

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 9ª Edição – Junho de 2017 - ISSN 2177-4641

GESTÃO DE PESSOAS NO TERCEIRO SETOR: DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS ORGANIZAÇÕES QUE COMPÕEM O TERCEIRO SETOR

Ana Carolina de Souza Barbosa¹

Larissa da Silva Soares²

Gustavo Rodrigues Capociama de Rezende³

Fabício Augusto Aguiar Leme⁴

Rodrigo Santana do Nascimento⁵

Resumo: As organizações sem fins lucrativos carecem de um modelo de gestão de pessoas, principalmente no que diz respeito aos funcionários e aos voluntários, partindo desse ponto nosso artigo vai abordar as dificuldades e a deficiência enfrentada pelo Terceiro Setor, na área de gestão de pessoas, onde pesquisamos e vimos que tem uma grande dificuldade para contratar pessoas eficientes e de qualidade, em que levem o serviço a sério, e que lembrem que o serviço prestado afeta outras vidas.

Palavras – chaves: gestão de pessoas - eficiência - terceiro setor.

Abstract: Non-profit organizations lack a model of people management, mainly wanted to respect the staff and volunteers, starting from that point our article will address the difficulties and disabilities faced by the Third Sector in the people management area where researched and saw that has a great difficulty to hire efficient people and qualities that take seriously the service, and to remember that the service affects other lives.

¹ Aluna do curso de Administração da FECLE Don Domênico. E-mail: anacarolinasouza2112@gmail.com

² Aluna do curso de Administração da FECLE Don Domênico. E-mail: larisoares@hotmail.com

³ Advogado. Mestre em Direito. Professor na FECLE Don Domênico nos cursos de Administração e Recursos Humanos.

⁴ Especialista em Direito do Trabalho e em Direito Processual Civil, Advogado e Professor Universitário. Graduado em Direito. Professor na FECLE Don Domênico nos cursos de Administração e Recursos Humanos. Mestrando do programa de pós-graduação stricto sensu em Direito da Saúde da UNISANTA – Universidade Santa Cecília.

⁵ Especialista em Direito do Trabalho e em Direito Processual Civil, Advogado e Professor Universitário. Graduado em Direito Professor na FECLE Don Domênico nos cursos de Administração.

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 9ª Edição – Junho de 2017 - ISSN 2177-4641

Key words: people management - efficiency - the third sector.

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O presente artigo pretende mostrar os problemas enfrentados pelo terceiro setor na gestão de pessoas, onde deve ser feito um trabalho de qualidade e de eficiência pensando no bem-estar da comunidade; onde o Estado não tem como suprir as necessidades de todos, e com isso carregando as responsabilidades para entidades sem fins lucrativos e com isso eles tem que fornecer um trabalho eficiente e de qualidade, e só conseguiram alcançar essa meta com uma gestão eficaz.

“No Brasil, a conformação e a busca de identidade de um Terceiro Setor tiveram início na década de 1990, embora as organizações sem fins lucrativos existissem há muito tempo no país, desempenhando papéis necessários e fundamentais em nossa sociedade. Em alguns casos já se destacavam há décadas como objeto de estudo, veículo de militância e foco de repressão – o caso das chamadas ONGs. Em outros, mantinham viva a tradição da caridade cristã e evocavam a dimensão voluntária das pessoas comuns, figurando também entre as atribuições de Primeiras-Damas – as chamadas Obras Assistenciais. Mas foi apenas na última década do século XX que o Terceiro Setor se consolidou como um espaço composto por organizações com características próprias, que as diferenciavam de empresas privadas e instituições públicas, cujo papel desempenhado no sentido do desenvolvimento social justificava o seu reconhecimento, a exemplo do que já acontecia, há décadas, em países desenvolvidos da América do Norte e Europa. Essas organizações são, atualmente, 276 mil e empregam, aproximadamente, 1,5 milhões de pessoas no Brasil (IBGE; Voltolini, 2004).

O terceiro setor serve para suprir as dificuldades do Estado em fornecer um serviço de qualidade e eficiente, tendo em vista que muitas vezes falha miseravelmente e com isso acaba-se criando várias entidades, para suprir essa deficiência. Contudo, observamos que o mesmo não visa lucros e também não são públicas, elas tem valores relacionados a solidariedade e ajudar ao próximo, e com isso ganham ajuda de várias pessoas, que possuem os mesmos valores que ela, buscando sempre o melhor para a comunidade.

