

Treinamento e desenvolvimento de voluntários em uma organização do terceiro setor

Ana Paula Gonçalves Doro
aninha_doro@hotmail.com
UFJF

Victor Cláudio Paradela Ferreira
victorclaudio@uol.com.br
UFJF

Resumo: Um crescente número de organizações tem promovido atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoal, conscientes de que trata de um imprescindível investimento para o alcance de suas metas. Essa tendência, encontrada em diversos tipos de organizações, não se manifesta com o mesmo vigor nas associações do chamado terceiro setor, especialmente no que tange aos voluntários. Por muitas vezes, o voluntariado é exercido sem qualquer tipo de treinamento ou preparação, o que pode gerar problemas e dificuldades, prejudicando o alcance dos objetivos organizacionais. Por isso, a gestão de programas de capacitação em uma organização onde os colaboradores são voluntários se mostra complexa e desafiante. Faz-se necessária a profissionalização da gestão dessas organizações em diversos aspectos, dentre eles na área de gestão de pessoas. Há, também, casos em que as ações de treinamento não alcançam bons resultados. O presente trabalho tem como foco a análise da qualidade das atividades de capacitação, verificada pela percepção dos voluntários de uma organização não governamental, a Associação Beneficente Amigos do Noivo (ABAN). Os resultados da pesquisa aplicada demonstraram que os colaboradores da Associação percebem a necessidade de capacitarem-se para exercer suas atividades voluntárias, mas ainda sentem que os programas nesse sentido precisam ser mais efetivos.

Palavras Chave: Gestão de pessoas - Treinamento - Terceiro setor - -



1. INTRODUÇÃO

As atividades de treinamento representam um importante instrumento para o alcance dos objetivos corporativos nos mais diversos tipos de organização. No campo das empresas privadas, tem-se notado nas últimas décadas um expressivo aumento no volume de recursos carreados para tais atividades. Esse fenômeno pode ser justificado pelo fato que, caso não invistam na qualidade de seu pessoal, as empresas terão grandes perdas em termos de competitividade.

Em outros tipos de organização, porém, não tem ocorrido com a mesma intensidade a expansão dos investimentos em capacitação. Isso se manifesta, dentre outras, nas instituições do terceiro setor, que é composto por entidades privadas de interesse público. Nessas, muitas vezes não fica clara a necessidade de produtividade e competitividade. Nota-se, no entanto, uma crescente exigência, por parte dos patrocinadores e da população atendida, de profissionalização e prestação eficiente e eficaz de serviços. Para tanto, a capacitação dos funcionários é uma necessidade premente. Da mesma forma, os voluntários, que, em muitas entidades desempenham importantes papéis, precisam ser treinados. Se para os funcionários os investimentos ainda são reduzidos, mais restritos são os voltados para os voluntários.

O presente artigo tem como objeto de estudo o programa de voluntariado mantido pela Associação Beneficente Amigos do Noivo (ABAN), organização beneficente e cultural criada em 1997 na cidade de Juiz de Fora – MG. A entidade expandiu para outros bairros e cidades, totalizando hoje sete filiais. Mantém atualmente cerca de 70 projetos sociais nas áreas de saúde, educação e cultura, meio ambiente, assistência social e cultura de paz, dentre outros, contando no seu quadro de voluntários, com cerca de 150 pessoas (ABAN, 2011).

O objetivo perseguido foi investigar como têm sido as atividades de treinamento oferecidas aos voluntários dessa organização. Foram levantadas as percepções dos atuais voluntários, buscando compreender como têm sido a aceitação dos cursos promovidos e colhendo-se insumos para possíveis melhorias.

O artigo está dividido em cinco seções, contando com esta introdução. Na próxima, é explicitado o percurso metodológico percorrido. Em seguida, são resgatados conceitos de estudiosos sobre treinamento e desenvolvimento. Depois, são apresentados os dados coletados na pesquisa de campo realizada e, por fim, desenvolvidas considerações a respeito do que o trabalho possibilitou concluir.

2. METODOLOGIA

A pesquisa aqui apresentada teve como base uma investigação de natureza predominantemente qualitativa, pois focou em analisar a percepção dos colaboradores da organização sobre o fenômeno estudado. O método de abordagem utilizado foi o indutivo, pois as conclusões têm como base principal os dados coletados no campo para o entendimento da questão investigada. Apesar do estudo prévio das teorias apresentadas na revisão da literatura, foi nos dados obtidos no campo que a análise do caso se baseou, principalmente.

De acordo com a classificação proposta por Vergara (2009), em relação aos fins, a pesquisa é considerada como exploratória, pois há pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre o problema pesquisado, ou seja, específicos da capacitação em organizações do terceiro setor. Quanto aos meios, como de campo, por ter envolvido

aplicação de questionários e bibliográfica, por ter se baseado na leitura prévia de livros e artigos sobre treinamento e desenvolvimento.

O universo foi constituído pelos voluntários da matriz da associação, perfazendo um total de 30 sujeitos. A fim de obter um resultado preciso do problema pesquisado, buscou-se realizar um censo. Entretanto, pela dificuldade de encontrar todas essas pessoas, já que os dias e horários de trabalho do voluntário são variados, foram aplicados 26 questionários.

O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário contendo quatro questões estruturadas em Escala de Likert e um espaço para comentários. Os dados obtidos na marcação da escala foram tabulados de forma quantitativa e os comentários de forma qualitativa.

Deve-se ressaltar que as opiniões coletadas se restringem aos colaboradores na Matriz da organização e não abrange a percepção dos demais voluntários, alocados nas filiais.

3. O PROCESSO DE TREINAMENTO E SUA IMPORTÂNCIA

Em um mundo onde as mudanças são rápidas, é fundamental que as organizações saibam se adaptar rapidamente ao que tange, por exemplo, às exigências legais, desafios operacionais, escassez de recursos, ações dos concorrentes, preferências dos consumidores e inovações tecnológicas, dentre outros fatores. Nesse contexto, surge, na década de 1990, a proposta de construção de organizações de aprendizagem, que se caracterizam por ser: *“uma organização com habilidade para criar, adquirir e transmitir conhecimento e para modificar seu comportamento em resposta aos novos conhecimentos e insights”* (GARVIN, 1993 *apud* DESSLER, 2003, p. 157).

Tal proposta vem ao encontro dos novos requisitos de competitividade organizacional, vinculados à diferenciação por meio da capacidade de inovação, flexibilidade, foco no cliente e outras características da sociedade do conhecimento. O simples adestramento dos trabalhadores, restrito à aquisição de conhecimentos técnicos específicos para as atividades que desempenha, não é mais suficiente para prepara-lo para os novos padrões de desempenho estabelecidos. A ampliação do escopo das atividades de desenvolvimento para além das necessidades imediatas é uma das características dos novos modelos de gestão de pessoas (DUTRA, 2006).

