

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

LILIAN BAMBIRRA DE ASSIS

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E O TERCEIRO
SETOR: UM ESTUDO DESCRITIVO DAS ORGANIZAÇÕES
DE BELO HORIZONTE**

Belo Horizonte – MG

2005

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

LILIAN BAMBIRRA DE ASSIS

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E O TERCEIRO
SETOR: UM ESTUDO DESCRITIVO DAS ORGANIZAÇÕES
DE BELO HORIZONTE**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Organização e Recursos Humanos

Orientador: Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa

Co-Orientador: Prof. Dr. Ivan Beck Ckagnazaroff

Belo Horizonte

Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG

2005

Aos meus pais, Leila e Paulo, que me ensinaram com suas atitudes, o verdadeiro sentido da palavra amor. À vocês, minha eterna gratidão.

À Cá, minha quase filha, pela amizade e carinho incondicionais.

AGRADECIMENTOS

À Deus por iluminar sempre meu caminho e me guiar com sabedoria nas trilhas desta incrível jornada que é a vida.

Ao Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa, pela orientação firme, dedicação durante todo o período, ajuda e estímulo à eterna e infindável busca por conhecimento.

Ao Prof. Dr. Ivan Beck Ckagnazaroff, por acreditar na pesquisa, pela co-orientação e, principalmente, pelas palavras generosas nos momentos de angústia.

À todos os professores e funcionários do CEPEAD, em especial à Érika e à Eliana, pelo apoio sempre firme com que pude contar e que foi decisivo para uma trajetória mais tranqüila.

Aos colegas do mestrado, em especial à Alessandra, Gustavo e Marcela, pelos momentos de amizade e companheirismo.

À todos os profissionais das organizações do terceiro setor pesquisadas, em especial à Ivanir, Henrique, Iedyr, Luciana, Renata, Luiz Alfredo, Flávia, Oswaldo e Maria Beatriz, que muito gentilmente me receberam e contribuíram de maneira inestimável para a realização desta pesquisa.

Aos meus tios, primos e amigos queridos, em especial à Mainha, Flavinho, Carol, Rê, Lúcia e Paulo, por compreenderem minhas ausências e por saber que posso contar com vocês.

Aos meus avós, pelo exemplo de força, vida e coragem. Vocês estarão sempre presentes em meu coração.

À Penha, minha segunda mãe, por me ajudar nas tarefas cotidianas, me dando a tranquilidade de que preciso, para seguir mais serena em meu caminho. O seu trabalho me ajudou de maneira incomensurável.

Ao Silvio, meu Lindo, pelos momentos de alegria, convívio e aprendizado. À você, meu carinho.

À Cá e ao Vinícius, por fazerem parte da minha vida e me ajudarem, com momentos de diversão e palavras de apoio, a trilhar mais uma etapa na minha carreira.

Finalmente, aos meus pais, por me ajudarem desde sempre na minha formação, mas principalmente, por me transmitirem ensinamentos de humildade e generosidade, que estão além de qualquer dissertação ou tese. Mais difícil que ter uma formação profissional sólida, é ter um caráter consistente e, principalmente, humano. À vocês meu eterno agradecimento e admiração.

*“Se um único homem chegar à plenitude do amor,
neutralizará o ódio de milhões”.*

MAHATMA GANDHI

RESUMO

Objetivou-se com esta dissertação descrever como ocorre a gestão de recursos humanos nas organizações do terceiro setor localizadas em Belo Horizonte. A partir da importância que este setor vem assumindo no cenário nacional, alguns desafios emergem para estas instituições, entre eles uma concorrência maior por fundos, que aumenta a necessidade de uma gestão cada vez mais eficiente e eficaz. O estudo constituiu-se de uma pesquisa descritivo-qualitativa em que foram utilizados documentos e entrevistas semi-estruturadas nas 22 organizações que compuseram a amostra. Tendo como pano de fundo a crise do Estado de Bem-Estar social e entendendo que as práticas gerenciais levam à necessidade de uma gestão de RH apropriada, entende-se que a racionalidade inerente às organizações, permite buscar uma construção teórica que reforça este vínculo mútuo entre as organizações do terceiro setor e o gerenciamento de recursos humanos. De maneira conclusiva, a análise da gestão de RH, se de um lado evidenciou a falta de relevância que esta atividade assume, apesar do forte discurso da valorização do indivíduo, de outro apresentou capacidade de inserção e agilidade suficientes, sem necessariamente depender da formalização das atividades que se procurou identificar. Ou seja, as organizações do terceiro setor, a despeito da importância do discurso que valoriza as pessoas, vêm com uma prática ainda arraigada ao que existe de mais anacrônico em termos de preocupação gerencial de pessoas e não podem e não devem somente ser analisadas sob esta perspectiva, pois sua inserção e relevância social muitas vezes está associada à capacidade de atender aos seus públicos interessados. Mas seguramente, um mínimo de racionalização e profissionalização de seus preceitos, estaria de acordo com o que apregoa a literatura, podendo auxiliar na superação de um estágio ainda pouco elucidativo em termos de práticas gerenciais de vanguarda.