Entendemos que um dos fatores de haver mais pessoas desprovidas financeiramente, consiste em que o Brasil pelo fato de ser um país capitalista, um país que não tem controle sobre a natalidade da população, ele é um “concentrador de renda que faz com que a questão da desigualdade econômica e social venha alcançar índices elevados de pobreza e desajuste de sobrevivência” e ainda “a assistência a comunidades carentes tem se tornado algo complexo e

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 9ª Edição – Junho de 2017 - ISSN 2177-4641

desafiador principalmente para os países subdesenvolvidos e em desenvolvimento, onde o aumento populacional ocorre de forma desordenada e de difícil controle, em razão da falta de uma conscientização por parte das populações carentes no tocante ao controle da natalidade” (Manãs, Antônio; Medeiros, Epitácio, 2012). E com isso as entidades com a sua eficiência tem que dar assistência a essas comunidades desprovidas, e fornecer um modo para alcançar uma vida melhor, fornecendo cursos, cestas básicas, maior qualidade de vida, entre outros modos, fazendo assim o papel do Estado em suprir essas necessidades.

Observamos em nosso estudo a deficiência na Gestão de Pessoas, no qual por ser deficiente ou não ter capacidade de desenvolver adequadamente a sua finalidade, afetam a vida das pessoas, pois muitas vezes são contratadas pessoas sem capacidade para desenvolver e ajudar a entidade para um melhor atendimento e prestação de serviço, por mais que não seja uma empresa, ela deve ser tratada igual modo, pois querendo ou não fornece serviço as pessoas, e esse serviços afetam a comunidade e seu desenvolvimento perante a sociedade, lembrando sempre que está tratando de vidas que estão desprovidas da ajuda do Estado muitas vezes e recorrem a ajuda das entidades para sanar seus problemas.

A seguir vamos tratar de três pontos onde o terceiro setor possui dificuldade de se desenvolver adequadamente e com isso gerando deficiências.

DESAFIOS E PROBLEMAS ENFRENTADOS NO TERCEIRO SETOR

As organizações do Terceiro Setor do Brasil, assim como a do Primeiro e Segundo setor, têm enfrentado diversas mudanças decorrentes do avanço tecnológico e da globalização econômica.

“Esses fatores têm alterado desde os padrões de produção até a esfera do comportamento individual nestas organizações, fazendo com que elas se deparem com questões muito semelhantes àquelas enfrentadas por organizações de natureza distinta: gerar resultados que demonstrem a eficiência e eficácia de desempenho, captar recursos suficientes para a continuidade de suas atividades, desenvolver a capacidade de acompanhar as constantes mudanças que interferem em seu desempenho (Fischer, 1998)”.

Neste contexto, observamos que a mudança vem em decorrência da inovação contínua e por modelos de gestões mais flexíveis que instigam a agilidade e a criatividade. Porém,

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 9ª Edição – Junho de 2017 - ISSN 2177-4641

podemos observar que a gestão tradicional esta se tornando ineficaz tanto para a organização sem fins lucrativos, como para as empresas.

Há muitos desafios a serem vencidos, em que passam que pela competência gerencial, a eficiência e a eficácia são necessárias nesse setor, para suprir as deficiências do Estado. O Estado por diversas vezes se mostrou ser ineficiente com a comunidade, mostrando a sua incapacidade de realizar as suas obrigações perante a sociedade, no que diz respeito a saúde, educação, laser e etc. E com isso aumentando capacidade produtiva, melhorando a qualidade do serviço, e qualquer outra barreira que se coloquem diariamente e que venham atrapalhar o desenvolvimento da organização sem fins lucrativos é colocada em segundo plano.

Iremos citar três conceitos que estudamos através de artigos já criados, iremos descreve-los e mostrar como ou autores chegarem em sua solução para o problema apresentado.

1. SUSTENTABILIDADE

“O conceito de sustentabilidade se refere a uma organização ser capaz ou não de mandar suas operações sem depender totalmente da doação de recursos por parte de pessoas físicas ou jurídicas” (Ashoka & McKinsey, 2001:16), em questão da sustentabilidade entendemos que envolve um conjunto de fatores, que reforçam a ideia que há necessidade de profissionalização dessas entidades. Esse desafio consiste também em ter um Recursos Humanos e o voluntariado eficaz, desenvolver trabalhos para buscar receitas, avaliar resultados, entre outros. A profissionalização do Terceiro Setor esta em constante mudança uma vez, que antes era necessários apenas valores, que era considerado suficiente para suprir a motivação dos colaboradores e os voluntários, porém com isso era posto em segundo plano as preocupações com o desempenho, qualificação e produtividade. Porém, essa contextualização mudou visando que os colaboradores têm que estar mais envolvidos com a eficiência e a eficácia, para proporcionar um “serviço” de qualidade e ter um retorno da comunidade no seu bem-estar.