Como se vê, a adoção dessa proposta não implica simplesmente em investir em treinamentos. Segundo Pacheco *et al* (2005), as organizações devem promover a geração de um ambiente favorável à aprendizagem e estimular as pessoas a participar ativamente de uma nova realidade, deixando de ser reprodutoras de modelos e conceitos ultrapassados. Os funcionários capacitados e cientes do seu papel na organização dedicam-se a renovação da realidade corporativa, de forma a elevar a melhoria da qualidade de vida das pessoas e dos produtos e serviços ofertados à sociedade.

Outro aspecto importante é a aplicabilidade do conhecimento. De acordo com Tannebaum, (1997, *apud* Beviláqua-Chaves, 2007), as organizações devem estimular a conexão entre aprendizagem e aplicação, sob o risco de falhar no desenvolvimento de seus funcionários. Nesse contexto, o treinamento é uma das formas de aprendizagem da organização, podendo ser definido, como propõe Dessler (2003, p. 140) como o *“conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho”*. De acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), esse tipo de atividade proporciona o aperfeiçoamento do desempenho funcional, aumento da produtividade e melhoria das relações interpessoais. Em suma, o treinamento fornece a

preparação das pessoas para o desenvolvimento do cargo, mantendo-as atualizadas com a tecnologia utilizada em suas tarefas.

De acordo com Snell & Bohlander (2010), o termo “treinamento” é frequentemente utilizado para descrever algum esforço para estimular o aprendizado dos membros de uma organização. Entretanto, alguns especialistas diferenciam “treinamento” de “desenvolvimento”. Enquanto o primeiro é focado e orientado para o desempenho no curto prazo, o segundo procura desenvolver no indivíduo habilidades para futuras responsabilidades. Além disso, o desenvolvimento engloba não apenas a capacitação necessária para as tarefas desempenhadas, como é o caso do treinamento. Envolve também o crescimento integral do indivíduo, promovendo sua capacidade analítica e a aquisição de maiores competências interpessoais e sociais.

O treinamento, no entanto, deve ser visto como fator fundamental para o alcance dos resultados organizacionais, pois possibilita que os funcionários desenvolvam e fortaleçam as competências – entendidas como o conjunto básico de conhecimentos e experiências – que permitem que as empresas sejam competitivas no mercado (SNELL E BOHLANDER, 2010).

Tachizawa, Ferreira & Fortuna (2006) definem como os principais objetivos do treinamento: a preparação das pessoas para a execução das tarefas; o desenvolvimento pessoal para o cargo que o indivíduo exerce ou para outros que ele possa vir a exercer; mudança de atitudes das pessoas, a fim de melhorar o clima organizacional, aumentando a motivação e adaptação às técnicas de supervisão e gestão.

Ainda segundo Tachizawa, Ferreira & Fortuna (2006), o treinamento é um dos processos utilizados no desenvolvimento de pessoal, que, como já destacado, é uma atividade de escopo mais amplo. Consiste em atividades e processos que objetivam explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva das pessoas nas organizações, definindo métodos e procedimentos que possam maximizar o desempenho profissional e elevar os níveis de motivação. Através dele, os funcionários podem adquirir novas habilidades e conhecimentos e modificar seus comportamentos e atitudes. Um plano de desenvolvimento contribui para a melhoria dos resultados, motiva as pessoas e cria perspectivas de evolução. De acordo com Pacheco *et al* (2005), o processo de desenvolvimento de pessoas inclui o treinamento, mas contempla também outros aspectos, pois compreende o desenvolvimento da pessoa como um todo e reporta-nos a várias formas de aprendizagem, não se restringindo ao ambiente de sala de aula, mas a diferentes espaços e mídias.

O treinamento dos funcionários é fator importante a ser considerado na elaboração e implementação das estratégias da empresa. Algumas tendências como a inovação tecnológica, exigência de novas habilidades técnicas e interpessoais, internacionalização dos negócios e trabalho em equipe exigem que os líderes e demais funcionários saibam lidar com novas atribuições e apresentem desempenho satisfatório (SNELL & BOHLANDER, 2010).

Também se faz necessário o alinhamento dos programas de capacitação com as estratégias seguidas pela corporação. No lugar de se restringirem a elencar cursos que serão promovidos, com base em um levantamento de necessidades de treinamento de cada funcionário, é fundamental considerar-se também as competências que se revelam estratégicas para a organização (TEIXEIRA, 2005).

De acordo com Tachizawa, Ferreira & Fortuna (2006), o treinamento passou a ser considerado investimento pelas empresas com o advento da qualidade total e a busca incessante pela excelência, visto que investir nas pessoas da organização impacta na qualidade dos produtos e serviços prestados e conseqüentemente, no atendimento ao cliente e aumento das vendas.

Pacheco *et al* (2005) apresentam um outro enfoque sobre o treinamento. Segundo os autores, o treinamento, por muitos anos, foi utilizado devido à necessidade de profissionalização interna e à visão restrita de competitividade empresarial. Teve papel relevante em termos de desenvolvimento parcial e sua aplicação foi fundamental em relação à realidade organizacional. Entretanto, alguns foram ineficientes por não serem mensurados, avaliados e planejados considerando a visão do todo. Além disso, o treinamento propicia retorno apenas no curto prazo e possui foco demarcado, tornando o processo de aprendizagem restrito. Não é essa a postura que se espera de uma organização que pretende se manter competitiva em um mercado cada vez mais complexo (RICARDO, 2007).

Pacheco *et al* (2005) apresentam uma abordagem desse tema com foco no surgimento de novas tecnologias, globalização e as novas necessidades de desempenho que incluem inovação, agilidade e transformação da aprendizagem em vantagem competitiva. Os autores citam alguns aspectos que caracterizam a mudança do paradigma do treinamento para a aprendizagem corporativa, conforme demonstrado no quadro 1.

