácia, eficiência e qualidade dos serviços prestados (FISCHER & BOSE, 2005; DRUCKER, 1997; FALCONER, 1999), principalmente em função da limitação de recursos financeiros à qual estão sujeitas na maior parte do tempo. Nesse contexto, surge também a necessidade por novas formas de organização do trabalho, e assim começam a configurar-se os desafios de ordem prática para a gestão dessas entidades.

Vários estudos sobre o tema da administração de organizações que se caracterizam por serem sem fins de lucro apontam para o cuidado que se deve ter na hora de buscar formas de aperfeiçoar a gestão. Os objetivos e a lógica de trabalho das entidades do Terceiro Setor comportam aspectos peculiares que, em geral, não são amparados pelos conceitos e ferramentas tradicionais da Administração, oriundos principalmente da lógica de mercado praticadas nas empresas que visam o lucro.

Dentro da análise que deve ser realizada para se identificar e melhor compreender as necessidades específicas de gestão das organizações sem fins lucrativos, alguns autores como Teixeira (2004), Fischer & Bose (2005), e Teodósio & Resende (1999) apontam para a relevância do componente humano, das relações sociais e dos aspectos culturais em tais organizações. Por sua vez, os processos de profissionalização em andamento estariam enraizados nas competências e no comprometimento das pessoas que trabalham em tais entidades (FISCHER & BOSE, 2005). Sendo assim, o desenvolvimento do potencial humano e a sua gestão eficiente, seria condição essencial para o próprio desenvolvimento das organizações do Terceiro Setor (TEIXEIRA, 2004; DRUCKER, 1997).

Nesse sentido, o presente trabalho tem por objetivo principal apontar quais seriam os principais dilemas e desafios que as organizações sem fins lucrativos enfrentam na hora de gerenciar seus recursos humanos. Através da pesquisa bibliográfica, buscar-se-á conhecer os aspectos centrais que permeiam o trabalho das instituições em questão, identificando também os principais conflitos vivenciados, e os desafios do RH em termos operacionais.

Ao mesmo tempo, realiza-se uma breve reflexão sobre o papel das Ciências da Administração, no processo de crescimento desse setor. Essa reflexão se faz necessária, na medida em que se verificou um descompasso entre: a expansão do Terceiro Setor; e a disponibilidade de conhecimento teórico sobre gestão, que abordasse as suas demandas específicas de profissionalização (DRUCKER, 1997; FISCHER & BOSE 2005). Nasce assim, os desafios de ordem teórica para a administração das organizações sem fins lucrativos.

Para além do mero desenvolvimento de novos conceitos e ferramentas a serviço do Terceiro Setor, Teixeira (2004), Teodósio & Resende (1999), e Drucker (1989), colocam esses desafios na trilha do avanço do conhecimento gerencial geral, sugerindo que os modelos advindos das práticas de administração nas organizações sem fins lucrativos, representariam melhor não só o contexto dessas entidades, mas também a atual realidade das relações de trabalho, caracterizadas pela busca da inovação constante e maior flexibilidade.

2. METODOLOGIA

Conforme a classificação proposta por Vergara (2009), que apresenta dois critérios para caracterizar uma pesquisa – quanto aos fins e quanto aos meios – o presente trabalho se enquadra da seguinte forma:

- Quanto aos fins: trata-se de uma pesquisa descritiva, pois tem por finalidade descrever e analisar os principais aspectos que permeiam a Gestão de Pessoas nas organizações sem fins lucrativos.
- Quanto aos meios: trata-se de uma pesquisa bibliográfica, pois se utiliza de material acessível ao público em geral, como livros, artigos, revistas e jornais, buscando identificar no referencial teórico, as reflexões mais relevantes sobre o assunto.

Sendo assim, o artigo se apresenta em três seções onde se busca descrever e analisar as reflexões mais pertinentes sobre o assunto: Primeiro, caracteriza-se o Terceiro Setor, privilegiando a análise sobre seus aspectos peculiares de organização do trabalho; seguidamente, realiza-se uma breve reflexão sobre a relevância desse estudo, que enfoca as questões relacionadas às pessoas que trabalham em tais organizações; e finalmente se procede à descrição dos principais dilemas e desafios da gestão de recursos humanos nas organizações sem fins lucrativos, com base nas implicações organizacionais da sua lógica de trabalho.

3. O TERCEIRO SETOR: CARACTERIZAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO

3.1 AS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

A idéia de Terceiro Setor nasce a partir da concepção de que existem outros dois setores na dinâmica econômica, a saber: O primeiro setor, correspondente ao Estado; e o segundo, referente ao mercado (FERNANDES, 1994). A partir dessa separação pode-se inferir que no Terceiro Setor se inserem as entidades não-governamentais e não lucrativas. Entretanto, essa denominação simples não dá conta da diversidade de organizações que dele fazem parte. De fato, o Terceiro Setor é caracterizado pela sua extrema heterogeneidade (TEODÓSIO & RESENDE, 1999) resultando na ausência de um consenso sobre a sua caracterização e delimitação (MOURA & FERNANDES, 2009).