Podemos acrescentar que grande volume de funcionários/voluntários se acomodam com aquela situação, e com isso fica cada vez mais difícil de buscar uma gestão inovadora para solucionar os problemas daquela organização, segundo Monica Bose e Luana

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 9ª Edição – Junho de 2017 - ISSN 2177-4641

Schoenmaker em seu artigo: “ressalta escassez de oportunidade de auto desenvolvimento para os profissionais dessas organizações pode levar, inicialmente, à sua acomodação”.

Ainda citando Monica e Luana, que desenvolveram um procedimento metodológico que mostra o objetivo de sistematizar conceitos e praticas que ajudam para o aperfeiçoamento da Gestão de Pessoas no Terceiro Setor. E com isso gerar projetos para captação de receitas, profissionalizar o recursos humanos e voluntariado, pois a entidade estará capacitada e assim não precisará depender de outros meios.

Processos	Práticas
Movimentação	<i>Planejamento de Pessoas</i>
	<i>Recrutamento</i>
	<i>Seleção</i>
	<i>Integração e designação de atividades</i>
Desenvolvimento	<i>Desenvolvimento</i>
	<i>Avaliação</i>
	<i>Carreira</i>
Remuneração	<i>Remuneração</i>
	<i>Benefícios</i>
	<i>Incentivos</i>

Quadro 1: Processos e Práticas de Gestão de Pessoas

Fonte: BOSE, Monica; Schoenmaker, Luana. *Especificidades da gestão de Pessoas no Terceiro Setor*.

No primeiro processo movimentação a autora aborda sobre as clarezas e as atribuições dos novos colaboradores, terão que fazer uma reflexão sobre o perfil desejado para aquela entidade, devendo ser alinhado as expectativas sobre quais pessoas e qual perfil se deve contratar. Segundo o artigo das autoras:

“considerem que planejar a movimentação de pessoas é importante para evitar problemas futuros com os profissionais, pois contribui para que a organização realize sua missão e atinja seus objetivos através de melhores respostas para suas necessidades.”

Porém, os gestores têm tido problemas ao se planejar sobre as necessidades futuras em questão de quantidade e qualificações, fazendo contratos emergências, sem um recrutamento e seleção adequado e com isso interfere no futuro, pois uma seleção e recrutamento mais detalhado pode trazer vários resultados positivos para a entidade e seus serviços prestados.

“Considera-se necessário ter clareza sobre as funções que pessoas a serem contratadas desempenharão, bem como ser importante avaliar as habilidades dos candidatos e realizar entrevistas. Há consenso sobre a necessidade de se contratar

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 9ª Edição – Junho de 2017 - ISSN 2177-4641

“pessoas mais qualificadas para os desempenhos de atividades, em função do processo de profissionalização pelo qual passam a entidade.” (Bose & Schoenmaker)

Citando a parte do voluntariado, que há grande preferência pelas organizações, pois não haverá gastos maiores por não serem remunerados. Porém é necessário que eles saibam as expectativas da entidade e que se alinhem com o que as pessoas gostariam de oferecer para ajuda-los, e assim harmonizar com a expectativa de ambos. Também criar formas para recompensar os voluntários, pois isso é uma necessidade constante, assim os seus voluntários não iram se desanimar e irão mostrar comprometimento com a entidade.

Uma vez que a entidade estiver na condução de sua seleção de pessoas, elas devem prioridade à seus internos (colaboradores e voluntários), onde traz muitos benefícios para ambos lados. O recrutamento externo, pode deixar para quando internamente, não houver o perfil desejado dentro da entidade ou quando considerarem necessário contratar pessoas de externas. Além disso, as pessoas ficam mais motivadas em trabalhar na entidade, pois há ciência de que terão oportunidades, como a de possuir um plano de carreira.

A inclusão de novos colaboradores é uma prática muito importante para se desenvolver na organização e requer atenção dos seus gestores, pois é nessa inicialização que o gestor tem de demonstrar e ver se o colaborador entendeu a missão e os objetivos da entidade e mostrar como eles buscaram para alcançar seus objetivos.