Quadro 1: Mudança do paradigma do treinamento para a aprendizagem corporativa

Conceito	Antigo paradigma de treinamento	Paradigma da aprendizagem do século XXI
Local	Prédio	Aprendizagem disponível sempre que solicitada, em qualquer lugar, a qualquer hora
Conteúdo	Atualizar qualificações técnicas	Desenvolver competências básicas do ambiente de negócios
Metodologia	Aprender ouvindo	Aprender agindo
Público-alvo	Funcionários internos	Equipes de funcionários, clientes, fornecedores de produtos
Corpo docente	Professores/ consultores de universidades externas	Gerentes seniores internos e um consórcio de professores universitários e consultores
Frequência	Evento único	Processo contínuo de aprendizagem
Meta	Desenvolver o estoque de qualificações do indivíduo	Solucionar problemas empresariais reais e melhorar o desempenho no trabalho

Fonte: Pacheco *et al*, 2005, p. 18

As mudanças destacadas no quadro decorrem das novas necessidades de consumo da sociedade, que exigem a adaptação por parte das organizações. O treinamento já não é mais suficiente para atender a essas demandas, visto que são necessárias a inovação, criação e transformação organizacional. Nesse contexto, firma-se o conceito de capacitação, que abrange a assimilação de novos conhecimentos, técnicas, atualização, desenvolvimento de competências e mudanças de atitudes e comportamentos (RICARDO, 2007).

A capacitação permite a aquisição de conhecimentos e sua compreensão, permitindo o desempenho de uma atividade profissional com plena competência. Trata-se de um conceito ampliado, portanto, de modo a incluir dimensões que transcendem a simples preparação técnica (FRANÇA, 2007)

A concepção do conceito tal como é hoje, apresentando uma visão mais abrangente em detrimento de outra mais finalista, recebeu contribuições de autores como Paulo Freire e Malcom Knowles no tocante ao aprofundamento das melhores formas de aprendizagem, quebrando paradigmas em relação à educação e princípios da andragogia. Essa é definida por Pacheco *et al* (2005, p. 21) como “a arte e ciência de orientar adultos para aprender”. A

complexidade na criação de métodos de aprendizado para adultos tem sido um grande desafio para as instituições de ensino e organizações.

Segundo esses autores, a forma de pensar, agir e exigir das pessoas mudou a partir da segunda metade do século XX. Por isso, as empresas devem, não só elaborar estratégias que requerem mudanças tecnológicas, mas também adotar ações que causem impacto nos processos de qualificação dos empregados. Dessa forma, a área de treinamento e desenvolvimento passa a ser estratégica, já que a educação é vista como processo fundamental de complementação do ensino formal e disseminação de princípios, conhecimento e desenvolvimento das competências profissionais.

Nesse contexto, surgem os modelos de educação corporativa, em face da necessidade de direcionamento das ações de desenvolvimento das pessoas e da organização. A educação corporativa é vista por Pacheco *et al* (2005, p. 28) como “*um processo que sistematiza, agiliza, cria e propicia condições de efetivação das diretrizes e desenvolvimento do negócio.*”

Não se trata apenas de mudanças pontuais nas práticas de treinamento. Na realidade, o que se observa é um significativo redirecionamento de esforços, na busca de um claro alinhamento estratégico com as necessidades da organização. Além disso, faz-se necessária a incorporação de uma visão mais adequada do trabalhador, resgatando sua dimensão pessoal, deixando de ser tratado apenas como um insumo produtivo (GASALLA, 2008).

Margerison (1992, *apud* Alperstedt, 2001), aponta que um número considerável de empresas criou a sua própria escola de negócios, objetivando integrar o trabalho e a aprendizagem de maneira mais consistente, como forma de ampliar as habilidades de seus recursos humanos e dar continuidade na prestação de um serviço de qualidade.

A gestão por competências representa outra importante tendência contemporânea, cuja adoção se reflete sobre o direcionamento adotado pelas organizações em seus programas de capacitação. Tendo como ponto de partida a identificação dos indicadores de cumprimento eficaz das estratégias corporativas, os programas de treinamento baseados nessa metodologia precisam considerar como prioritárias as competências a eles relacionados. Partindo do conceito de competência como um conjunto sinérgico de conhecimentos, habilidades e atitudes que impactam diretamente na produtividade de um indivíduo ou organização, fica clara a necessidade de ampliação dos esforços de capacitação para além da simples aquisição de conhecimentos (ZARIFIAN, 2001).

A iniciativa de criação de cursos próprios é motivada por processos de mudança organizacional que buscam a efetividade e reflete a promoção da aprendizagem organizacional. Tal iniciativa também se deve à frustração com a qualidade e o conteúdo da educação formal. Esse direcionamento para a aprendizagem procura tornar o empregado produtivo, preparando-o para promover a inovação e contribuir para a formação e desenvolvimento de vantagens competitivas da organização. Do ponto de vista do empregado, esse investimento é positivo, sendo considerado no caso de ter que decidir por uma ou outra empresa. Em alguns casos, os programas de educação e treinamento são estendidos a fornecedores, clientes, outras empresas e público interessado em geral (ALPERSTEDT, 2001).

Feita a distinção entre o treinamento e outras abordagens mais amplas (desenvolvimento, educação corporativa e capacitação), o presente artigo enfoca especificamente o primeiro, e é nele que serão, doravante, concentradas as análises a seguir, começando pela exposição das etapas fundamentais do processo de treinamento.

O processo de treinamento envolve quatro etapas básicas: diagnóstico de necessidades, planejamento das atividades, execução dos treinamentos e avaliação. A seguir, são abordadas cada uma dessas etapas

A primeira é o diagnóstico de necessidades, que é fundamental para que os recursos utilizados estejam vinculados com os interesses da organização. De acordo com Dessler (2003), as necessidades devem ser identificadas comparando as habilidades necessárias para o cargo e aquelas possuídas por seus ocupantes, verificando-se o *gap* existente entre elas. Nessa fase, de acordo com Tachizawa, Ferreira & Fortuna (2006), devem ser realizadas três análises: organizacional, de operações e tarefas e individual.

De acordo com Snell & Bohlander (2010), na análise organizacional, devem ser considerados o ambiente, as estratégias e recursos da organização para determinar a ênfase do treinamento. Por exemplo, fusões e aquisições, normalmente, exigem que os funcionários assumam novos papéis e se ajustem a uma nova cultura. Outros fatores tais como mudanças tecnológicas e globalização influenciam no trabalho das pessoas e nas habilidades que elas devem possuir. É importante que a empresa examine também os recursos tecnológicos, financeiros e humanos disponíveis para atingir os objetivos do treinamento.

A análise de tarefas envolve a revisão da descrição de cargos para determinar as competências necessárias para o desempenho do cargo com a finalidade de estabelecer o conteúdo do programa de treinamento. As especificações do cargo e análise de tarefas oferecem a definição das habilidades necessárias para o desempenho das atribuições referentes ao cargo. Já a análise do desempenho é necessária para constar alguma deficiência no desempenho e se essa pode ser sanada através do treinamento (SNELL & BOHLANDER, 2010).