Palavras-Chave: Terceiro Setor; Gestão; Recursos Humanos; ONG's

ABSTRACT

The objective of this dissertation was to describe how the management of human resources in the third sector organizations located in Belo Horizonte occurs. From the importance this sector is assuming in the national scene, some challenges emerge for these institutions, as a bigger competition for resources, what increases the need of a more efficient management. The study consisted of a descript-qualitative research where documents and half-structuralized interviews were used in the 22 organizations that composed the sample. Considering the crisis of the Welfare State as a background and understanding that management practices lead to the necessity of an appropriate management of HR, one understands that the inherent rationality of the organizations, allows to search a theoretical construction that strengthens this mutual bond between the third sector organizations and the management of human resources. In a conclusive way, if in one hand the HR management analysis showed up the lack of relevance that this activity assumes, despite the strong speech of the individual valorization, on the other hand this area presented enough capacity of insertion and agility, without a dependence of the formalization of the activities that were supposed to be identified. Despite of the speech of the importance at the people valuation, there are some practices that have taken root in what more anachronistic in terms of management concern of people exists, and they cannot and do not have only to be analyzed under this perspective, because its insertion and social relevance is associated with the capacity of taking care of its interested public. But certainly, a minimum of rationalization and professionalism would be in accordance with what literature proclaims, being able to overcome a still little elucidative period in terms of vanguard management.

KeyWords: Third sector; Management; Human Resources; NGO's

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Estrutura do Referencial teórico da dissertação.....	21
FIGURA 2 – Dimensões da Lógica de RH	38
FIGURA 3 – Papéis de RH na construção de uma organização competitiva.....	41
FIGURA 4 – Políticas de RH	42
FIGURA 5 – Esquema para elaboração do roteiro de entrevista	56

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Data de fundação das organizações pesquisadas	63
GRÁFICO 2 – Público-alvo das organizações pesquisadas	65
GRÁFICO 3 – Faixa etária dos respondentes	67
GRÁFICO 4 – Escolaridade dos respondentes	68
GRÁFICO 5 – Motivação para atuar em organizações do terceiro setor	71

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Os Três Setores.....	31
QUADRO 2 – Roteiro de Entrevistas	58
QUADRO 3 – Síntese dos processos de RH das organizações pesquisadas.....	87
QUADRO 4 – Facilidades e dificuldades do gerenciamento atual	96
QUADRO 5 – O que é necessário para ter um gerenciamento de RH adequado.....	101

LISTA DE TABELAS

TABELA 1- Síntese da pesquisa para a escolha das organizações	52
TABELA 2- Função/ Cargos dos Entrevistados.....	55
TABELA 3 – Síntese sobre o percurso metodológico	59
TABELA 4 – Amplitude geográfica X orçamento	62
TABELA 5- Dados gerais das organizações pesquisadas	66
TABELA 6 – Formação profissional dos entrevistados.....	69
TABELA 7 – Tempo dos entrevistados na organização	70
TABELA 8 – Características da estrutura das organizações.....	78
TABELA 9 – Importância das diretrizes gerais de gestão de pessoas	84
TABELA 10 – Síntese da estratégia e estrutura de RH das organizações pesquisadas ..	85

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- | | |
|--------------|---|
| 1. ONG | Organização não-governamental |
| 2. IPEA | Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada |
| 3. ABONG | Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais |
| 4. GIFE | Grupo de Institutos, Fundações e Empresas |
| 5. RITS | Rede de Informações do Terceiro Setor |
| 6. FASFIL | Fundações privadas e associações sem fins lucrativos |
| 7. CEMPRE | Cadastro Central de Empresas |
| 8. ONU | Organização das Nações Unidas |
| 9. IBITS | Instituto Brasileiro de Informações do Terceiro Setor |
| 10. FASPA | Federação de Associações de Pais e Alunos do Estado de Minas Gerais |
| 11. ADUCC-MG | Associação de Defesa dos Usuários, Consumidores e Contribuintes de Minas Gerais |
| 12. IBGE | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística |

SUMÁRIO

1	APRESENTAÇÃO.....	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	O terceiro setor	22
2.1.1	<i>Emergência e Fortalecimento do Terceiro setor</i>	22
2.1.2	<i>Em busca de uma definição - O Terceiro Setor</i>	29
2.2	A Importância da Gestão de Recursos Humanos.....	34
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	47
3.1	Aspectos preliminares. A escolha do método.....	47
3.2	A escolha das organizações do estudo.....	49
3.3	O levantamento das informações	53
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	60
4.1	Caracterização das Organizações Pesquisadas	62
4.2	Caracterização dos Respondentes (Perfil das Pessoas responsáveis pelo RH)	66
4.3	Introdução Geral da Organização	72
4.4	Arranjo Funcional.....	76
4.5	Política Geral de Gestão de RH	83
4.6	Práticas de Gestão de RH (Cotidiano e Ferramental)	86
4.6.1	<i>Organizações que não possuem a área estruturada de RH (18 Organizações)</i>	88
4.6.2	<i>Organizações que utilizam o RH das instituições às quais estão ligadas (2 organizações). 93</i>	
4.6.3	<i>Organizações que têm área de RH ou similar (1 organização)</i>	95
4.7	Futuro da organização a partir de sua gestão de RH (Dificultadores e Facilitadores)...	96
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	107
6	REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO.....	112
	APÊNDICE A	119
	APÊNDICE B	120
	APÊNDICE C	121
	APÊNDICE D	123
	ANEXO 1	125

1 APRESENTAÇÃO

Objetivou-se com este trabalho descrever como ocorre a gestão de recursos humanos em organizações do terceiro setor, conhecidas como organizações não governamentais (ONGs), localizadas em Belo Horizonte, considerando sua tipicidade e especificidade organizacional.

Tal tipicidade pode ser compreendida quando se entende que são organizações que não visam o lucro e que também não são públicas. Ou seja, tem valores pautados pela solidariedade e ajuda ao próximo. E, além disso, contam com o apoio direto de algo inexistente em empresas privadas ou governo: voluntários, que realizam o trabalho teoricamente sem qualquer tipo de ganho financeiro.

Essas organizações ganharam mais relevância a partir do contexto de crescente e consistente reorientação do papel do Estado, fazendo com que atores sociais que procuram suprir e/ou minimizar carências, serviços e produtos até então sob responsabilidade pública ou compartilhados com empresas privadas, passem a ocupar uma posição de proa.

Um marco significativo para situar o fortalecimento e/ou crescimento da importância das organizações pode ser identificado de maneira clara a partir da reorientação no papel do Estado ou a partir da crise do *welfare state*¹, por meio da qual os estudiosos têm repensado o

¹ O *Welfare State* se configurava por intermédio de governos centralizados e burocratizados, cuja principal política tinha como meta suprir as necessidades sociais da população. Apesar desse modelo de governança, conforme aponta Coelho (2002), significar muito mais do que um incremento nas políticas sociais, tendo se esforçado na reconstrução econômica e política, o decorrer dos acontecimentos fizeram com que algumas premissas de tal concepção de Estado fossem se esvaindo. Crescimento econômico atrelado a um processo inflacionário, envelhecimento da população e mudanças no sistema familiar convencional foram fatores que geraram um aumento de desemprego e um maior número de pessoas dependentes do sistema previdenciário. Este conjunto de razões expostas tornou difícil o financiamento do sistema.

seu papel e sua participação no desenvolvimento social, propondo a realocação e a transformação de funções dos diferentes atores sociais. É neste momento que o terceiro setor ganha visibilidade, tendo se tornado uma possível estrutura mediadora entre indivíduo e Estado (COELHO, 2002).

No Brasil, notadamente a partir da década de 90, o terceiro setor assume uma importância maior no cenário nacional. Sem entrar na discussão se isto ocorre devido a um verdadeiro crescimento do setor ou se foi apenas a visibilidade que aumentou, o fato é que o Estado passou a reconhecer que estas organizações possuem formas diferenciadas de enfrentamento das questões sociais. Além disso, com a percepção empresarial da responsabilidade social, as organizações sem fins lucrativos passaram a ser vistas como parceiras na canalização de investimentos para as áreas sociais, culturais e ambientais.

Mas, conforme observou Ckagnazaroff (2001), a crescente presença destas organizações no cenário nacional faz emergir alguns desafios. Um deles diz respeito à crescente concorrência por recursos, que se justifica devido ao aumento do número destas organizações e à qualidade do trabalho executado por estas instituições, que influencia a imagem que a sociedade tem sobre elas. Esses desafios colocados, mesmo que não esgotem aqueles exigidos das organizações do terceiro setor, reforça a importância de que predicados ligados à esfera gerencial necessariamente devem estar presentes no seu ideário.

Isso reforça o que afirma Salamon (1997, p. 105) que quanto mais "estas organizações se empenham na solução de problemas sociais, mais crescem as pressões para aperfeiçoarem seus sistemas de administração e seu desempenho".

Apesar de toda a importância da gestão como discussão afeita à lógica organizacional, pouco se sabe a respeito de como ela é realizada nas organizações pertencentes ao terceiro setor. Autores, como Lewis (2001), observaram este gap e tentaram descrever e apresentar caminhos para a gestão do terceiro setor. Mas, dos poucos que se interessam por este assunto, a maioria descreve casos de países desenvolvidos, cuja realidade apresenta experiências distintas daquelas que são percebidas em países em desenvolvimento.

