

---

# ***Terceiro Setor:***

## ***Caracterização, Competências e Desafios***



[www.w-org.com](http://www.w-org.com)

---

## Objetivos da Palestra:

- Conhecer o Terceiro Setor e compreender suas características
- Refletir sobre os desafios presentes no Terceiro Setor
- Refletir sobre os desafios de gestão de pessoas enfrentados pelas organizações que compõem o Terceiro Setor

---

# O que é o Terceiro Setor?

# O que é o Terceiro Setor?

---

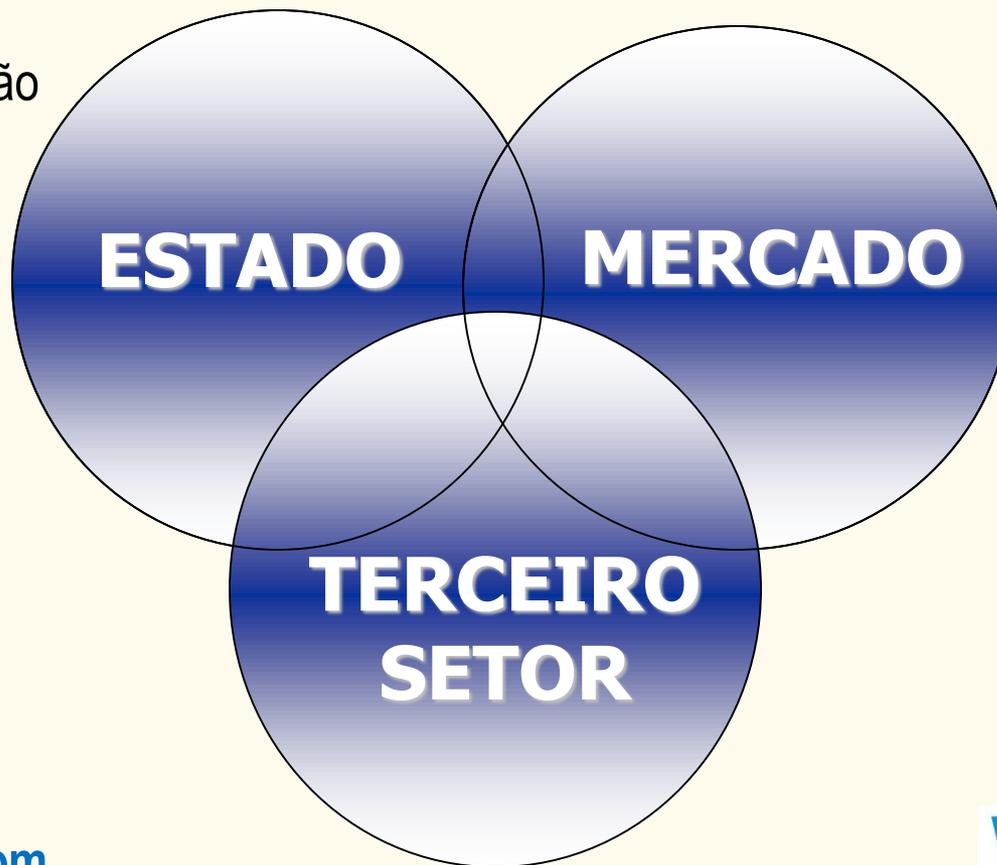
**Organizações privadas, sem fins  
lucrativos, cuja atuação é  
dirigida a finalidades coletivas ou  
públicas**

Fischer, R.M (2002)

# O que é o Terceiro Setor? – NATUREZA JURÍDICA

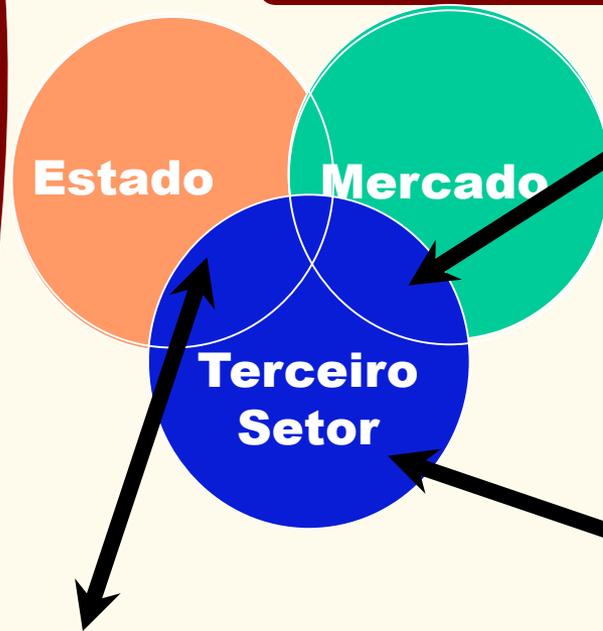
Cadastro Central de Empresas – CEMPRE - do IBGE