Por fim, a análise individual busca definir quais funcionários precisam de treinamento e quais não precisam. Essa análise deve ter como base a verificação do desempenho mantido por cada trabalhador. A análise do desempenho pode ser realizada através de avaliações de desempenho (por supervisores ou colegas, auto-avaliação ou 360 graus), levantando-se dados como produtividade, absenteísmo e atrasos, dentre outros fatores. Após realizada tal análise, deve-se verificar os motivos do baixo desempenho e se o mesmo pode ser tratado através do treinamento ou se há outro motivo como, por exemplo, desmotivação com a remuneração oferecida pela empresa (DESSLER, 2003).

Esses três níveis de análise precisam ser percebidos como complementares. Com base nos subsídios deles originados, deve ser construído um diagnóstico amplo das necessidades de investimento em treinamento. Faz-se necessária, também, a priorização das atividades, tendo em vista que, em geral, os recursos disponíveis são menores do que as necessidades de investimento (ARAÚJO, 2006).

Tachizawa, Ferreira & Fortuna (2006) definem alguns meios para colher informações referentes à análise individual. São eles: entrevistas com os gerentes, questionários, observação direta da execução das tarefas pelos empregados, solicitações da gerência, resultados da avaliação de desempenho.

Há possibilidade de o treinamento solicitado pelos gerentes ser ineficiente, tendo em vista que há uma tendência de que os requisitantes tenham uma visão parcial do problema, propondo medidas corretivas em vez de preventivas. Por isso, os questionários podem não ser eficazes na avaliação das necessidades do treinamento. Através das entrevistas, já é mais fácil captar essas necessidades, pois a conversa pode ser conduzida de forma a levantar os desafios enfrentados pelo setor, seus pontos fortes e fracos e, dessa forma, verificar as necessidades de capacitação. As avaliações de desempenho podem ser bons indicadores dessas necessidades, pois, após conhecer as limitações dos empregados, podem ser verificados quais são decorrentes de falta de treinamento (TACHIZAWA, FERREIRA & FORTUNA, 2006).

A segunda etapa consiste na elaboração do programa de treinamento. Com base nas informações adquiridas na fase do diagnóstico, é possível definir os objetivos do treinamento. Estes descrevem as habilidades e conhecimentos a serem adquiridos e as atitudes a serem modificadas. Os objetivos devem ser formulados com clareza para então fornecerem uma base segura para a escolha de métodos e materiais instrucionais e para permitir que, posteriormente, os resultados do treinamento sejam avaliados (SNELL & BOHLANDER, 2010).

Tachizawa, Ferreira & Fortuna (2006) definem algumas providências a serem tomadas nessa fase. A primeira seria verificar a relação custo/benefício, a fim de otimizar o processo, estabelecendo as prioridades de necessidades de treinamento e os recursos disponíveis. Nesse momento, é fundamental que se busque o compromisso dos gestores e diretores com a capacitação proposta. Por fim, devem ser apresentadas alternativas para os problemas e analisar suas vantagens e desvantagens.

Snell & Bohlander (2010) definem duas condições para o sucesso do aprendizado: a prontidão e motivação dos treinandos. A primeira refere-se à maturidade e experiência do indivíduo, o que pode indicar se ele possui os conhecimentos e habilidades para absorver o que está sendo apresentado. Uma forma de melhorar a prontidão é buscar informações com os treinandos sobre os motivos pelos quais estão participando do treinamento e o que esperam dele, através da aplicação de questionário.

A motivação dos participantes é um fator importante para que a aprendizagem atinja um nível ideal, para que os treinandos reconheçam a necessidade dos novos conhecimentos e habilidades. Visando aumentar a motivação em relação ao treinamento, os autores definem algumas estratégias que podem ser utilizadas, tais como: utilizar reforço positivo, eliminar ameaças e punições, ser flexível, fazer com que os participantes estabelecem metas pessoais, planejar instruções interessantes, remover obstáculos físicos e psicológicos ao aprendizado.

Snell & Bohlander (2010) apresentam alguns princípios de aprendizagem que consistem em características de programas de treinamento que auxiliam os funcionários a buscar novos conhecimentos e utilizá-los em suas atividades laborais, tornando o treinamento mais efetivo. Entre eles, podem ser citados: o estabelecimento de metas, o que auxilia focar e motivar o comportamento dos participantes; o significado da apresentação, ou seja, o material aprendido deve ser apresentado de maneira mais significativa possível, relacionando com exemplos que os treinandos tenham familiaridade; prática ativa e repetição do que está sendo aprendido, facilitando que os comportamentos tornem-se automatizados; feedback e reforço que ajudam ao treinando a conhecer os resultados do trabalho que aprendeu e motivá-lo a continuar exercendo os comportamentos desejados.

A terceira etapa é a execução do programa de treinamento. De acordo com Tachizawa, Ferreira & Fortuna (2006), existem diferentes modalidades. A primeira seria o treinamento de integração, que objetiva a adaptação do funcionário à organização. Quanto ao técnico-operacional, esse pretende capacitar o indivíduo para desenvolver as tarefas específicas de seu cargo. Já o treinamento gerencial visa desenvolver as competências técnicas, comportamentais e administrativas no indivíduo. Por fim, o treinamento comportamental buscar a solução de problemas de relacionamento em situações de trabalho.

Segundo Snell & Bohlander (2010), em relação ao treinamento para cargos não gerenciais, o método mais comum é o treinamento no local de trabalho. Suas vantagens são: oferecer experiências práticas sob as condições de trabalho normais e a oportunidade de construir relacionamento com os colegas de trabalho. Entretanto, frequentemente eles não são aplicados corretamente, devido à ausência de estrutura no ambiente de treinamento, de habilidades por parte dos gerentes e de critérios de desempenho de trabalho bem definidos.

Para que isso não ocorra, os autores sugerem: o desenvolvimento de metas realistas, o planejamento de um esquema de treinamento para cada treinando, auxiliar os gerentes a estabelecer uma atmosfera não ameaçadora, avaliações periódicas após o término do treinamento.

O treinamento cooperativo propicia ao treinando o aprendizado em sala de aula combinado com o treinamento no trabalho. Ele costuma ser utilizado em conexão com programas de ensino médio e faculdades. Quanto aos programas de estágio, esses oferecem aos estudantes oportunidades de adquirir experiência e proporciona às organizações pessoas com novas ideias, energia e motivação (SNELL & BOHLANDER, 2010).