Dentro dessa idéia, se encontrariam as iniciativas – formais ou informais – da sociedade civil – caráter privado – destinadas à realização de objetivos coletivos ou de interesse público (GUERRA SILVA, 2010). Muraro & Souza (2003) definem de forma sintética as categorias mais comuns encontradas no Terceiro Setor. Os grupos estão organizados em função das formas organizacionais, e permitem ter uma idéia sobre as suas finalidades e lógicas de ação.

Quadro 1: Principais categorias do Terceiro Setor

<i>Categoria</i>	<i>Descrição</i>
Associação	Organização formada pela livre associação de pessoas, voltadas para os interesses dos próprios participantes.
Organizações filantrópicas, beneficentes e de caridade	Organizações voltadas à filantropia. São as mais frequentes, e as suas atividades estão voltadas para a assistência aos pobres, desfavorecidos, excluídos e enfermos.

<i>Categoria</i>	<i>Descrição</i>
Organizações não-governamentais (ONGs)	Organizações comprometidas com a sociedade civil e com a transformação social. Diferenciam-se: das associações por estarem voltadas para "terceiros"; e das organizações filantrópicas, por abdicarem do caráter de caritativo ou assistencialista de suas ações, em favor de atitudes desenvolvimentistas e ações sustentáveis. Ganham notoriedade na década de 70, com a luta pelos direitos políticos e humanos no contexto das ditaduras militares.
Fundações privadas	Categoria de conotação essencialmente jurídica. Normalmente se trata de um ente privado que destina, através da fundação constituída, bens livres para realização de fins sociais. Crescem com o movimento da responsabilidade social empresarial.

Dispensando-se a discussão sobre a delimitação do Terceiro Setor, este trabalho busca focar nos aspectos em comum a essas organizações, os quais assumem centralidade na configuração de seus estilos e necessidades peculiares de gestão. Com base nos trabalhos de alguns autores como Falconer (1999); Teodósio & Resende (1999), Fischer & Bose (2005) e Drucker (1997), construiu-se um quadro sintético a fim de ter uma idéia geral sobre a lógica de trabalho nas organizações sem fins lucrativos. Os principais aspectos que permeiam a sua gestão são apresentados, fazendo-se algumas distinções dos demais setores econômicos.

Quadro 2: Aspectos diferenciais das Organizações sem fins lucrativos

<i>Aspectos Organizacionais</i>	<i>Entidades do Terceiro Setor</i>	<i>Entidades de outros setores</i>
Padrões culturais - Objetivos e valores da organização	<ul style="list-style-type: none"> - Padrões culturais assentados no associativismo. Existe um alto grau de compartilhamento dos valores defendidos pela organização, estando diretamente relacionados ao propósito da entidade. - Destacam-se entre os principais valores a solidariedade, a filantropia, a inclusão social e a diversidade. - A informalidade é um aspecto que permeia toda organização. - Objetivos: sociais e/ou coletivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Padrões culturais próprios, porém mais independentes do objetivo final da instituição. Em geral, os valores se encontram atrelados a princípios de competitividade, racionalidade, e individualidade. - Práticas organizacionais mais formais, principalmente no que diz respeito à utilização de controles e medição dos resultados. - Objetivos: econômicos.
Fontes de recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Fontes variadas: doações de empresas ou de pessoa física; vendas de serviços; parcerias e alianças com demais setores; recursos do governo; financiamentos de agências de cooperação, ONGS internacionais, organismos multilaterais; entre outros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Setor privado: venda de produtos ou serviços (com finalidade de lucro). - Setor público (governo): arrecadação tributária.

Configuração da força de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Profissionais remunerados: em geral, pouco qualificados para as atividades de gestão. - Voluntários: níveis de qualificação, especialidade variados. Diversidade de perfil pessoal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mão-de-obra assalariada, o que implica em maior exigência na seleção dos colaboradores e, portanto, uma força de trabalho, em teoria, mais apta para as tarefas.
Estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura enxuta: Em geral as organizações são de pequeno porte, tanto em termos financeiros como em número de profissionais que dispõe. Mesmo as de grande porte, contam com disponibilidade de recursos aquém do ideal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Em empresas, a estrutura tende a ser mais variada, em função da atividade e estágio de desenvolvimento do negócio. - Em instituições públicas, tende a existir uma estrutura mais burocrática e rígida.
Figura do Líder - Papel dos gestores	<ul style="list-style-type: none"> - Os líderes normalmente, são carismáticos e participativos. Precisam desenvolver uma orientação gerencial múltipla. Em geral, exercem um papel central na sensibilização para captação de recursos e mobilização dos colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Líderes mais autocráticos. Nas empresas, por exemplo, eles orientam as suas habilidades gerenciais para o objetivo do lucro.

3.2 A EXPANSÃO DO SETOR E AS IMPLICAÇÕES ORGANIZACIONAIS

Mudanças ocorridas no contexto político e econômico a partir da década de 1980 delinearam os principais desafios estruturais e operacionais vivenciados pelas organizações sem fins lucrativos até os dias de hoje. No mundo global, a abertura política de países europeus e o agravamento da miséria em outros continentes como o africano, redirecionaram os fluxos da ajuda internacional para essas regiões (GUERRA SILVA, 2009). Verificou-se assim uma diminuição no auxílio prestado pelas Agências de Cooperação, ONGs internacionais e organismos multilaterais na América Latina (MENDOÇA *et al.*, 2009). Ao mesmo tempo, essas entidades passaram a ser mais exigentes na seleção dos projetos financiados, pressionando para que as organizações beneficiadas adotassem princípios de eficiência, realizando melhor planejamento, avaliação e execução de suas atividades.