Entanto, existem atividades que devem ser realizadas no ambiente de movimentação de pessoas, são as seguintes:

- **Planejamento de pessoas:** Termo ocorrido ampliação mais frequente no quadro de pessoas nas organizações, para que possam ter aumento na capacidade de atendimento, abrangendo maior número de pessoas atendidas e com mais atenção e eficiência, não sobrecarregando. Sendo o voluntário o maior número de colaboradores, diminuindo os colaboradores com remuneração de serviço.
- **Recrutamento de novos colaboradores:** Normalmente ocorre busca através de redes de relacionamentos, que são bem eficazes, encontram pessoas que estão interessadas

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 9ª Edição – Junho de 2017 - ISSN 2177-4641

nestes assuntos pessoas que acabam se voluntariando, não por ter remuneração, mas pensando nas causas sociais existentes.

- **Seleção de novos colaboradores:** O mais comum de acontecer, é fazerem entrevista com todos que ingressam para ser colaborador, mas é necessário ir além disso, é preciso fazer dinâmicas em grupo para que possam ser captadas as especialidades e habilidades de cada um. O mais aconselhável é ser aplicado com todos, desde a voluntários à contratados, mas muitas vezes ocorre uma falha neste quesito no momento da seleção, nem todos praticam esse hábito.

- **Integração de novos colaboradores:** É preciso atualizar, ensinar todos novos colaboradores, normalmente é passada essas orientações pelo gestor ou pelos próprios colaboradores. É passada a forma que trabalham, quais serão as tarefas a serem cumpridas e posição a ser tomada em determinadas situações. Há também a possibilidade de trabalhar através de um manual ou com um programa de integração de novos colaboradores, nem todos tem essas ferramentas a serem aplicadas, portanto contam com os ensinamento entre eles.

- **Designação de atividades para novos colaboradores:** Antes da contratação de algum colaborador (efetivos, autônomos, estagiários e voluntários), já é determinado a atividade que será efetuada pelo mesmo, são definidas através da necessidade da organização.

No segundo processo desenvolvimento de pessoas, elas tem que ser incentivadas pela organização, por meio de valorização e do reconhecimento do trabalho. Porém no reconhecimento temos que ter em mente que através de aplicações de atividades, abrir oportunidades, dar novos desafios, etc. “Além disso, as pessoas devem ser incentivadas constantemente, com a participar de cursos, palestras, oficinas oferecidos pela organização, por parceiros ou por outras instituições, em linha com as aptidões que detém” (Bose & Schoenmaker, 2006). Neste processo a empresa tem que divulgar cursos gratuitos ou oferecer cursos aos colaboradores, buscar sempre fazer um debate para discutir melhorias e aperfeiçoamentos, tendo em mente que os colaboradores/voluntários coloquem essas atividades em prática e buscar a eficiência.

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 9ª Edição – Junho de 2017 - ISSN 2177-4641

Além disso, o gestor tem que ser capaz de fazer uma avaliação individual e em grupo, para que haja a localização de onde o está ocorrendo um erro e que seja visualizado os acertos também. Assim conseguem desenvolver uma gestão eficaz. É muito importante existir clareza, quais objetivos a organização quer que o colaborador ofereça. Portanto, para obter o desenvolvimento é de suma importância existir o feedback e a expectativa quanto ao papel das pessoas, segundo as autoras do procedimento. O feedback tem que existir para que o colaborador/voluntario saiba quais são seus pontos fortes e fraco, que posso desenvolver capacidade de aceitar ajuda para poder melhorar seu desenvolvimento. E enquanto a expectativa é o que o gestor e a entidade espera do colaborador/funcionário.

Conforme exposto no quadro acima existe dentro do desenvolvimento de pessoas três fatores: o desenvolvimento, avaliação e a carreira.

- **Desenvolvimento:** nessa fase tem que capacitar e desenvolvimento das competências através de praticas e treinamento.
- **Avaliação:** o colaborador tem que ser avaliado diariamente, porém ainda possui entidade que não fazem essa avaliação para melhoria do serviço e da capacidade dos colaboradores/voluntários.
- **Carreira:** ajudar o colaborador/voluntario incentivando ele há buscar novas habilidades e conhecimentos, pois assim ajuda no crescimento e desenvolvimento da carreira do mesmo.

No terceiro processo valorização de pessoas implica mostrar aos colaboradores e voluntários de que o trabalho deles contribuem muito para o bom funcionamento da entidade; criar espaço de lazer, motivar, buscar ser flexível, oferecer banco de horas, quando a entidade não tem condições de pagar hora extra, deixá-los a par das finanças da entidade e mostrar o porquê não receberam um aumento de salário naquele momento, buscar quando necessário dar um bônus ao funcionário, ter como lei sempre o bem – estar deles acima de tudo, dar uma local de trabalho aonde se sentem à vontade e venham desenvolver seu trabalho com eficiência.