O *e-learning*, ensino à distância mediado pelo uso de recursos de informática, é um método novo e que vem sendo amplamente utilizado no processo de treinamento, por ser envolvente e prático para os treinandos e barato para as empresas. O seu conteúdo pode ser acessado através da internet, intranet, extranets, DVDs dentre outros. Através dele, o treinando tem acesso a exercícios e prática, resolução de problemas e simulações, dentre outros métodos de ensino. O *e-learning* permite que o treinamento seja executado em qualquer local e não apenas nos centros de treinamento. O aprendizado segue o ritmo individual, é interativo e pode ser realizado a qualquer momento pelo funcionário (SNELL & BOHLANDER, 2010).

Quanto aos métodos de treinamento para cargos gerenciais, o primeiro apontado por Snell & Bohlander (2010) é aquele realizado no local de trabalho. Ele propicia a prática e experiência reais e dão aos gerentes a oportunidade de trabalhar sob pressão e aprender com os seus próprios erros. Entretanto, deve ser bem organizado, supervisionado e desafiador para os participantes. Dessler (2003) aponta a rotação de cargos como uma das técnicas de desenvolvimento gerencial no local de trabalho. Esta consiste na transferência dos trainees de departamento em departamento para ampliar sua compreensão de todas as partes do negócio e identificar o trabalho de sua preferência.

Os seminários e conferências são úteis para comunicar ideias, políticas e procedimentos e debater questões, sendo geralmente conduzidos juntamente com universidades e empresas de consultoria. Devem, portanto, ser considerados como uma importante alternativa para o suprimento de algumas necessidades de capacitação diagnosticadas (SNELL & BOHLANDER, 2010).

O estudo de caso auxilia os treinandos a analisar e sintetizar fatos e aprimorar habilidades de tomadas de decisão (SNELL & BOHLANDER, 2010). Apresenta a descrição escrita de um problema organizacional que deve ser analisado individualmente e discutido com outros trainees. Tem como objetivo proporcionar uma experiência realista na identificação e análise de problemas. Em sua aplicação, devem constar problemas organizacionais reais e que, geralmente, não possuem soluções certas ou erradas, envolver ao máximo os participantes nas discussões e ser interessante de ser trabalhado (DESSLER, 2003).

Os jogos gerenciais também são apontados como método de treinamento para os cargos de gerência. Através deles, os participantes tem a oportunidade de lidar com uma série de decisões que afetam uma organização hipotética (SNELL & BOHLANDER, 2010).

Por fim, a modelagem de comportamento é uma técnica que apresenta aos treinandos o modelo ou o modo corretor correto de realizar algo, deixando que cada um pratique o que foi exposto e oferecendo o feedback sobre o desempenho de cada um.

A quarta fase é a avaliação do programa de treinamento. Ela é fundamental para a determinação da efetividade do treinamento em relação ao aprimoramento do aprendizado, modificações de comportamentos e no retorno do investimento. Quando não é corretamente

aplicada, fica mais difícil a percepção sobre a real validade dos investimentos efetuados em capacitação, o que compromete a própria credibilidade da área de gestão de pessoas e enfraquece ações futuras que venham a ser empreendidas (MARRAS, 2009)

A realização de diferentes modalidades favorece uma adequada avaliação do treinamento. A primeira seria a reação do participante, que afere o quanto os participantes de uma atividade ficaram satisfeitos com ela. É importante, visto que a satisfação com o treinamento poderá fazer com que o treinando utilize as novas informações adquiridas no trabalho. Os participantes podem proporcionar novas ideias para o conteúdo, avaliar os instrutores e as técnicas utilizadas por eles, relacionar os seus objetivos de aprendizagem e os resultados do treinamento (SNELL & BOHLANDER, 2010).

A avaliação do aprendizado é uma forma de avaliação composta por testes de conhecimentos e habilidades aplicados antes e depois dos treinamentos. Entretanto, para uma avaliação mais efetiva, devem ser realizadas comparações dos grupos de pessoas treinadas com outros grupos-controle, a fim de verificar a real mudança de comportamento após o treinamento. Deve, porém, ser adotada com cuidado, para que não sejam criados constrangimentos para os treinandos, diante da obtenção de notas baixas. Se isso ocorrer, poderá haver a disseminação de uma postura restritiva à participação em treinamentos, sob temor de que ocorram consequências negativas na imagem ou mesmo na carreira dos envolvidos (ARAÚJO, 2006).

Outro critério de avaliação seria verificar a modificação de comportamento após o treinamento. Muitas vezes, não há a transferência do treinamento ou seja, a aplicação efetiva no trabalho dos conceitos aprendidos não ocorre. Algumas formas de avaliação seriam: observações dos funcionários treinados ao retornarem às suas funções regulares, entrevistas com os seus gerentes e exames das avaliações de desempenho dos funcionários (SNELL & BOHLANDER, 2010).

Tachizawa, Ferreira & Fortuna (2006) apresentam critérios para avaliação dos resultados do treinamento a nível organizacional: melhorias em termos de eficácia, imagem externa, clima de trabalho e relacionamento com os empregados.

Por fim, é possível que se avalie o treinamento através do retorno financeiro sobre o investimento realizado. Por exemplo, devem ser avaliados se houve aumento nos rendimentos obtidos, aumento de produtividade, melhoria da qualidade, redução de custos, clientes mais satisfeitos, maior satisfação com o trabalho e menor rotatividade de funcionários. É importante a comparação desses resultados com a quantia que foi gasta no treinamento diretamente (materiais, viagens, refeições, remuneração do treinador etc) e indiretamente (salário dos participantes, diminuição da produtividade enquanto os trabalhadores realizem o treinamento, dentre outros indicadores). Se a razão entre os resultados e os custos por positiva, os benefícios do treinamento excederam aos custos do programa (SNELL & BOHLANDER, 2010).

Destacados os principais aspectos relativos às tendências da educação corporativa, serão abordados algumas características referentes ao chamado terceiro setor, objeto de atenção do estudo aqui apresentado.

3.1 O TERCEIRO SETOR NO BRASIL

Landim (1993) destaca que o termo “terceiro setor” vem sendo utilizado desde a década de 1970, tendo sido cunhado nos Estados Unidos para designar as organizações privadas que perseguem fins públicos. Trata-se, conforme realça Rodrigues (2004) de um tipo

de organização com características bastante diferenciadas, tanto no que tange aos objetivos que persegue como também na forma como é gerenciada.

Salamon (1997) defende que uma entidade só deve ser considerada como parte do terceiro setor se possuir as seguintes características: formalização (no sentido de existência estável); natureza privada (podem receber verbas públicas mas não podem se subordinar a nenhuma esfera estatal); não distribuição de lucros; autogestão e afiliação voluntária de seus membros.