No contexto brasileiro, os processos de democratização e reformas na administração pública, pautados em princípios neoliberais de redução da participação do Estado na sociedade, contribuíram para a criação de um cenário fértil para a expansão e o fortalecimento das organizações locais. Políticas sociais passaram cada vez mais a ser executadas em conjunto – parcerias entre o governo e as organizações sociais – o que também significou um aumento da disponibilidade de recursos governamentais para o setor. Observou-se também um aumento dos financiamentos empresariais, em função da disseminação e fortalecimento do discurso da Responsabilidade Social (MENDOÇA *et al.*, 2009).

Percebe-se assim que a obtenção de recursos por parte das organizações sem fins lucrativos tornou-se mais complexa e competitiva, pois os mesmos provêm de fontes diversas e que passaram a estabelecer critérios de seleção mais rígidos para a concessão de seus recursos. Todavia, o surgimento da necessidade por profissionalização nas organizações sem fins lucrativos não está associada apenas à questão da sobrevivência financeira.

Na medida em que essas organizações crescem e ganham complexidade, precisam se estruturar de forma a otimizar seus recursos e atender as suas demandas. Mesmo considerando

seus aspectos peculiares de ação, essas entidades enfrentam dificuldades que não se diferenciam de outros tipos de organizações. Nesse sentido Salamon (1998, p.9) afirma que:

“Apesar de sua tão propalada flexibilidade, organizações sem fins lucrativos continuam sendo organizações. À medida que crescem em escala e complexidade, são vulneráveis a todas as limitações que afligem outras instituições burocráticas – falta de sensibilidade, morosidade e rotinização”.

Teixeira (2004) faz referências a essas questões denominando-as como os sintomas típicos da “crise do crescimento”.

Um dos principais dilemas enfrentados no processo de desenvolvimento gerencial das organizações sem fins lucrativos diz respeito ao choque entre racionalidades: de um lado os princípios de solidariedade, flexibilidade e trabalho coletivo que formam parte da essência das mesmas, e do outro a necessidade de profissionalizar as atividades, adotando conceitos advindos da lógica de mercado (MELLO & VALADÃO JR, 2008). A introdução do conflito se faz necessária, caso contrário corre-se o risco de perpetuar o “*ciclo vicioso*” da gestão ineficiente (FALCONER, 1999).



Figura 1: Ciclo vicioso da gestão ineficiente em ONGs. (Adaptado pelo autor)

A busca pelo equilíbrio entre essas duas racionalidades constitui um dos maiores desafios dos gestores das entidades sem fins lucrativos. Por sua vez, entender como esse encontro de racionalidades opostas influencia nas dinâmicas de trabalho dessas organizações constitui um importante ponto de partida para a superação desse dilema.

4. AS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS E O COMPONENTE HUMANO

4.1 IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO

Sob a ótica do crescimento do setor e da necessidade crescente por profissionalização, Nogueira & Rossini (2007) refletem sobre as relações de trabalho nas organizações sem fins lucrativos, afirmando que haveria uma tendência de “*mercantilização*” no setor, com a possibilidade de deterioração das relações de trabalho. Isso porque o gerenciamento dessas entidades estaria incorretamente voltado para os modelos de mercado das empresas, já que as propostas de inovação ainda têm a sua origem em teorias administrativas tradicionais (ANHEIER, *apud* NOGUEIRA & ROSSINI, 2007).

Teixeira (2004) também reflete sobre a utilização inadequada de modelos e princípios administrativos nas organizações sem fins lucrativos, os quais seriam inerentes a uma concepção tradicional de administração. Na sua análise, destaca o legado de mecanização do trabalho humano que esse paradigma da administração tradicional deixou.

Levando a análise adiante, esses autores discorrem sobre a dinâmica de trabalho das organizações sem fins lucrativos associando-a com a situação das relações de trabalho nos

demais setores. As mudanças no mundo do trabalho contemporâneo que afetam essas relações se caracterizam pelo o avanço tecnológico, a necessidade de inovação constante, e pela conseqüente adoção de modelos mais flexíveis de trabalho, que incentivem a agilidade e a criatividade (ROCHA-PINTO *et al.*, 2007).

Os modelos tradicionais de gestão estariam se tornando obsoletos, no próprio ambiente das empresas privadas, uma vez que comportam princípios como a rigidez dos controles e durabilidade dos produtos (ROCHA-PINTO *et al.*, 2007; TEIXEIRA, 2004). De certa forma, pode-se afirmar que as ferramentas de gestão tradicionais se mostram imprecisas tanto para as entidades sem fins lucrativos, quanto para as empresas.

Uma mudança fundamental observada por Teixeira (2004) entre as concepções tradicionais e inovadoras de administração estaria assentada na forma como as pessoas são vistas dentro de uma organização. Levando em conta que na visão inovadora, as pessoas passam a ser consideradas parceiras para o alcance do sucesso da organização, o resgate da humanização do ambiente de trabalho estaria na base da busca do novo paradigma da gestão.