Coelho (2002) acrescenta que o enorme e crescente volume de dados, pesquisas, análises e livros, disponíveis nos EUA, tornam ainda mais visível e lamentável a escassez de informações, interpretações e publicações disponíveis no Brasil, sobre sua realidade. Entretanto, é preciso considerar que, apesar da escassez de informações sobre esta área,

a análise das formas de funcionamento e da ação coletiva dessas organizações pode constituir uma fonte de ricos aprendizados tanto para a prática, quanto para a reflexão teórica na área da gestão de organizações. (ANDION, 1998, p. 8)

Um dos poucos estudos existentes sobre o caso brasileiro é o realizado por Coelho (2002), no qual foram pesquisadas 74 entidades brasileiras. A autora observou que estas entidades acabam funcionando porque certas pessoas se responsabilizam por determinadas funções, as quais não surgem necessariamente a priori, e sim de acordo com o desenvolvimento das atividades da organização. Foi também observado que a gestão das atividades internas das organizações do terceiro setor brasileiro varia de acordo com seu tipo. Por exemplo, as fundações, as universidades e os hospitais possuem uma administração mais sofisticada, participam ou promovem grandes projetos, movimentam vultosas somas de dinheiro.

Outro estudo importante sobre o caso brasileiro é o trabalho de Diniz² citado por Marçon e Escrivão Filho (2001), que evidencia que as mudanças que têm ocorrido na estrutura e no contexto das organizações do terceiro setor, mostram uma tendência de transposição de técnicas gerenciais empresariais, feita por meio da atuação de executivos da área privada, consultores e empresas financiadoras.

De maneira visível, Marçon e Escrivão Filho (2001) reforçam o que vários autores consideram como um dos maiores desafios para as organizações do terceiro setor: o desenvolvimento de uma estrutura de gestão adequada às suas particularidades.

Com efeito, as organizações do terceiro setor têm no seu cotidiano a necessidade de promover ações gerenciais compatíveis a uma dada racionalidade. São organizações também construídas ou reconstruídas para que seus objetivos específicos sejam atingidos, satisfazendo assim as suas necessidades (ETZIONI, 1984; MOTTA E PEREIRA, 1986; PARSONS, 1960)³.

Isso reforça a idéia de que as organizações do terceiro setor necessitam de mecanismos gerenciais a fim de que seus objetivos sociais e não financeiros sejam atingidos da forma mais adequada possível. Uma das dimensões fundamentais nesta forma de pensar as organizações, passa necessariamente pela reflexão e análise da gestão de pessoas envolvidas no cumprimento de objetivos não ligados ao lucro e que causam grande impacto social. Neste sentido é possível dizer que uma gestão adequada só pode ser obtida por meio de pessoas. E,

2 DINIZ, J. A. H. ONGs e o mercado: uma aproximação perigosa. Disponível no endereço: <http://www.rits.org.br>. (14 Agosto 2000).

3 As organizações, independente de sua natureza são capazes de criar um instrumento social poderoso, através da coordenação de ações que combinam o pessoal e os recursos humanos, ao reunir líderes, especialistas e matéria-prima. Ao mesmo tempo avaliam continuamente sua realização tentando ajustar-se para alcançar seus objetivos. (ETZIONI, 1984).

frente às mudanças que vem ocorrendo no setor, novas questões no que tange aos recursos humanos surgem e devem ser analisadas no intuito de compreender a sua dinâmica.

Conforme assinalou Siqueira (1991), a lógica da gestão de recursos humanos cresceu em importância e complexidade, especialmente em virtude de sua condição intrínseca de mediadora das relações de trabalho, seja na comunicação da cultura da empresa, seja na elaboração das políticas e diretrizes que conduzem o trabalho dos empregados para a consecução dos objetivos organizacionais.

É no bojo desse quadro que reconhece a relevância das organizações do terceiro setor e o papel fundamental da gestão de pessoas, que se insere a proposta deste trabalho, que procurou descrever e analisar como se dá esta gestão em organizações do terceiro setor localizadas em Belo Horizonte, Minas Gerais.

Pretendeu-se por meio deste trabalho de natureza descritiva qualitativa⁴, identificar prováveis estratégias das organizações pesquisadas e suas possíveis ligações com as estratégias de RH, a estrutura de uma eventual área, as políticas gerais de gestão e suas principais práticas, além dos dificultadores e facilitadores da atual forma de gerenciamento de pessoas.

Por meio de um mapeamento preliminar das organizações do terceiro setor localizadas em Belo Horizonte, utilizou-se entrevistas semi-estruturadas com representantes das organizações pesquisadas, além de documentos internos (relatórios, programas, folders e outros julgados importantes para a pesquisa) das organizações.

⁴ Os procedimentos metodológicos serão detalhados no capítulo 3.