O quadro 2 auxilia também no entendimento das características peculiares a esse setor.

Quadro 2: Comparação entre governo, mercado e o terceiro setores

	GOVERNO	MERCADO	TERCEIRO SETOR
Mecanismo principal	Estruturas democráticas	Interações de mercado	Associações, voluntários
Tomada de decisão	Funcionários eleitos, administradores	Produtores, individuais, consumidores, investidores	Líderes e membros
Guias de comportamento	Regulamentos	Preços	Acordos
Crítérios para tomada de decisão	Política	Eficiência	Interesse dos membros
Modo de operação	De cima para baixo	Individualista	De baixo para cima

Fonte: Kisil, 2000, p. 137.

De acordo com Voltolini (2009), o terceiro setor se expandiu rapidamente no Brasil na década de 1990, mudando os conceitos antes dominantes de caridade e filantropia. Isso pode ser visto na multiplicação das organizações não governamentais (ONGs) criadas para prestar serviços nas áreas de saúde, educação, cultura, direitos civis, moradia, proteção ao meio ambiente e desenvolvimento de pessoas.

O Brasil possui cerca de 220 mil instituições beneficentes, sem fins lucrativos. Nessas instituições atuam aproximadamente 10 milhões de voluntários, prestando atendimento direto a cerca de 40 milhões de pessoas, isto é, 1/4 da população brasileira (REBRATES, 2011). De acordo com a definição das Nações Unidas (*apud* Corullón, 2011, p. 1), "o voluntário é o jovem ou o adulto que, devido a seu interesse pessoal e ao seu espírito cívico, dedica parte do seu tempo, sem remuneração alguma, a diversas formas de atividades, organizadas ou não, de bem estar social, ou outros campos".

Segundo Korten (1990, *apud* Queiroz, 2009), há três gerações de Organizações Não-Governamentais (ONGs). Na primeira geração, elas foram estabelecidas objetivando prestar assistência e bem-estar, em resposta a situações de emergência. Na segunda, constituíam-se de organizações em desenvolvimento local em pequena escala, que foram baseadas na teoria que melhorias sustentáveis em relação à pobreza depende do aumento da capacidade do pobre de encontrar suas necessidades com os seus próprios recursos. Por fim, a terceira geração emerge como parte de sistemas sustentáveis de desenvolvimento, nos quais o desenvolvimento próprio depende de sistemas que envolvem organizações públicas e privadas.

O terceiro setor tem sido enxergado pela sociedade como veículo do processo de transformação social e a partir disso, acentua-se a responsabilidade das organizações com a qualidade da gestão e a eficácia das ações e projetos sociais. Queiroz (2009) destaca a importância do planejamento estratégico para as organizações de terceiro setor, no sentido de direcionar a reflexão quanto ao propósito da organização e permitir a leitura do ambiente e suas oportunidades, bem como subsidiar a construção de uma visão de futuro que busque

mobilizar recursos através da clarificação dos seus objetivos ou alinhamento e integração das atividades envolvidas.

De acordo com Fisher (2009), o crescimento verificado do terceiro setor ocorrido a partir da década de 1990, demandou a profissionalização da gestão das suas organizações, principalmente no que tange à estruturação dos processos de captação de recursos, jurídico e tributário, já que houve um crescimento na competição pelos recursos escassos e um dos critérios de avaliação é a qualidade de sua administração.

Segundo a autora, a demanda pela profissionalização da área de recursos humanos também passa a ser vista como fundamental para as organizações de terceiro setor, já que possibilita sua manutenção como competitivas, assim como ocorre em todos os outros setores. Além disso, as ONGs têm que estabelecer padrões de gestão compatíveis com sua missão social. Por serem responsáveis pela promoção de transformações sociais, seria incompatível se não promovessem condições para que seus próprios agentes de transformação transformassem a si próprios no sentido de desenvolvimento profissional e pessoal contínuos. Entretanto, geralmente, o que ocorre é que essas organizações empreendem ações pontuais e de curto prazo em relação ao desenvolvimento de seus integrantes.

Fisher (2009) sugere que a organização, para promover o desenvolvimento de seus colaboradores, deve basear suas ações no conhecimento e inteligência humana, focando seus esforços na aprendizagem contínua, inclusive em situações em que ocorre o erro. Nesse sentido, não são necessários altos dispêndios com programas de treinamento, mas a adoção de novos padrões culturais que estimulam as pessoas a questionar, criar e experimentar.

Por fim, a autora afirma que o sistema de gestão de pessoas deve utilizar-se de ações que estejam de acordo com as competências-chave definidas e estimular a motivação, liderança, comprometimento, comunicação, foco em resultado e no cliente, fazendo com que as pessoas estejam em constante aperfeiçoamento e com que a organização seja administrada como um conjunto em transformação.

4. RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

A primeira questão do questionário aplicado nos voluntários foi: “Tenho o treinamento necessário para realizar as atividades que a ABAN me confia?”. A escala de respostas teve quatro níveis, sendo “1” correspondente a “discordo totalmente” e “4” a “concordo totalmente”, ficando os graus 2 e 3 definidos como concordância parcial. A Figura 1 revela os resultados obtidos.

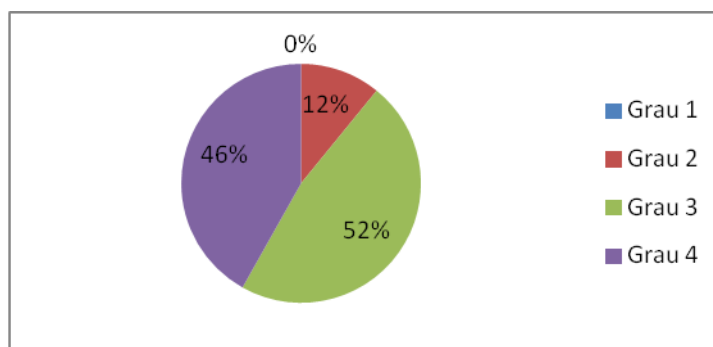


Figura 1: “Tenho o treinamento necessário?”

Para favorecer a análise comparativa do grau de concordância dos respondentes com cada assertiva, foi utilizada a metodologia a seguir descrita, visando calcular o grau relativo, em uma escala de 0 a 100%. Considerou-se que 100% representaria a situação hipotética, em

que todos os respondentes assinalassem o grau máximo (4) na escala. Essa situação caracterizaria o maior grau possível de concordância com a afirmação feita. Na situação diametralmente oposta, 0% ocorreria se todos assinalassem o grau 1. Partindo-se desses parâmetros, primeiramente, foi efetuada a multiplicação das marcações obtidas em cada grau, seguindo a seguinte ponderação: multiplicou-se por 0 cada marcação “1”; 1 para as marcações no grau “2”; 2 no grau “3” e 3 no grau “4”.