No que diz respeito às organizações sem fins lucrativos mais especificamente, ele afirma que: *“a busca da auto-realização pelo uso sem restrições do potencial e da criatividade humana é fator fundamental para a existência de organizações de cunho social”* (TEIXEIRA, 2004, p. 11) e que o comprometimento dos membros com a organização é um fator determinante para o sucesso ou o fracasso das suas atividades.

Percebe-se assim a posição de destaque que o componente humano das organizações sem fins lucrativos, ganha na hora de formar a base de análise para a construção dos novos modelos de administração. Sobre esse aspecto, Drucker (1989) já antecipava que: *“Nas áreas mais cruciais – a motivação e produtividade de trabalhadores com experiência – elas são verdadeiras pioneiras, desenvolvendo políticas e práticas que as empresas terão que aprender no futuro”*¹.

Dessa forma, o estudo das práticas de gestão em organizações sem fins lucrativos, coloca-se como uma via para a evolução do próprio pensamento administrativo (TEIXEIRA, 2004), uma vez esses modelos comportariam aspectos como a flexibilidade e poli-valência, próprias da dinâmica de trabalho das organizações sem fins lucrativos, e que são características cada vez mais procuradas nas empresas. Sendo assim, o novo arcabouço teórico em desenvolvimento poderia também ser aproveitado pelos gestores de empresas privadas (DRUCKER, 1989).

4.2 POTENCIALIZAÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO

As mudanças ocorridas no mundo do trabalho – citadas anteriormente – têm também como conseqüência a diminuição dos postos de trabalho, e associado a isso, a elevação dos níveis formação profissional procurados no mercado. Dessa forma, o mercado de trabalho atual se encontra marcado pelo acirramento da competitividade e valorização individual.

Dentro desse contexto, o terceiro setor ganharia relevância através de seu potencial para geração de empregos no futuro, vista a expansão do setor (DIMAGGIO & ANHEIER, *apud* NOGUEIRA & ROSSINI, 2007). Tal tendência faria contraposição ao movimento de contração produtiva dos demais setores.

Teodósio & Resende (1999) refletem sobre discussões que valorizariam a capacidade do Terceiro Setor em se contrapor a esse movimento, através da intervenção no jogo político, minimizando os impactos dos processos de exclusão. As ações públicas não-governamentais estariam criando oportunidades de reinserção em atividades profissionais – mesmo que não

¹ “And in the most crucial area – the motivation and productivity of knowledge workers – they are truly pioneers, working out the policies and practices that business will have to learn tomorrow” (DRUCKER, 1989 p. 88) – Tradução livre.

remuneradas – de muitos trabalhadores excluídos da dinâmica produtiva dos demais setores (MARCOVITHC, *apud* TEODÓSIO & RESENDE, 1999).

Um aspecto que ganha destaque na análise de Teodósio & Resende (1999) é o trabalho voluntário, característica forte das organizações sem fins lucrativos. Além de constituir uma forma de reinserção profissional, dada a necessidade crescente por mão-de-obra nessas entidades, o trabalho no Terceiro Setor estaria se constituindo em uma fonte de requalificação profissional (TEODÓSIO & RESENDE, 1999). Habilidades como a capacidade de trabalhar em grupo, de lidar com a diversidade, de cumprir metas com a disponibilidade de poucos recursos são alguns desafios que as pessoas enfrentam na dinâmica laboral das ONGs.

Quando as organizações sem fins lucrativos empregam mão-de-obra voluntária, elas não estão só ganhando em economia, também estão conseguindo o que muitas empresas privadas e públicas vêm tentando construir: o comprometimento e a fidelidade do trabalhador com a organização (TEODÓSIO & RESENDE, 1999; DRUCKER, 1989). Essa façanha das entidades sem fins lucrativos constitui um dos aspectos do qual as empresas poderiam extrair importantes lições (DRUCKER, 1989).

5. GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS: ASPECTOS DETERMINANTES

Foi visto que o componente humano ocupa um lugar central na lógica de trabalho das organizações sem fins lucrativos. Observou-se também que o estudo dessa lógica pode fornecer contribuições relevantes para os conhecimentos de gestão. Cabe agora, analisar mais detalhadamente quais seriam os principais aspectos que permeiam a administração dessa força de trabalho. A consideração dessas peculiaridades se faz necessária para a correta aplicação, adequação ou criação de ferramentas de gestão nessas entidades, e para se diminuir o conflito das racionalidades.

Tomando por base os aspectos sintetizados no **Quadro 2** (na sessão 3), são analisadas as implicações administrativas surgidas a partir de cada um desses pontos, com foco para as questões relacionadas à competência da área de gestão de pessoas, conforme o objetivo principal deste artigo.

5.1 A AUSÊNCIA DO OBJETIVO LUCRO E AS FONTES DE RECURSOS

A ausência do objetivo de lucro é entendida como um aspecto definitivo das organizações pertencentes ao Terceiro Setor (TEODÓSIO & RESENDE, 1999; FERNANDES, 1994). Em outras palavras, as atividades realizadas por essas organizações, em geral, não geram retorno financeiro, e isso significa que os recursos para a execução das tarefas e projetos devem ser procurados em outras fontes. Essas questões tornam as entidades dependentes e limitadas operacionalmente (FALCONER, 1999).