Conforme o quadro, existem três maneiras de valorizar as pessoas: remuneração, benefícios e incentivos.

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 9ª Edição – Junho de 2017 - ISSN 2177-4641

- **Remuneração:** colaboradores efetivos, a remuneração tem sido feita com a remuneração fixa, poucas vezes são feita através de remuneração variável, já o voluntario é recompensado através de bolsas e premiações.
- **Benefícios:** os benefícios são concedidos através de vale alimentação e refeição, plano de saúde, cestas básicas, entre outros.
- **Incentivos:** o incentivo está ligado a remuneração, onde a entidade da ao funcionários bônus, por seu trabalho eficiente, ou muitas vezes premiações, como o funcionário do mês, etc.

2. CICLO VICIOSO

Muitas vezes a gestão do terceiro setor não consegue se desenvolver as suas capacidades, pois existe um ciclo vicioso, que faz com que a gestão das organizações sejam ineficientes e com isso não crescem e não desenvolvem seu papel adequadamente na sociedade. Segundo, Mello & Valadão Jr:

“um dos principais dilemas enfrentados no processo de desenvolvimento gerencial das organizações sem fins lucrativos diz a respeito ao choque entre a racionalidade: de um lado os princípios de solidariedade, flexibilidade e trabalho coletivo que se formam parte da essência das mesmas, e do outro a necessidade de profissionalizar as atividades, adotando conceitos advindos da logica do mercado”.

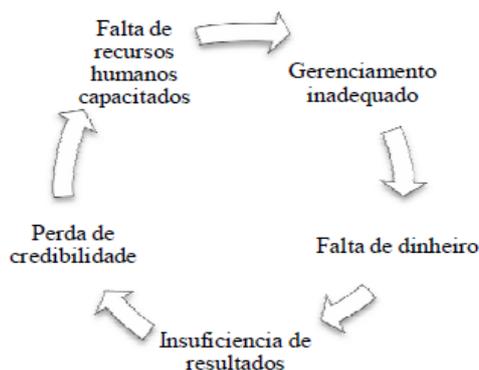


Figura 1: Ciclo vicioso da gestão ineficiente em ONGs. (Adaptado pelo autor)

Fonte: GARAY, Sara Maria Costa. A Gestão de Pessoas em Organizações Sem Fins Lucrativos: Principais Dilemas e Desafios.

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 9ª Edição – Junho de 2017 - ISSN 2177-4641

A busca pelo equilíbrio nessas duas racionalidades estabelece um dos maiores desafios para os gestores de pessoas do terceiro setor, porém devemos entender que o equilíbrio entre elas, é um ponto de partida para resolver esse problema.

O princípio da solidariedade, flexibilidade e trabalho coletivo buscar ser a essência das entidades, uma vez que as organizações sem fins lucrativos, não busca pra si mesmo esses serviços, eles fornecem os serviços para a comunidade em busca ser solidaria. Na flexibilidade busca ser uma entidade que adota métodos juntamente com a mudança da tecnologia, sempre buscando dar um melhor atendimento, buscando inovações constantes e incentivando a agilidade e a criatividade. E o trabalho coletivo busca que os colaboradores saibam trabalhar em equipe um ajudando o outro para o desenvolvimento de um melhor serviço, e sempre lembrando que esse serviço irá beneficiar várias pessoas.

Já na outra parte a necessidade de profissionalizar as atividades, ou seja, buscar pessoas que possuem capacidade para desenvolver tais atividades, que possuem experiência e tenham cursos de profissionalização.

Sendo um ponto de partida devemos compreender que esse ciclo vicioso tem que ser tirado aos poucos para poder ter uma gestão eficaz, muitas vezes buscando técnicas do setor privado para a entidade. Devemos entender que o Terceiro setor tem as mesma qualificações de uma empresa, porém ela cuida comunidade e fornece serviços a ela, e muitas vezes com a ajuda de empresas, mais acima disso ela depende de pessoas que façam o serviço adequadamente para poder proporcionar uma qualidade de vida melhor as pessoas daquela comunidade e com isso quebrar o ciclo vicioso e desenvolver estratégias para implementação de melhorias, onde muitas entidades não compreende que o papel da organização não somente em fornecer serviço, e sim também fornecer cuidado e confiança para a vida das pessoas e da comunidade.