(i) Administração  
pública



(ii) Entidades  
empresariais

# Terceiro Setor no Brasil



## Entre Terceiro Setor e Mercado:

- Fundações de Empresas
- Projetos sociais operados diretamente por empresas
- Câmaras de comércio
- Entidades de benefício privado
- Sindicatos
- Cooperativas

## Terceiro Setor:

- Associações *culturais, educacionais assistenciais, esportivas, etc.*
- Fundações Privadas
- Movimentos Sociais Organizados
- ONGs

## Entre Terceiro Setor e Estado:

- Fundações de Apoio
- Sindicatos
- Organizações Sociais
- Sistema “S” - SENAI, SENAC, SESI, etc.
- Outras entidades privadas, sem fins lucrativos, estabelecidas pelo poder público

# O que é o Terceiro Setor? – FIGURAS JURÍDICAS

---

Dentro do Novo Código Civil:

## **(1) Associações:**

constituem-se pela união de pessoas que organizam - se para fins não-econômicos.

## **(2) Fundações e Institutos:**

criadas por um instituidor, mediante escritura pública ou testamento, a partir de uma dotação especial de bens livres, especificando o fim a que se destina.

## **(3) Organizações religiosas:**

anteriormente se enquadravam na figura de associações.

# ***Definição 3º Setor no Brasil: breve histórico***

---

**Século XVI** – Irmandades da Misericórdia

**Século XVIII** – Associações Laicas e Religiosas

**Início do Séc XX**

- Instituições Filantrópicas
- Sociedades de Auxílio Mútuo e Sindicatos

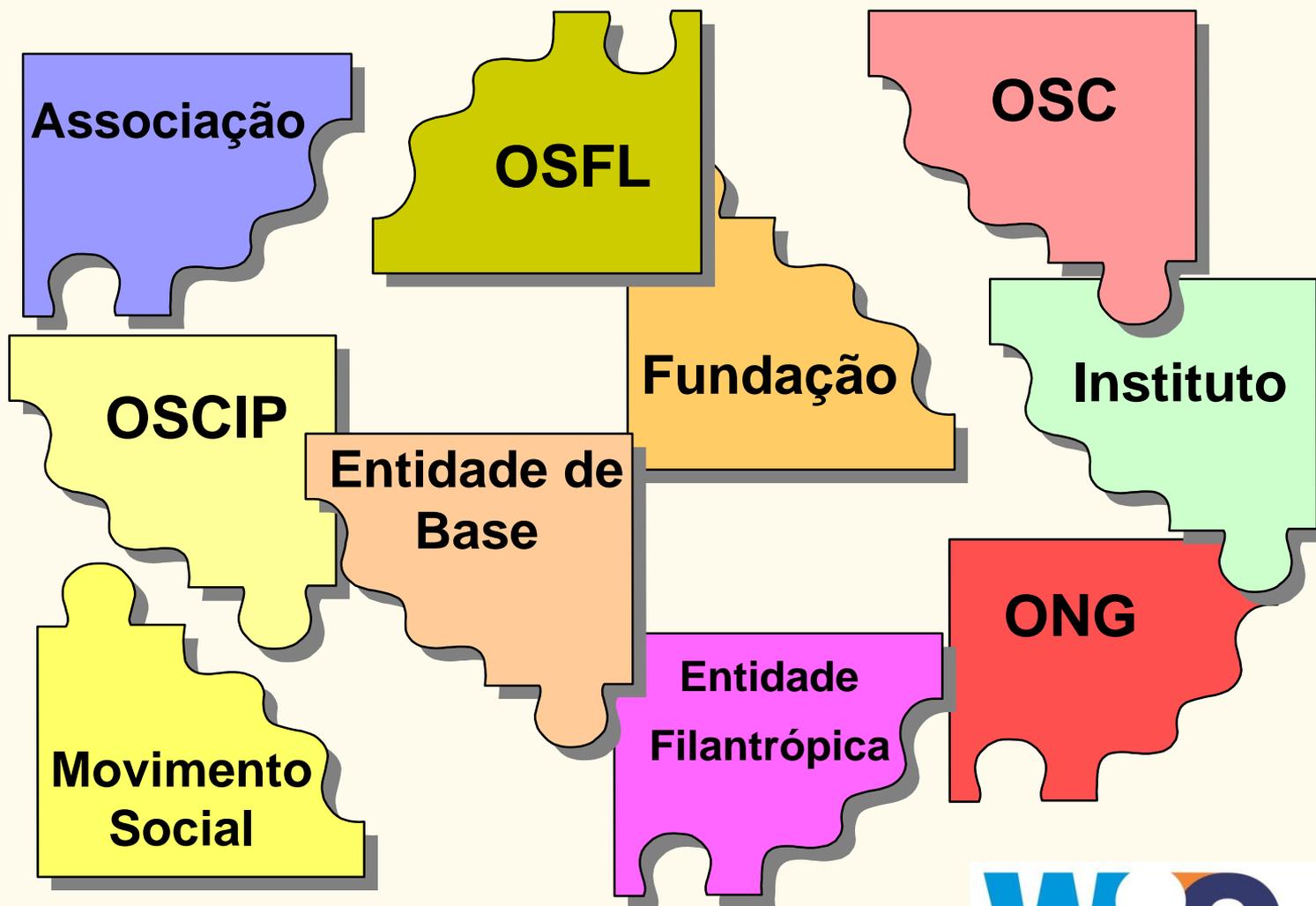
Década de **1970** – ONGs

Década de **1980** – Diversificação, visibilidade, institucionalização

Década de **1990**

- Privatização, terceirização e publicização
- Conselho da Comunidade Solidária
- Reforma do Marco Legal

# O que é o Terceiro Setor? - IDENTIDADES



*“Dados Estatísticos sobre as Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil - 2002”.*

IBGE, IPEA, ABONG, GIFE

<b>Entidades Sem Fins Lucrativos</b>	<b>Quantidade</b>
Habitação	322
Saúde	3.798
Cultura e Recreação	37.539
Educação e Pesquisa	17.493
Assistência Social	32.249
Religião	70.446
Associações Patronais e Profissionais	44.581
Meio Ambiente e Proteção Animal	1.591
Desenvolvimento e Defesa de Direitos	45.161
Outras	22.715
<b>TOTAL EXISTENTE</b>	<b>275.895</b>

*“Dados Estatísticos sobre as Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil - 2002”.*  
IBGE, IPEA, ABONG, GIFE