A escassez de recursos verificada nessas organizações, na maior parte dos casos, faz com que a remuneração do setor seja inferior, se comparado aos demais setores, dificultando a atração de profissionais mais qualificados (FALCONER, 1999; SCORNAVACCA JR. & BECKER, 2000). Também, por conta desse fator, o número de funcionários contratados tende a ser baixo. O emprego de mão-de-obra voluntária é o que, muitas vezes, possibilita a continuidade do trabalho nessas entidades. Entretanto, essa estratégia não se justifica apenas pela redução de custo, estando também relacionada a uma questão cultural das organizações sem fins lucrativos.

5.2 PADRÕES CULTURAIS

O conjunto de valores coletivos, os objetivos compartilhados e a lógica de trabalho grupal caracterizam os padrões culturais próprios das organizações sem fins lucrativos. Segundo Fischer & Bose (2005) esses padrões exercem forte influência na forma como são planejadas, modeladas e implantadas as práticas de gestão.

De forma geral, as organizações do Terceiro Setor se caracterizam por resultarem da livre associação de pessoas – iniciativas da sociedade civil (FERNANDES, 2004; GUERRA SILVA, 2010) – para a defesa de causas como a conservação do meio ambiente, a promoção dos direitos humanos, o desenvolvimento social e elevação da cultura, da saúde e da cidadania. A solidariedade, a filantropia, a inclusão social, a diversidade, e a noção do coletivo são alguns dos principais valores que permeiam a lógica de trabalho dessas instituições (MELLO & VALADÃO JR, 2008). Todas as organizações têm valores próprios, entretanto “*em nenhum setor os valores são tão centrais ao propósito quanto no Terceiro Setor*” (FALCONER, 1999, p.12).

Nesse ambiente movido pela confiança mútua e por ideais compartilhados, a missão institucional ganha força e identidade (FISCHER & BOSE, 2005). Ela atua como verdadeiro articulador das forças de trabalho, fazendo com que seu reforço constante seja necessário, de maneira a manter o alinhamento de valores organizacionais e individuais. Da mesma forma, esses valores têm um papel importante na disseminação de uma cultura de trabalho em equipe, onde objetivos assumem um caráter coletivo e existe um alto grau de compartilhamento das atividades (FISCHER & BOSE, 2005).

A forte cultura organizacional é o que muitas vezes provoca resistência por parte dos membros e gestores de ONGs para a incorporação de modelos gerenciais mais estruturados (DRUCKER, 1997; FISCHER & BOSE, 2005; FALCONER, 1999; MELLO & VALADÃO JR., 2008). Tal aversão a práticas mais formais seria reforçada pela “*crença de que possuem um estilo próprio de gestão*” (TENÓRIO, *apud* FISCHER & BOSE, 2005) e pela manifestação de certo receio de pôr em risco coerência dos valores com as práticas organizacionais.

Esse conflito resulta do encontro entre racionalidades opostas (MELLO & VALADÃO JR., 2008;): De um lado a racionalidade instrumental – referente às ferramentas gerenciais – e de outro, a racionalidade substantiva – relativa aos valores organizacionais. O mesmo se constitui em um dos principais desafios no processo de profissionalização das ONGs.

Intrinsecamente atrelada às questões culturais citadas anteriormente, verifica-se a predominância do caráter informal, expresso através da falta de sistematização de procedimentos e políticas (FISCHER & BOSE, 2005). Se por um lado tal informalidade possibilita a essas organizações serem mais ágeis ou estimularem um clima organizacional propício para o fortalecimento dos laços sociais e incentivo da criatividade, por outro, dificultaria a gestão, pois funções e responsabilidades não estariam claramente definidas, resultando em falhas de execução e decisão (TENORIO *apud* FISCHER & BOSE, 2005; MELLO & VALADÃO, JR., 2008)

No que diz respeito ao exercício de políticas e práticas de Recursos Humanos, a informalidade pode ser identificada nas ações empreendidas para a seleção, avaliação e desenvolvimento dos colaboradores. De acordo com Fischer & Bose (2005), a seleção de novos funcionários, em geral, tende a ser assistemática e desestruturada, muitas vezes a partir da indicação de terceiros. A afinidade dos candidatos com a proposta da organização e a disponibilidade para o trabalho são fatores que ganham relevância, em detrimento qualificação profissional mais específica.

A avaliação de desempenho do pessoal é, na maioria das vezes, subjetiva, coletiva ou então não é realizada (FISCHER & BOSE, 2005). A dificuldade de trabalhar com ferramentas de avaliação pode estar relacionada a dois fatores: a avaliação de desempenho individual seria inadequada em um ambiente onde a dinâmica de produção é sempre coletiva; e os objetivos sociais das organizações dificilmente conseguem ser avaliados em termos quantitativos.

O desenvolvimento de pessoas é um fator fundamental para o crescimento das organizações do Terceiro Setor (FISCHER & BOSE, 2005; DRUCKER, 1997), entretanto

essa função é pouco enfatizada. Na amostra de organizações sem fins lucrativos analisada por Fischer & Bose (2005) sistemas formais de carreiras, planejamento do quadro de pessoal, remuneração variável e programas de benefícios são práticas pouco presentes, e que teriam maior dificuldade para implantação, em função do conflito de valores coletivos e individuais envolvidos.