Seguindo o pressuposto que existe um ciclo vicioso no desenvolvimento da gestão de pessoas no terceiro setor, podemos dizer que o problema com a cultura tem um grande papel para tal desenvolvimento, uma vez que o brasileiro possui uma grande resistência à adequação de novos métodos a ser utilizados. E com isso vemos um problema para adaptação dos mesmos em novos métodos de gerenciais.

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 9ª Edição – Junho de 2017 - ISSN 2177-4641

3. DOIS PONTOS: FORTALECIMENTO E IMPORTÂNCIA DO RECURSOS HUMANOS NO TERCEIRO SETOR

Podemos dizer também, não apenas o ciclo vicioso, conforme a Lilian Bambirra de Assis em sua dissertação: “principais mudanças que ocorreram no Terceiro setor, abordando inclusive a dificuldade de definição das organizações que a ele pertencem”.

Dando continuidade nessa mesma dissertação ela formou um esqueleto se baseando em dois pontos, que segundo a mesma:

“a primeira parte descreve a emergência e o fortalecimento do terceiro setor bem como apresenta a sua definição e características, a partir das quais pode-se entender melhor as organizações que pertencem a esse setor”. “E a segunda parte apresenta a importância da área de recursos humanos e suas funções, tanto estratégicas quanto operacionais, discutindo a necessidade de adaptação que esta área vem assumindo no decorrer do tempo.”

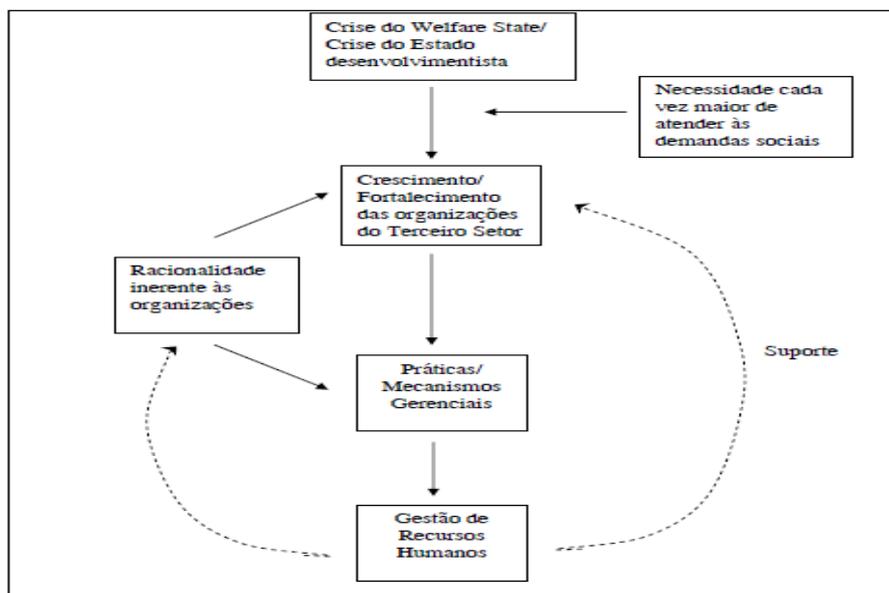


FIGURA 1 – Estrutura do referencial teórico da dissertação

Fonte: ASSIS, Lilian Bambirra de Assis. (2005). *Gestão de Recursos Humanos e o Terceiro Setor: Um estudo descritivo das Organizações de Belo Horizonte*. Belo Horizonte: 2005, página21

Na primeira parte, entendemos que o recursos humanos é uma parte em que a entidade poderá utilizar como instrumento para exercer as atividades, onde seus propósitos serão alcançados, entendendo que mesmo que as organizações do terceiro setor precisa de uma

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 9ª Edição – Junho de 2017 - ISSN 2177-4641

gestão de pessoas eficiente, que seus desejos sejam alcançados, porém para que esse desejo seja alcançado é necessário ter atitudes onde envolvam práticas e mecanismos gerenciais como demonstrar na figura.

Na segunda parte, mostra uma discussão sobre a evolução e a perspectivas futuras dessa área, uma vez que a gestão de pessoas tem que se adaptar ao cenário da entidade, mais buscando modos para desenvolver esse papel com eficiência e eficácia, e ter estratégias para suprir as necessidades da entidade, e dar a ela opções para se trabalhar com os colaboradores e voluntários, mostrando a sua importância na organização.