O somatório dos produtos obtidos com as multiplicações foi dividido pelo valor máximo que poderia ser alcançado (número total de respostas multiplicado pelo fator 3), achando-se, dessa forma, o resultado relativo, transformado em uma escala de 0 a 100. A Tabela 1 revela o cálculo efetuado na primeira questão.

Tabela 1: Multiplicação das respostas

COLUNA	PERCENTUAL DE MARCAÇÕES	FATOR DE MULTIPLICAÇÃO	RESULTADO
1	0	0	0
2	12	1	12
3	42	2	84
4	46	3	138
SOMA	100	-----	235

Conforme já exposto, o somatório dos produtos obtidos com as multiplicações foi dividido pelo valor máximo que poderia ser alcançado (número total de respostas multiplicado pelo fator 3). Tem-se, portanto, a divisão de 235 por 300 (100% multiplicado por 3). Obtém-se, então, 0,78, ou seja, 78%. O resultado obtido representa o grau geral de concordância com as assertivas.

Aplicando-se a mesma metodologia de tabulação dos dados às demais questões, encontraram-se os resultados expostos na Tabela 2, a seguir exposta:

Tabela 2: Grau de concordância obtido em cada questão

QUESTÃO	CONCORDÂNCIA
Tenho o treinamento necessário para realizar as atividades que a ABAN me confia?	79%
Considero que os treinamentos oferecidos pela ABAN são úteis?	94%
A ABAN proporciona treinamento para os seus colaboradores desempenharem o seu trabalho?	86%
Acredito que é necessário que eu me capacite para o desempenho do meu trabalho voluntário?	94%

Como se vê, o grau de concordância com as assertivas apresentadas foi elevado. A primeira questão, no entanto, ficou abaixo das demais. Esse grau mais reduzido pode ser explicado pelo fato de os colaboradores não estarem, em sua percepção, totalmente capacitados para o trabalho. Um dos motivos pode ser que elas ainda não receberam algum treinamento específico adequado à sua função ou por excesso de rigidez na avaliação do seu próprio desempenho, já que essa foi a única questão que avaliou o comportamento individual do voluntário.

Um dos comentários apresentados pelos respondentes que confirma essa hipótese foi “Acredito que possuo condições para desempenhar as funções confiadas. A ABAN está sempre promovendo cursos, investindo em formações. Porém não me considero pronta, tenho muito a aprender.”

Outros comentários que podem ajudar no entendimento do menor grau de concordância dessa questão são “Acredito que os treinamentos oferecidos são de grande necessidade para os voluntários, mas, muitas vezes se restringem aos coordenadores e gestores.” e “Concordo que seja muito importante a capacitação dentro da instituição para que haja a qualificação do profissional, mas para isso, precisa-se de palestrantes mais eficientes para que aproveitemos o melhor possível do treinamento, bem como um horário adequado para um melhor alcance dos voluntários e ao final do curso, haver certificado como modo de motivar os participantes”. Analisando essas opiniões, percebe-se que há pontos a serem melhorados para que os colaboradores tenham uma melhor percepção dos treinamentos: uma maior participação dos voluntários que não tem cargo de gestão, palestrantes mais capacitados, oferecimento de cursos em vários horários.

Na questão 2, o resultado elevado demonstrou que os treinamentos oferecidos pela ABAN são vistos percebidos como úteis. Um comentário que exemplifica essa concordância é “A ABAN tem o cuidado de planejar treinamentos que são necessários aos voluntários. Esses treinamentos levam em conta o que os voluntários estão com dificuldades”.

Quanto à questão 3, o resultado, apesar de elevado, mostrou-se pouco abaixo da média. Percebe-se, então, que os voluntários acreditam que os treinamentos ministrados são úteis, mas que ainda não são suficientes para que eles desempenhem suas atividades com excelência.

As respostas à última questão revelaram que os participantes da pesquisa consideram necessária a capacitação para o desempenho do trabalho voluntário, tal como demonstrado no comentário a seguir: “A Associação dos Amigos oferece sempre treinamentos que nos ajudam como voluntários a superar os desafios que a missão, muitas vezes, nos leva a enfrentar. Nos dá suporte na missão, nos ensina como aprender a lidar com os outros”.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Gerenciar de forma eficaz programas de capacitação em empresas é desafiante. Igualmente ou mais complexa é a gestão de tais programas em entidades sem fins lucrativos, nas quais os parâmetros de eficácia não costumam ser facilmente mensuráveis.

O chamado terceiro setor, que reúne as organizações privadas de interesse público, tem se expandido no Brasil, cumprindo as necessidades sociais que não estão sendo atendidas pelo Estado ou pela esfera privada.

Como visto, algumas organizações do terceiro setor buscam se profissionalizar, a fim de alcançar a competitividade no meio em que atuam, mas sabe-se que não são muitas. No caso da ABAN, esse movimento tem ocorrido. Por exemplo, a organização utiliza-se de um planejamento estratégico para nortear as suas ações. No que tange à gestão dos colaboradores, tem-se a concepção de que o treinamento é um fator fundamental para o alcance de seus resultados.

Entretanto, a organização enfrenta um grande desafio: quase todos os seus colaboradores são voluntários, assim como ocorre em boa parte das ONGs. Na maioria das vezes, o voluntariado é exercido sem qualquer tipo de treinamento ou preparação, bastando que os interessados tenham disponibilidade e queiram ajudar. Essa situação pode gerar problemas e dificuldades, prejudicando o alcance dos objetivos organizacionais. A entidade tem buscado implementar programas de treinamento para os seus voluntários, principalmente no intuito de prepará-los para lidar com os mais diversos desafios encontrados no enfrentamento à pobreza. Além disso, são oferecidos outros programas de capacitação para os líderes e em demandas específicas de cada área.

Mas, apesar dessa preocupação com o treinamento dos colaboradores, ainda não há um programa estruturado nessa área que englobe todas as filiais da ABAN, o que é um dos objetivos de sua diretoria. Entretanto, os voluntários da matriz da organização já passaram por alguns programas de capacitação e por isso, essa pesquisa mensurou a percepção dos colaboradores lotados na matriz quanto aos programas de treinamento aplicados.