Todavia, a valorização dos colaboradores se dá por meio da adoção de modelos participativos de gestão, planejamento e decisão (FISCHER & BOSE, 2005). A possibilidade oferecida pelas entidades sem fins lucrativos de unir a necessidade individual de trabalhar com a realização de um projeto de vida cidadã, é um diferencial do setor que por sua vez alimenta a motivação intrínseca de seus colaboradores (RAPOSO, *apud* FISCHER & BOSE, 2005).

5.3 CONFIGURAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A mão-de-obra das organizações sem fins lucrativos se compõe em grande parte por voluntários. Uma parcela do trabalho também é realizada por trabalhadores remunerados. Os padrões culturais e as limitações financeiras exercem forte influência na configuração e na dinâmica dessa força mista de trabalho.

Vários autores como Falconer (1999), Fischer & Bose (2005), e Teodósio & Resende (1999) apontam o problema de carência de mão-de-obra profissionalizada nessas organizações. A baixa atratividade do setor, em função da remuneração diferenciada, gera a escassez de profissionais com interesse ou experiência, principalmente na área de gestão. Por esse motivo, critérios de seleção de pessoal são menos rígidos, o que por sua vez ajudaria a perpetuar o “*ciclo vicioso*” da ineficiência da gestão (FALCONER, 1999).

Pode-se dizer que a retenção dos profissionais remunerados adquire complexidade, considerando a dificuldade de elaboração de políticas que valorizem o desempenho individual, em um contexto marcado por valores coletivos. Apesar da motivação intrínseca observada nesses colaboradores, a adoção de práticas como critérios salariais e plano de carreira se fazem cada vez mais necessárias (FISCHER & BOSE, 2005). No longo prazo, o não atendimento dessas demandas pode gerar desmotivação e a insatisfação dos trabalhadores assalariados.

Outro aspecto que pode vir afetar negativamente a motivação dos trabalhadores remunerados se trata da estrutura, muitas das vezes, enxuta dessas organizações, à qual acompanha a falta de uma definição clara sobre as funções e responsabilidades de cada funcionário (MELLO & VALADÃO Jr., 2008). O conflito de papéis parece ser a consequência mais comum desse aspecto. O problema decorre da superposição de funções em um único trabalhador – tornando-se mais grave quando essas funções não se relacionam com a experiência ou os valores do profissional (MELLO & VALADÃO Jr, 2008). Na falta de verbas para ampliação do quadro de colaboradores, esse conflito se torna uma constante do dia-a-dia- dessas organizações.

A respeito da incorporação de mão-de-obra voluntária, surgem implicações singulares para a gestão de recursos humanos nas entidades sem fins lucrativos. Como a própria definição sugere, os voluntários são pessoas que se dedicam a determinada atividade por vontade própria. Em geral orientam-se para ações que sejam condizentes aos seus desejos ou valores. Para as entidades sem fins lucrativos isso significa que a atração e permanência dessa força de trabalho estão relacionadas à manutenção da coerência entre os valores, objetivos e práticas da organização, bem como à credibilidade externa (FISCHER & BOSE, 2005; TEODÓSIO & RESENDE, 1999)

Apesar das vantagens de se trabalhar com voluntários – como o custo menor e o engajamento próprio – surgem algumas dificuldades como a dependência da disponibilidade

do grupo voluntário, e a necessidade de lidar com problemas de absenteísmo e falta de pontualidade (TEODÓSIO & RESENDE, 1999; MELLO & VALADÃO JR., 2008). Ao mesmo tempo, persiste a dificuldade de estabelecer um controle rígido sobre esses problemas, em função da questão cultural relacionada à livre associação e ao desejo de construir um ambiente que se mostre amigável para a atração dos voluntários (TEODÓSIO & BRUM, *apud* FISCHER & BOSE, 2000).

Outra limitação freqüente, diz respeito à qualificação dos voluntários para o trabalho. O voluntariado, muitas vezes, se caracteriza pelo amadorismo (FALCONER, 1999). As organizações precisam assim investir na preparação dessa força de trabalho, sem saber ao certo sobre a permanência e o retorno do investimento no desenvolvimento do pessoal (TEODÓSIO & RESENDE, 1999). Por outro lado, a falta de ferramentas de avaliação do desempenho verificada nessas organizações, pode levar a situações nas quais pessoas consideradas incompetentes permaneçam indefinidamente (FALCONER, 1999; FISCHER & BOSE, 2005).

Em função das dificuldades observadas e da constatação sobre a importância do voluntariado, a aplicação de uma gestão mais profissional sobre essa força de trabalho é um dos maiores desafios da gestão de Recursos Humanos no Terceiro Setor (FALCONER, 1999; TEODÓSIO & RESENDE, 1999). Sobre essa questão, Drucker (1989, p. 91) afirma que: “*A progressiva transformação do voluntário amador bem intencionado em um profissional treinado, não-remunerado membro da equipe é o desenvolvimento mais significativo dentro do setor não lucrativo*”².

A profissionalização da mão-de-obra voluntária significa criar a capacidade de recrutar e treinar pessoas para atuar como voluntários, compartilhando os objetivos e o planejamento das atividades da organização (FALCONER, 1999). Drucker (1989) aponta alguns fatores que seriam cruciais para esse processo. Primeiramente é necessário definir claramente a missão, a qual atua como norte comum de tudo que a organização faz, dando-lhe também sentido – aspecto procurado pelos voluntários.