Com isso entendemos que praticas gerenciais tem a necessidade de ter uma gestão de pessoas adequada a ela, e com isso desenvolver um bom trabalho e sempre buscar a melhoria continua, para que esses serviços prestados sacie a necessidade da comunidade, e com isso o terceiro setor e a gestão de pessoas tem que estar vinculadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De uma forma geral, há um grande número de organizações espalhadas pelo mundo, com um quesito de trazer melhorias para toda sociedade. Tentam cobrir o que o governo não consegue atender, por ter uma grande demanda.

Figura 1 - Principais desafios enfrentados pelas ONGs



Fonte: Junior, Paulino. (2004). Estudo revela o perfil do Terceiro Setor de Maringá: As entidades pesquisadas apresentam carência de profissionais qualificados em gestão empresarial.

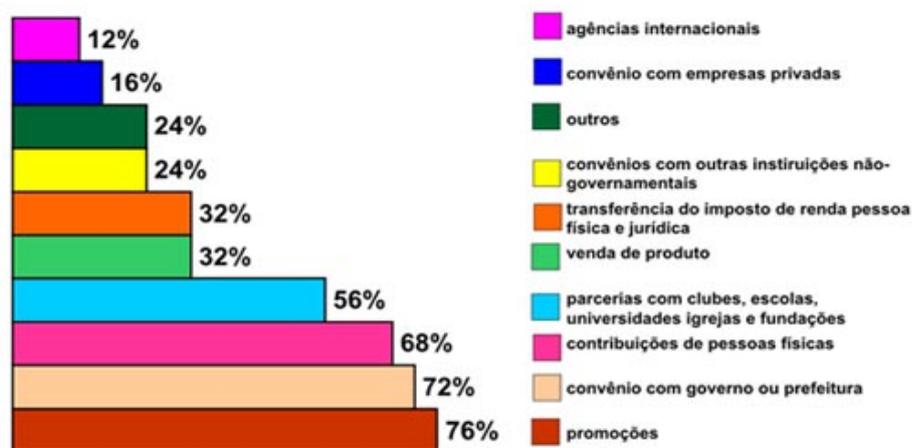
Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 9ª Edição – Junho de 2017 - ISSN 2177-4641

É preciso mais que vontade para que ocorra tudo certo, mais que voluntários, é necessário doações, gerar receita com recursos próprios, como vendas de artesanato, rifas, bingos, etc. e não se submeter a total dependência no Governo ou no Setor Privado. Contudo há gastos que são necessários para manter uma organização, como: água, luz, colaboradores, produtos de limpeza, materiais de escritório, divulgação, entre vários outros quesitos, que mesmo mínimos que sejam, não deixam de ser gastos.

Além de ter doadores permanentes, que assim, haverá sempre um valor garantido, podendo ir em busca de mais doadores. Nos dias de hoje, as Organizações entram em contato via redes sociais, através dos doadores, conseguem se aproximar de amigos e parentes, tendo mais confiabilidade de aceitação, já que existe um próximo que já auxilia a mesma entidade. Há também via telefone, ligam em empresas, ou através da lista telefônica. São grandes oportunidades de conseguirem mais doadores, além do mais, ir em busca de doadores é melhor do que ficar aguardar irem até a entidade, que por muitas vezes não sabem da existência de tal organização.

Parcerias são de suma importância também, além de colaborar financeiramente, diretamente ou indiretamente, auxilia na divulgação do trabalho exercido em prol a sociedade, de forma que atingem grande número de pessoas, e informação se multiplica com mais facilidade quando é repassada entre a sociedade.

Figura 2 - Fontes de recursos financeiros das ONGs



Fonte: Junior, Paulino. (2004). Estudo revela o perfil do Terceiro Setor de Maringá: As entidades pesquisadas apresentam carência de profissionais qualificados em gestão empresarial.

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 9ª Edição – Junho de 2017 - ISSN 2177-4641

Em questão de colaboradores, tem de haver sempre uma melhoria. A forma que facilita esse aperfeiçoamento é a partir da seleção, tendo entrevista mais específica, com dinâmica individual ou em grupo, para que o candidato ao cargo, seja analisado com mais atenção, individualmente ou como se sobressai em grupo, lidando com habilidades que diferem da sua. Após a seleção ser concluída, cabe fazer treinamentos para que não fique estagnado o potencial, não só para quem está adentrando, mas para quem já está a mais tempo na organização também, é necessário todos estarem atualizados em todos quesitos, atualmente a tecnologia tem vindo com mais força, sendo mais novidades em curto prazo. Para os mais antigos deve-se haver uma atenção maior para que não se sintam “excluídos” nesses assuntos de tecnologia.