A dissertação está dividida em capítulos, conforme os temas abordados. No capítulo que se segue é apresentada a discussão conceitual que subsidiou a pesquisa, composta pelos principais temas pertinentes ao assunto tratado: o terceiro setor e a gestão de recursos humanos. A evolução da gestão de recursos humanos é tratada como pano de fundo da gestão de RH.

No capítulo 3, podem ser encontrados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização deste trabalho. Em seguida, no capítulo 4, os resultados são apresentados e analisados em seu conjunto. Finalmente, no capítulo 5, são expostas as considerações finais da pesquisa com suas implicações gerenciais e acadêmicas. Constam ainda neste trabalho, as referências bibliográficas e anexos contendo as organizações pesquisadas e os roteiros de entrevista utilizados, bem como um quadro com as áreas de atuação das instituições da amostra.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A concepção deste capítulo foi construída procurando descrever de forma objetiva as organizações do terceiro setor quanto aos elementos de reflexão que o caracterizam, bem como a necessidade de se estudar a gestão de RH como dimensão privilegiada de análise. Ainda, procurou-se contextualizar as principais mudanças que ocorreram no Terceiro setor, abordando inclusive a dificuldade de definição das organizações que a ele pertencem . Adicionalmente, tratou-se de apresentar questões ligadas ao gerenciamento de recursos humanos, que serviram de subsídio para a realização do trabalho.

Nesse sentido, o arcabouço teórico está formulado a partir de dois pontos básicos que servem como referência e subsídio ao trabalho realizado: Terceiro setor e Gestão de Pessoas. A primeira parte descreve a emergência e fortalecimento do terceiro setor bem como apresenta sua definição e características, a partir das quais pode-se entender melhor as organizações que pertencem a esse setor. Por meio deste tópico se compreenderá que a área de recursos humanos é um instrumento do qual as organizações se apoderam para executar suas atividades a fim de que os seus objetivos sejam alcançados. A noção de racionalidade serve como pano de fundo, permitindo a compreensão de que mesmo as organizações do terceiro setor necessitam da utilização de recursos, sejam eles humanos ou financeiros, a fim de que suas metas ou objetivos sejam alcançadas. Neste caso, eles não podem ou não devem ser apenas financeiros, mas principalmente sociais.

Já 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. Como pano de fundo insere-se uma discussão sobre a

evolução dessa área, bem como suas perspectivas futuras diante do seu papel no contexto de transformação necessária às organizações em geral, e em particular às organizações do chamado Terceiro Setor.

A FIG. 1 a seguir apresenta, de maneira esquemática, a visualização do percurso teórico desenvolvido.