Outro desafio, diz respeito ao treinamento contínuo do pessoal. Os voluntários mais antigos ganham motivação com o reconhecimento de sua expertise, com a atribuição de maiores responsabilidades e à possibilidade de participação nas tomadas de decisão, que estejam relacionadas ao seu papel, e que também afetam à organização como um todo. Segundo Drucker (1989), os veteranos – por exemplo – deveriam ser aproveitados para treinar os recém-chegados. A atribuição de maiores responsabilidades se daria na medida em que eles exerceriam funções mais autônomas, desenhando suas próprias metas.

5.4 A FIGURA DO LÍDER E O PAPEL DOS GESTORES

O trabalho dos gestores nas organizações sem fins lucrativos se desenvolve em um contexto caracterizado principalmente pela ambigüidade dos desafios e as incertezas decorrentes da instabilidade financeira. Em função da estrutura enxuta muitas vezes verificada nessas entidades, os gestores acumulam várias funções, sendo necessário conciliar e desenvolver habilidades pessoais e profissionais múltiplas para desempenhar as suas tarefas.

Alguns dos atributos que devem ser inerentes a esses gestores, e que foram mais citados na bibliografia estão listados a seguir:

- Capacidade de articulação e negociação, para ajudar a construir e reforçar a imagem externa da organização, importante para sensibilizar doadores, atrair voluntários e divulgar a causa defendida. (TEODÓSIO & RESENDE, 1999; DRUCKER, 1997).

² “The steady transformation of the volunteer from well-meaning amateur to trained, professional, unpaid staff member is the most significant development in the nonprofit sector” (DRUCKER, 1989 p. 91) – Tradução livre.

- Sensibilidade e compaixão, buscando manter coerência com os valores praticados pela organização à qual representa, visto que seu cargo estaria sujeito a uma alta exposição pública, exigindo dele uma sólida reputação. (TEODÓDIO & RESENDE, 1999).
- Capacidade para trabalhar com o pensamento estratégico e ao mesmo tempo saber implementar ações imediatistas – firmeza e flexibilidade (TEODÓDIO & RESENDE, 1999; MELLO & VALADÃO JR, 2008).
- Levantar sempre em consideração nas suas ações a perspectiva da solução dos problemas públicos (FALCONER, 1999), de forma a atingir o equilíbrio necessário entre a racionalidade instrumental e a substantiva.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os desafios teóricos e práticos da gestão nas organizações sem fins lucrativos se configuram em meio a situações consideradas complexas. Tal dificuldade advém, principalmente, do conflito entre os aspectos culturais dessas organizações e a necessidade cada vez maior de introduzir ferramentas que administrem esses aspectos em favor do crescimento da organização, que acontece em meio a um ambiente externo marcado pela lógica da eficiência e da qualidade das atividades econômicas.

A gestão de recursos humanos adquire um papel relevante nesse sentido, uma vez que os aspectos organizacionais peculiares do Terceiro Setor estão intimamente relacionados à forma como as pessoas interagem nesses ambientes. Com a expansão do setor e a relativa diminuição dos recursos disponíveis para suas ações, a boa intermediação dessas relações de trabalho, assim como o desenvolvimento do potencial humano nas organizações sem fins lucrativos, se torna condição central para o seu próprio desenvolvimento.

Um dos principais desafios da administração de recursos humanos no contexto das entidades sem fins lucrativos é lidar com as resistências dos trabalhadores à incorporação de ferramentas de gestão mais eficientes. Em geral, isso implica o início de um processo de mudança cultural, e de revisão dos valores que sustentam a organização. Percebe-se que se trata de um processo delicado, uma vez que os valores nas entidades sem fins lucrativos adquirem identidade na definição dos propósitos internos, e reforçam a imagem com o público externo.

A aplicação de modelos mais rígidos de gestão de pessoas deve levar em consideração aspectos como: o alto nível de compartilhamento das tarefas, o predomínio de objetivos coletivos, e a motivação intrínseca dos trabalhadores. O uso de algumas ferramentas como a avaliação do desempenho individual, poderia realizar medições imprecisas, em função dos aspectos citados anteriormente. Em seu lugar, um sistema de avaliação por projetos, por exemplo, seria mais adequado. Delineamentos de planos de carreira e remuneração variável também adquirem complexidade em função do encontro entre interesses individuais e coletivos.

Em função da complexidade do ambiente de trabalho, os gestores das organizações sem fins lucrativos precisam, além de possuir conhecimento técnico específico, desenvolver diversas habilidades pessoais que lhes permitam buscar o equilíbrio entre as diferentes pressões às quais se encontra sujeito o seu trabalho. Identificar esses talentos no mercado é uma tarefa difícil, devido à baixa atratividade do setor em termos de remuneração. Isso faz com que muitas vezes, nos processos seletivos, seja valorizada a afinidade de valores entre a organização e o candidato. No entanto, no longo prazo, essa dificuldade de contratação implica na criação de formas de valorização dos trabalhadores já contratados, pois no final das contas, o trabalho remunerado é um meio de subsistência da maioria dos empregados.