Portanto, tendo em vista o percentual de 56% na figura 1 (Adquirir mão-de-obra especializada profissional), confirma a necessidade de profissionais na área a ser exercida, não apenas querer fazer. Adquirir mão-de-obra voluntária permanente também é algo de grande necessidade, é preciso ter a certeza de que haverá sempre aquelas pessoas com qual podem contar todos os dias, e sem custo e com grande força de vontade.

O Terceiro Setor, tem de ser tratado e visto com outros olhos, para que consigamos ir descartando tantas dificuldades enfrentadas no decorrer dos processos. Tendo em vista todas essas observações, das barreiras encontradas, há possibilidades de mudanças e melhorias, mas que há dependência das circunstâncias, das pessoas. Buscando sempre o melhor, com o tempo acreditamos que haverá melhor apoio no Terceiro Setor, habilitando possibilidades de sanarem problemas ou criarem soluções para que haja maior facilidade em resolver todos os quesitos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Ashoka Empreendedores Sociais; McKinsey & Company Inc. *Empreendimentos Sociais Sustentáveis – Como elaborar planos de negócios para organizações sociais*. São Paulo, Peirópolis, 2001.

ASSIS, Lilian Bambirra de. (2005). *Gestão de Recursos Humanos e o Terceiro Setor: Um estudo descritivo das Organizações de Belo Horizonte*. Belo Horizonte: 2005. 127 páginas.

Disponível em: < <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUBD->

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 9ª Edição – Junho de 2017 - ISSN 2177-4641

[9BAJA3/disserta_o_lilian_bambirra_de_assis.pdf?sequence=1](#)>. Data do Acesso 08/09/2016.

BOSE, Monica; Schoenmaker, Luana. *Especificidades da gestão de Pessoas no Terceiro Setor*. <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-gpra-1291.pdf>> Data do Acesso: 09/09/2016.

BOCCHI, Olsen Henrique, *3º Setor: uma visão estratégica para projetos de interesse público*. Curitiba: Editora Intersaberes, 2013. 14-16 p.

BOOG, GUSTAVO G.; BOOG, Magdalena, *Manual de Treinamento e Desenvolvimento-Gestão e Estratégia – 6ª. Edição*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013. 221-229p

GARAY, Sara Maria Costa. *A Gestão de Pessoas em Organizações Sem Fins Lucrativos: Principais Dilemas e Desafios*. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/57814809.pdf>>. Data do Acesso:09/09/2016.

[MANÃS, Antonio Vico; MEDEIROS, Eptácio Ezequiel de. Terceiro Setor: Um estudo sobre a sua importância no processo de Desenvolvimento Socio- Economico. São Paulo: Universidade Católica de São Paulo. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/viewFile/12664/8472>.](#) Data do Acesso: 09/09/2016

SCHEUNEMANN, Arno Varpagel; RHEINHEIMER, Ivone, *Administração do Terceiro Setor*. Curitiba: Editora Intersaberes, 2013. 27-35; 71-74; 80-87; 91-94 p.

Figura 01: BOSE, Monica; Schoenmaker, Luana. *Especificidades da gestão de Pessoas no Terceiro Setor*. <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-gpra-1291.pdf>> Data do Acesso: 09/09/2016, pg. 06.

Figura 02: GARAY, Sara Maria Costa. *A Gestão de Pessoas em Organizações Sem Fins Lucrativos: Principais Dilemas e Desafios*. <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/57814809.pdf>>. Data do Acesso: 09/09/2016>, página 5.

Figura 03: ASSIS, Lilian Bambirra de Assis. (2005). *Gestão de Recursos Humanos e o Terceiro Setor: Um estudo descritivo das Organizações de Belo Horizonte*. Belo Horizonte: 2005,página21. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUBD->

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 9ª Edição – Junho de 2017 - ISSN 2177-4641

[9BAJA3/disserta_o_lilian_bambirra_de_assis.pdf?sequence=1](#)>. Data do Acesso 09/09/2016.

Figura 04 e 05: Junior, Paulino. (2004). ***Estudo revela o perfil do Terceiro Setor de Maringá: As entidades pesquisadas apresentam carência de profissionais qualificados em gestão empresarial.*** Disponível em:

<http://www.jornal.uem.br/2011/index.php?option=com_content&view=article&id=213:estudo-revela-o-perfil-do-terceiro-setor-de-maring&catid=39:jornal-06-marde-2004&Itemid=2>

Data do Acesso:09/09/2016.