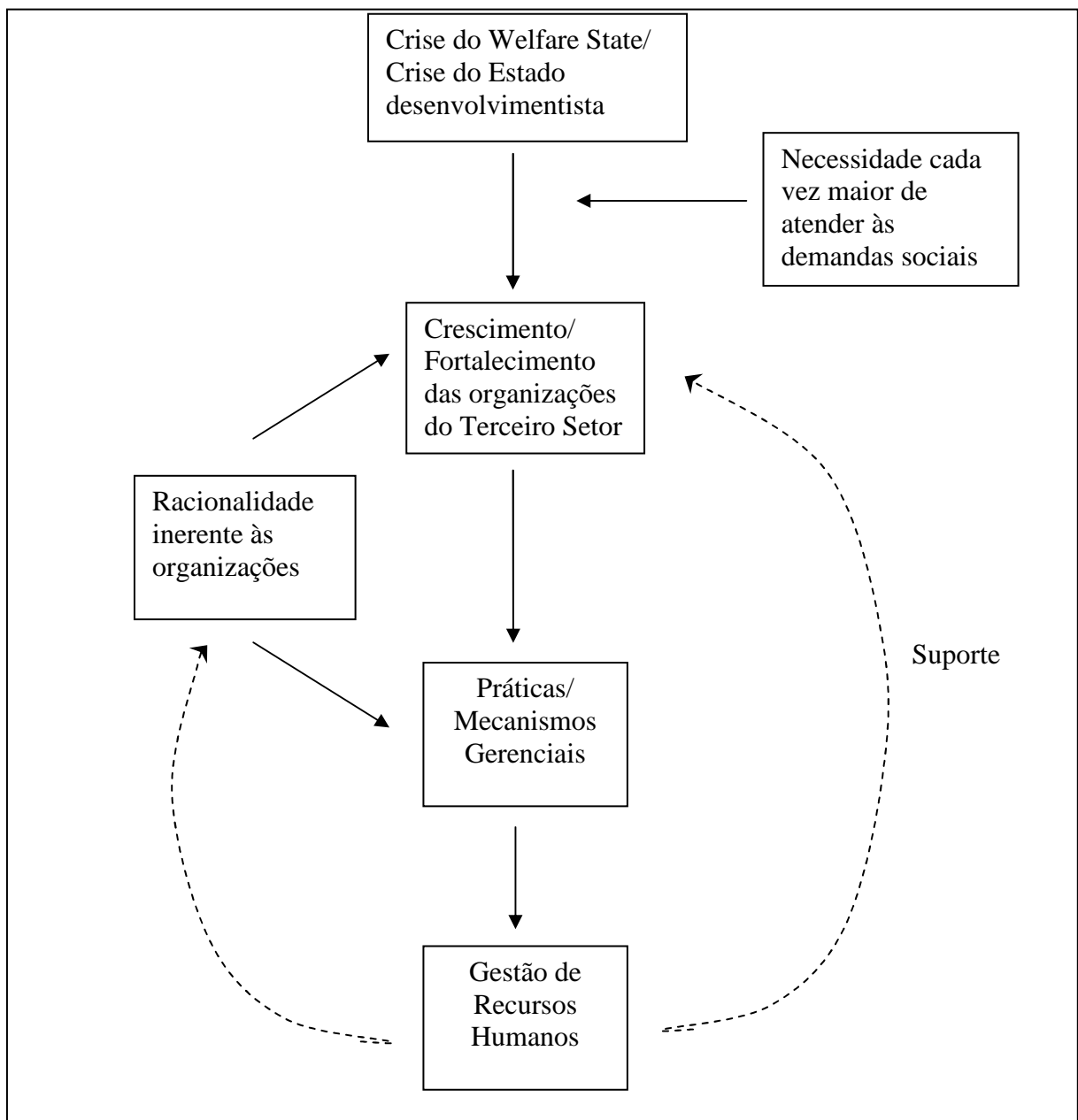


FIGURA 1 – Estrutura do referencial teórico da dissertação
Fonte: Elaborada pela autora da dissertação

Tendo como base, a já mencionada crise do Estado de Bem-Estar social e entendendo que as práticas gerenciais levam à necessidade de uma gestão de RH apropriada, entende-se que a racionalidade inerente às organizações, permite buscar uma construção teórica que reforça este vínculo mútuo entre as organizações do terceiro setor e RH.

2.1 O terceiro setor

2.1.1 Emergência e Fortalecimento do Terceiro setor

Para iniciar a discussão acerca do terceiro setor, optou-se por estudar sua lógica a partir da tipologia adotada por Charnovitz (1997). Posteriormente, tem-se uma discussão acerca das mudanças no direcionamento do papel do Estado e como esta lógica influencia tal setor.

Charnovitz (1997), ao traçar sete estágios no processo evolutivo das organizações do terceiro setor, considera que o primeiro deles é o de *emergence*, tendo ocorrido entre 1775 - 1918. Ainda de acordo com o autor, a história dessas organizações começa com a ascensão de assuntos nacionais do século XVIII focados na abolição da escravidão e nos movimentos de paz. Ele acrescenta que em 1900, existiam cerca de 425 associações em todo o mundo ligadas ao tema paz, sendo que assuntos como direitos trabalhistas e liberdade começaram a gerar a formação de novos grupos, que posteriormente ficariam conhecidos como ONG's. Já no começo do século XX, ainda dentro desta primeira fase, que é a do surgimento das organizações do terceiro setor, as associações começaram a promover a definição de sua identidade nacional e internacionalmente. Sua importância e relevância começaram a aparecer e, em 1910 foi realizado o primeiro Congresso de Associações Internacionais, que contou com

a participação de 132 organizações, que discutiram assuntos diversos como direito de propriedade intelectual, saúde pública, agricultura e defesa do meio ambiente⁵.

Segundo Salamon (1994), a diminuição do papel do Estado e o conseqüente crescimento das ações de caráter associativo, se devem a quatro crises e duas mudanças revolucionárias. A primeira delas é a crise do Welfare State, "na qual se configuram governos centralizados e burocratizados, com política social expressiva e serviços padronizados que têm por meta suprir as necessidades sociais da população" (COELHO, 2002, p. 29). A Segunda crise é a do desenvolvimento nos países do Terceiro Mundo, que se seguiu à crise da dívida externa nos anos 80, tendo praticamente impossibilitado que o Estado continuasse a financiar as atividades de desenvolvimento. Em seguida é importante salientar a crise do meio ambiente global, que levou à degradação crescente do meio ambiente e evidenciou a ausência de políticas públicas adequadas para enfrentar os novos problemas que surgiam. A conscientização sobre a importância do tema e a ineficácia das ações públicas geraram um sentimento de que esse tipo de problema requeria uma ação de âmbito mundial, uma vez que o problema afetaria a todos e que, portanto, a busca por soluções não deveria estar apenas centrada em países. A última crise apontada por Salamon (1994) é a do socialismo, que ocorreu principalmente após a queda do Muro de Berlim, e que acabou mostrando o esgotamento daquele modelo de planejamento estatal para a gestão da economia.