Outro desafio pertinente diz respeito à administração da força de trabalho voluntária. Essa experiência de trabalho sugere que não haveria problemas com relação ao engajamento e comprometimento dos colaboradores, uma vez que eles estariam se colocando a disposição

por vontade própria. Por outro lado, na medida em que as entidades aumentam a sua demanda por mão-de-obra, se faz conveniente também o gerenciamento dessa força de trabalho, no sentido de dar-lhe uma importância estratégica. Os modelos de administração do trabalho voluntário devem se apoiar, necessariamente, na questão da flexibilidade, pois esse é um atributo inerente ao voluntariado.

Alguns autores refletem sobre o real potencial que a profissionalização da gestão nas organizações sem fins lucrativos teria para o efetivo desenvolvimento do setor. Os problemas gerenciais enfrentados por essas organizações seriam apenas um dos entraves à expansão de suas ações. Já os problemas sociais, que dizem respeito aos seus propósitos finais, não se dissolvem com a solução das suas questões gerenciais. Nesse sentido, é necessário o envolvimento de todos os membros e dos demais setores da sociedade. Por sua vez, os pensadores sobre a gestão em organizações sem fins lucrativos, devem incorporar essa dimensão da solução dos problemas sociais, na formulação das novas ferramentas de administração.

Finalmente, a superação dos desafios analisados ao longo do artigo, através da intervenção das ciências da gestão, sugere a própria evolução do conhecimento gerencial. A configuração atual do mundo do trabalho e as exigências dos mercados também traçam novos desafios para as organizações nos demais setores. Um modelo gerencial, longe de ser um produto pronto ou fixo, precisa ser o resultado da melhor articulação entre as dimensões técnica, psicossociais e econômicas envolvidas. Nesse sentido, as ciências da administração são chamadas a se renovar na experiência com novas tipologias de organização, como no caso das entidades sem fins lucrativos.

7. REFERÊNCIAS

- DRUCKER, P. F.** Administração de Organizações sem fins lucrativos: Princípios e práticas. 4ª edição. São Paulo: Pioneira, 1997.
- _____. What Business can learn from Nonprofits. Harvard Business Review. July-August 1989, p. 88-93.
- FALCONER, A.P.** A promessa do terceiro setor (ensaio). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1999.
- FERNANDES, R.C.** Privado porém público: O terceiro setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.
- FISCHER, R.M. & BOSE, M.** Tendências para a gestão de pessoas em Organizações do Terceiro Setor. In: Asamblea Anual Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración – CLADEA. Santiago, 2005.
- GUERRA SILVA, C.E.** Terceiro Setor Brasileiro: Em busca de um quadro de referência. In: Anais do XXXIV ENANPAD. Rio de Janeiro, 2010.
- _____. Gestão, Legislação e Fontes de Recursos no Terceiro Setor Brasileiro: Uma Perspectiva Histórica. In: Anais do XXXIII ENANPAD. São Paulo, 2009.
- MELLO, A. & VALADÃO, V.M. JR.** Conflitos e Dilemas dos Gestores de Organizações do Terceiro Setor: um estudo de multicasos. In: Encontro de Administração Pública e Governança – ENAPG. Salvador, 2008.
- MENDOÇA, P.M.E.; TEODÓSIO, A.S.S.; ALVIM, F.M.; ARAUJO, E.T.** Desafios e Dilemas das ONGs na Cooperação Internacional: Uma Análise da realidade brasileira. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional: Gestão.Org, nº 7: 69-83, Jan/abr 2009.
- MOURA, L.R. & FERNANDES, A.S.A.** Terceiro Setor: Uma tentativa de delimitação e caracterização. In: Anais XXXIII Encontro da ENANPAD. São Paulo, 2009.
- MURARO, P. & SOUZA, J.E.L.** Terceiro Setor: qualidade ética e riqueza das organizações. Revista FAE. Curitiba, 2003, v.6, nº1, p.79-88.
- NOGUEIRA, A.J.F.M. & ROSSINI, V.B.** Uma reflexão sobre as relações de trabalho em organizações sem fins lucrativos. Revista de Gestão USP. São Paulo, 2007, v.14, nº1, p. 67-76.

ROCHA-PINTO, S.R.; SOUZA, C.P.; COUTINHO, M.T.C.; JOHAM, S.L. Dimensões funcionais da gestão de pessoas. 9ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

SALAMON, L. A emergência do terceiro setor – Uma revolução associativa global. Trad. Andrés P. Falconer e Alexandre L. Cukier. Revista de Administração. São Paulo, 1998, v.33, nº 1, p5-11.

SCORNAVACCA, E. JR. & BECKER, J.L. Há vagas? – A inserção dos administradores no terceiro setor. REAd – Edição 13, v. 6, No. 1, jan-fev 2000.

TEIXEIRA, R.F. Discutindo o Terceiro Setor sob o enfoque de concepções tradicionais e inovadoras de administração. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, 2004, v.11, nº 1, p. 1-15.

TEODÓSIO, A.S.S. & RESENDE, G.A. Desvendando o Terceiro Setor: Trabalho e gestão em organizações não-governamentais. In: XII Congresso Latino-Americano de Estratégia da Sociedade Latino-Americana de Estratégia (SLADE). São Paulo, 1999.

VERGARA, S.C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.