Percebeu-se que os voluntários já assimilaram um conceito fundamental disseminado na organização. Na questão: “Acredito que é necessário que eu me capacite para o desempenho do meu trabalho voluntário?”, foi encontrado um índice de concordância de 94%, o que demonstra que os voluntários já apresentam um bom nível de comprometimento com o trabalho voluntário e estão dispostos a capacitar-se para exercê-lo.

Nesse sentido, é importante ressaltar que os novos voluntários são submetidos ao seu primeiro treinamento antes mesmo de iniciar seus trabalhos na organização. Essa capacitação, chamada de “Oficina de Desenvolvimento Pessoal” busca apresentar, além de outros temas, algumas atitudes desejadas pela organização para que os seus colaboradores exerçam, tal como o “comprometimento”, que envolve a disposição para capacitar-se para o desempenho do trabalho voluntário. Nesse sentido, foi verificado na pesquisa que tal conceito é aprendido e internalizado pelas pessoas assim que adentram na organização.

No trabalho voluntário, um fato comum é o abandono repentino do trabalho por parte dos colaboradores, portanto a rotatividade é muito grande. Por isso, é maior a necessidade de um programa de treinamento contínuo e eficaz, a fim de manter o quadro de voluntários sempre capacitado para atuar nos diversos projetos sociais da organização.

Pelos resultados das questões, pode-se inferir que as pessoas percebem a necessidade do treinamento no trabalho voluntário, acreditam que sejam úteis. Entretanto, não consideram que recebem a capacitação necessária para exercer suas atividades e que deveriam ser oferecidos novos treinamentos para os voluntários. O desafio da organização, então, é proceder o levantamento das necessidades ainda não atendidas e identificar o que deve ser trabalhado prioritariamente.

Um projeto que a organização deve ter como prioridade é o de desenvolvimento de lideranças, visto que há uma série de projetos e várias áreas que necessitam de gestores preparados. A organização já implementou alguns treinamentos nesse sentido, mas ainda não estruturou um programa contínuo e eficaz.

É importante ressaltar que, por se tratar de uma organização não-governamental, os recursos da organização são bastante limitados. Por isso, após levantadas as necessidades, devem ser analisadas as prioridades e os recursos disponíveis para o programa de treinamento. A ABAN pode utilizar-se também de parceiros na comunidade a fim de ministrar cursos em determinadas áreas para os seus voluntários, tais como consultorias ou profissionais autônomos.

De forma geral, percebe-se que os programas de treinamento são avaliados de forma muito positiva na organização estudada, apesar de não estarem totalmente estruturados, inclusive na matriz. Isso pode ser relacionado ao fato de que o conceito de capacitação em organizações de terceiro setor é novo e apesar de os programas da ABAN ainda estarem em um estágio quase que embrionário, os colaboradores percebem e aprovam a concepção de promoção da profissionalização do trabalho voluntário.

Fica, então, a recomendação aos dirigentes da organização, que procurem aprofundar e ampliar os esforços que têm sido desenvolvidos para o treinamento de seus voluntários.

6. REFERÊNCIAS

- ALPERSTEDT, Cristiane.** Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. Revista de Administração Contemporânea. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552001000300008>> Acesso em: 11 set. 2011.
- ABAN.** História. Disponível em < <http://www.aban.org.br/?pagina=historico>> Acesso em 30 de setembro de 2011.
- ARAÚJO, Luis Cesar.** Gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2006.
- BEVLÁQUA-CHAVES, Alessandra.** Estratégias de aprendizagem no trabalho em contexto de mudança organizacional. 2007. 116 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações)- Universidade de Brasília, Brasília, 2007.
- CORULLÓN, Mônica.** O que é voluntariado?. Disponível em <http://www.voluntarios.com.br/oque_e_voluntariado.htm> Acesso em 30 de outubro de 2011.
- DESSLER, Gary.** Administração de recursos humanos. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DUTRA, Joel Souza.** Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.
- FERREIRA, Victor Cláudio Paradela.** Redação da Metodologia em Artigos Científicos. Apostila do MBA em Gestão Estratégica de Pessoas - UFJF, Juiz de Fora, 2011.
- FISHER, Rosa M.** Gestão das pessoas em organizações do terceiro setor. In: VOLTOLINI, Ricardo (org). Terceiro setor: planejamento e gestão. 3 ed. São Paulo. Editora Senac, 2009, p. 77-102
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi.** Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.
- GASALLA, José Maria.** A nova gestão de pessoas. São Paulo: Saraiva, 2008.
- KISIL, M.** Organização social e desenvolvimento sustentável: projetos de base comunitária. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). 3º Setor: desenvolvimento social sustentado. São Paulo Paz e Terra, 1997. p. 131-155.
- LANDIM, Leilah.** Ação da cidadania contra a miséria e pela vida: ONGs, filantropia e o enfrentamento da Crise Brasileira. Rio de Janeiro, ISER, 1994.
- MARRAS, Jean Pierre.** Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 13 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- PACHECO, Luzia et al.** Capacitação e desenvolvimento de pessoas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- QUEIROZ, Marco.** O planejamento estratégico e as organizações do terceiro setor. In: VOLTOLINI, Ricardo (org). Terceiro setor: planejamento e gestão. 3 ed. São Paulo. Editora Senac, 2009, p. 35-58
- REBRATES, Rede Brasileira de Terceiro Setor.** Quem somos? Disponível em <<http://www.terceirosetor.org.br/quemsomos/index.cfm?page=brasil>> Acesso em 20 de outubro de 2011.
- RICARDO, Eleonora Jorge.** Gestão da educação corporativa. São Paulo: Pearson, 2007.
- RODRIGUES, Andréa Leite.** Modelos de gestão e inovação social em organizações sem fins lucrativos: um estudo comparativo de casos no Brasil e no Québec. Tese de Doutorado. São Paulo: FGV/EAESP, 2004.
- SALAMON, L. M.** Defining the nonprofit sector: a cross-sectional analysis. Manchester: Manchester University Press, 1997.
- SNELL, Scott.; BOHLANDER, George.** Administração de recursos humanos. 14 ed. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2010.
- TACHIZAWA, Tahesky, FERREIRA, Victor Cláudio Paradela e FORTUNA, Antônio Alfredo.** Gestão com pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- TEIXEIRA, Gilnei Mourão et al.** Gestão estratégica de pessoas. Rio de Janeiro: Editora FVG, 2005.
- VOLTOLINI, Ricardo.** Nota do Editor. In: VOLTOLINI, Ricardo (org). Terceiro setor: planejamento e gestão. 3 ed. São Paulo. Editora Senac, 2009, p. 7-8.
- ZARIFIAN, Philippe.** Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.