Quanto às mudanças revolucionárias apontadas por Salamon (1994), a primeira delas é revolução das comunicações, que ocorre a partir dos anos 70 e 80, e favoreceu a disseminação

⁵ Conforme dito anteriormente, Charnovitz (1997) traçou sete estágios de evolução destas organizações. Neste trabalho considerou-se apenas o primeiro deles, que trata do surgimento das organizações do terceiro setor. A razão para a não inserção das demais etapas ocorre pois o foco do autor, a partir de então, são conferências promovidas por órgãos internacionais tais como Unesco, Onu, etc. Assim, ele explica a evolução das organizações do terceiro setor a partir de aspectos legais discutidos nessas conferências. É preciso salientar que o trabalho do autor traz uma discussão histórica muito importante, que no entanto, não é o foco deste trabalho.

do uso dos computadores, satélites, fax, expandindo as possibilidades de comunicação entre as pessoas. Seu auge culminou com o surgimento da Internet que facilitou ainda mais a difusão do conhecimento que a própria rede passou a gerar. Essa revolução das comunicações, apontada por Salamon (1994) pode ser enquadrada como um dos fatores responsáveis pela terceira revolução, que conforme Rifkin⁶ (1995) caracteriza-se pela utilização da robótica, computadores e meios de comunicação modernos.

O conceito de Castells (1999) sobre sociedade em rede, resume as características do mundo contemporâneo globalizado ou do que Rifkin (1995) chamou de terceira revolução. Para Castells (1999) a reestruturação do capitalismo e a revolução da tecnologia da informação introduziram uma nova forma de sociedade: a sociedade em rede, cujas principais características são: a globalização das atividades econômicas, sua forma de organização em redes, a flexibilidade e instabilidade do emprego bem como a individualização da mão-de-obra. Adicione-se a isto uma cultura de virtualidade real construída a partir de uma mídia interligada e diversificada.

Finalmente, a segunda mudança revolucionária apontada por Salamon (1994) seria o crescimento mundial dos anos 60, que aumentou a população urbana e criou no mundo agrupamentos sociais mais exigentes e mais organizados, capazes de, pelo menos, reivindicarem demandas.

⁶ Segundo Rifkin (1995), a explicação para o fortalecimento do terceiro setor estaria na terceira revolução industrial. A Primeira, ocorrida em meados do século passado, se caracterizou pela utilização da energia movida a vapor e fabricação de grande variedade de bens anteriormente feitos à mão. A Segunda, ocorrida entre 1860 e a 1ª guerra mundial se caracterizou pela utilização do petróleo e da eletricidade como fonte de energia para operar motores, iluminar cidades e proporcionar comunicação instantânea entre pessoas. A Terceira, que surge imediatamente à II Guerra se caracteriza pela utilização da robótica, computadores e softwares invadindo a última esfera humana - os domínios da mente. Assim, o impacto social dessas transformações relacionadas ao mundo do trabalho são muito grandes, sendo que, para o autor a solução seria justamente a emergência do Terceiro Setor.

Essa perspectiva traçada evidencia a importância que o terceiro setor vem adquirindo nas últimas décadas, notadamente relacionada ao contexto histórico que vem se formando. Nesse contexto, o Estado vem mudando e sua nova configuração afeta diretamente o modo e a importância do referido setor. Por esta razão é importante uma breve reflexão sobre a chamada crise do papel do Estado.

Para Coelho (2002), é evidente a crise de uma concepção de Estado mais conhecido como Welfare State, que parte desta discussão para justificar a ascensão do terceiro setor. De acordo com Gosta Esping-Andersen⁷ citado por Coelho (2002) a crise deste modelo de Estado é endógena ao sistema, ou seja, se deve a fatores internos criados pelos seus próprios princípios. Conforme ele observa, o crescimento econômico por exemplo, passou a estar atrelado a um processo inflacionário, o envelhecimento da população significou um maior número de pessoas dependentes do sistema previdenciário e também um menor número de pessoas economicamente ativas que contribuem com o sistema. Ou seja, as premissas que outrora nortearam a construção deste tipo de Estado deixaram de prevalecer.

Além disso, Coelho (2002) acrescenta que esse modelo de Estado havia sido implantado a partir de ideais de universalismo e igualdade, a partir de uma classe operária industrial relativamente homogênea. Entretanto, conforme apontado pela própria autora, a sociedade se tornou cada vez mais heterogênea. Acrescente-se a isto o fato de o sistema convencional familiar não contar apenas com o provedor masculino. Com relação a este fato, Castells (1999) diz que houve um processo de corrosão da família patriarcal, induzido acidentalmente pelo capitalismo informacional e perseguido pelos movimentos sociais culturais.

⁷ Esping-Andersen, Gosta. *O Futuro do welfare state na nova ordem mundial*. In: **Lua Nova Revista de Cultura Política**, São Paulo, n.35, 1995.