<b>Região</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Norte	11 715	4,25%
Nordeste	61 295	22,22%
Sudeste	121 175	43,92%
Sul	63 562	23,04%
Centro-Oeste	18 148	6,58%
<b>TOTAIS</b>	<b>275 895</b>	<b>100%</b>

*“Dados Estatísticos sobre as Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil - 2002”.*

IBGE, IPEA, ABONG, GIFE

## 1.541.290 Funcionários Assalariados

<b>Funcionários assalariados</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
0	212.165	76,90%
1 a 2	25.825	9,36%
3 a 4	9.421	3,35%
5 a 9	9.782	3,55%
10 a 49	13.774	4,99%
50 a 99	2.495	0,90%
100 a 499	2.198	0,80%
500 ou mais	415	0,15%
<b>TOTAL</b>	<b>275 895</b>	<b>100%</b>

*“Dados Estatísticos sobre as Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil - 2002”.*

IBGE, IPEA, ABONG, GIFE

<b>Área de atuação</b>	<b>Empregados assalariados</b>	<b>Salário Médio</b>
Habitação	187	1.401,00
Saúde	351.890	1.821,00
Cultura e Recreação	119.692	1.365,00
Educação e Pesquisa	446.965	1.868,00
Assistência Social	226.510	1.548,00
Religião	101.513	2.558,00
Associações Patronais e Profissionais	84.402	1.780,00
Meio Ambiente e Proteção Animal	3.006	1.307,00
Desenvolvimento e Defesa de Direitos	68.972	1.799,00
Outras	138.153	1.889,00
<b>TOTAL</b>	<b>1.541.290</b>	<b>Média 1.871,00</b>

# Trabalho Voluntário no Brasil

---

**Brasil** - 23% dos adultos = 19,7 milhões de pessoas, doam alguma parte de seu tempo para ajudar a outros.

13,9 milhões de indivíduos prestam serviços em algum tipo de instituição.

Dedicação: em média, 6 horas mensais.

**Estados Unidos** - campeões do trabalho não remunerado: 49% dos adultos = ou 90 milhões de pessoas doam, em média, cerca de 17 horas por mês.

# ***Revolução Associativa Global***

---

***Configura-se pelo crescimento de organizações sem fins lucrativos e pelo aumento de sua importância em todo mundo***

*Salamon, 1998*

***Qualidades atribuídas:*** *eficiência, flexibilidade, inovação; participação, fortalecimento democrático*

***Desafios:*** *competência de gestão, profissionalização, consolidação da cultura ou identidade organizacional, atitude adequada dos componentes da equipe.*

# Dimensões da Responsabilidade Social



- ⇒ Ações voluntárias de extensão à comunidade
- ⇒ Comportamento baseado em princípios éticos-morais e cooperativos (não competitivos)!
- ⇒ Obediência e cumprimento das leis
- ⇒ Sustentabilidade, crescimento

# *Terceiro Setor: Desafios de Gestão*



# Terceiro Setor: Desafios de Gestão

Redemocratização

Visibilidade  
e  
expansão

Revisão  
do Papel  
do  
Estado

Redução  
de  
Recursos

**Receitas**  
**Resultados**  
**Planejamento**  
**Relacionamentos**  
**Avaliação do**  
**desempenho**  
**Qualidade**  
**Eficiência**  
**Eficácia**



# **Características das Organizações do Terceiro Setor - foco em *Gestão de Pessoas***

## **POSITIVAS**

- **Flexibilidade de carga horária**
- **Ambiente criativo**
- **Proximidade dos Dirigentes com a equipe**
- **Líderes carismáticos**
- **Processos Participativos de Gestão**
- **Ambiente favorável para Trabalho em Equipe**
- **Comprometimento dos colaboradores**
- **Afeição pela causa**
- **Propósito coletivo**

- **Resistência ideológica**
- **Rejeição aos treinamentos e práticas gerenciais**
- **Avaliação desempenho H**
- **Funções e responsabilidades pouco claras**
- **Conflito ou duplicidade de ação**
- **Manutenção de pessoas com pouca competência (+ p/disponibilidade)**
- **Seleção de pessoal não técnica (empírica)**
- **Amadorismo administrativo**
- **Desenvolvimento pouco enfatizado**

## **NEGATIVOS**

# Responsabilidade Social Corporativa



# ***Tendências em Gestão de Pessoas No Terceiro Setor***

<b>Práticas</b>	<b>Existência de Práticas Formais</b>	<b>Necessidade de Práticas</b>	<b>Dificuldade de Implementar</b>
Benefícios	18%	58%	24%
Recrutamento e Seleção	14%	63%	23%
Treinamento	16%	63%	21%
Políticas Salariais	20%	61%	19%
Avaliação de Desempenho	9%	71%	20%
Planejamento de RH	9%	61%	30%
Premiações e Remuneração variável	12%	38%	50%
Gestão de Carreiras	13%	35%	52%

## ***Desafios para Estruturação de Práticas de Gestão de Pessoas no Terceiro Setor***

- **Captação de RH:** estar mais voltada para segmentos populacionais menos visados (deficientes, pessoas idosas, mães de família, marginalizados sociais)
- **Desenvolvimento:** dar condições de mobilização de conhecimento, participação em congressos e debates sociais; criar sistema rotativo de posição, conciliar carreira com vida pessoal
- **Remuneração:** atrelar a realização de ação; entrega; calcada em competência
- **Sucessão:** formar pessoas para substituir dirigentes e fundadores
- **Recompensas:** enfatizar as recompensas não materiais (realização de sonhos que não foram possíveis no segundo setor, enriquecimento de currículo, ampliação da vivência profissional, estrutura hierárquica reduzida, participação nas decisões, transparência e abertura para assumir

# *Qualificações Específicas*

---

- Captação de Recursos
- Elaboração de Projetos
- Avaliação
- Direito no Terceiro Setor
- Políticas Públicas
- Alianças e Parcerias
- Gestão de Voluntários
- Gestão

## *Para finalizar...*

---

“As organizações do ‘Terceiro Setor’ deveriam funcionar como empresas eficientes no fornecimento de serviços ou deveriam funcionar como organizações portadoras de ideias e de propósitos sociais?” (Thompson, 2000:46)

# Referências Bibliográficas

- BOSE, Monica. **Gestão de Pessoas no Terceiro Setor**. São Paulo: FEA/USP, Dissertação (Mestrado)  
<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-02032005-000942>
- FISCHER, Rosa Maria - **O desafio da colaboração**. São Paulo, Gente, 2002.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil**. Rio de Janeiro, 2004.  
([www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/default.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/default.shtm))
- LANDIM, Leilah e SCALON, Maria Celi. **Doações e trabalho voluntário no Brasil: uma pesquisa**. Rio de Janeiro: 7Letras, 2000.
- SALAMON, Lester M. **A Emergência do Terceiro Setor - uma revolução associativa global**. Revista de Administração, São Paulo, v.33, n.1, p. 5-11, Jan/Mar 1998.
- THOMPSON, Andrés A. **Do compromisso à eficiência? Os caminhos do Terceiro Setor na América Latina**. In: IOSCHPE, Evelyn Berg. 3º Setor - Desenvolvimento Social Sustentado. 2 ed. São Paulo, Paz e Terra, 2000.

A person's hands are clasped in prayer, silhouetted against a warm, golden sunset over a body of water. The person's head is bowed, and their hair is visible. The overall mood is peaceful and reflective.

# GRATIDÃO

*é a palavra que  
define minha vida  
neste momento.*

*Poetividade*