Ainda segundo Castells (1999), é contraditória a idéia de que empresas atuantes em mercados globalizados e integrados tenham que arcar com grandes diferenças de custo em termos de benefícios sociais, e ainda terem que trabalhar com diferentes níveis de regulamentação que variam de país para país. Isto significa que nas economias em que os mercados estão cada vez mais integrados em uma escala global, há pouco espaço para grandes diferenças no que tange aos benefícios sociais dos Estados.

Todos estes fatores somados juntamente com o aumento do desemprego e uma seguridade social igualitária e generosa prevista pelo welfare state, geraram uma crise de financiamento do próprio sistema. Para Castells (1999), para impedir a derrocada dos maiores Estados do bem-estar social seria necessário um contrato social global, que diminuísse as diferenças sem equalizar as condições sociais e de trabalho. Entretanto, como o próprio autor mesmo coloca, como em uma economia global, liberal e integrada em rede a realização de um contrato de tal tamanho é pouco provável, tais Estados vêm perdendo cada vez mais legitimidade e estabilidade. Isto significa que cada vez mais destituídos de poder, o Estado-nação perdeu a maior parte de seu poder econômico, embora ainda detenha certa autonomia para estabelecer regulamentações.

É neste contexto que, para Rifkin (1995), o impacto social dessas transformações relacionadas ao mundo do trabalho é muito grande, sendo que a solução para os problemas gerados estaria justamente no terceiro setor, que seguiria na ascendente como uma alternativa para a construção de uma sociedade pós-mercado que se estabelece sob outra lógica que não somente a do trabalho. Rugman⁸ *apud* Silva (2002) acrescenta ainda que as ONGs servem também para abrandar os efeitos do processo da globalização.

⁸ RUGMAN, A. *The End of Globalization.*, AMACON – American Management Association, Nova York, 2001.

Isto fica ainda mais evidente quando se observa a reflexão elaborada por Gray (1999). Ele coloca por exemplo, que na Libéria, Albânia, Tadjiquistão, Paquistão, Colômbia, Sibéria e Chechênia, a ameaça à paz não vem de Estados tirânicos ou expansionistas mas sim da ausência de qualquer espécie de governo eficiente. Este autor acrescenta ainda que poucos são os países, tais como Japão, Grã-Bretanha, Suécia, Noruega, entre outros, que têm a capacidade de preservar a harmonia social ao mesmo tempo em que reagem à competição global. Além disso: “a maioria dos Estados que existem hoje não tem esperanças de conciliar os imperativos dos mercados globais com as necessidades de harmonia social e preservação ambiental”. (GRAY, 1999, p. 260).

No caso do Brasil, Coelho (2002) afirma que este país sofre de uma crise do Estado, que se agravou ao final do período militar, esgotado o modelo desenvolvimentista e centralizado. Adicionalmente, tem-se uma pressão cada vez maior para que o Estado seja mais eficiente na satisfação das necessidades sociais, em um momento no qual ele enfrenta graves dificuldades econômicas, tendo cada vez menos capacidade de responder à essa cobrança.

Esta situação permitiu, conforme aponta Fernandes (1994), que a atividade associativa no Brasil ganhasse impulso nos anos 70 e crescesse progressivamente nos anos 80, sendo notório o número de movimentos de mulheres, minorias étnicas, ecológicos e de consumidores. Ainda de acordo com o autor, uma pesquisa realizada nos estados do Rio de Janeiro e São Paulo mostrou que 65% das organizações foram criadas a partir de 1970, percentual que se aproxima de países como Chile, Argentina, Quênia, África do Sul, Bangladesh e Filipinas.

Um dado mais eloqüente, de acordo com uma pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), em

parceria com a Associação Brasileira de Organizações não governamentais (ABONG) e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE)⁹, demonstra que 62% das instituições pesquisadas foram criadas a partir de 1990. Há uma consonância com o foi observado por Fernandes (1994): de acordo com a pesquisa do IBGE, IPEA, ABONG E GIFE, a cada década se acelera o ritmo de crescimento; as organizações que foram criadas nos anos de 1980 são 88% mais numerosas que aquelas que nasceram nos anos de 1970, sendo que este percentual é de 124% para as que nasceram nos anos de 1990 em relação à década anterior.

Ainda sobre este fato Fischer e Fischer (1994) afirmam que o crescimento da quantidade de instituições sem finalidades lucrativas nos anos 80 ocorre de forma acelerada, estimando-se a existência de aproximadamente 5.000 entidades em 1994. A pesquisa realizada pelo IBGE, IPEA, ABONG E GIFE, mostrou a existência de 276 mil fundações privadas e associações sem fins lucrativos (FASFIL) em 2002. Este número é ainda maior, visto que a metodologia utilizada ainda excluiu muitas outras organizações que são consideradas como pertencentes ao terceiro setor. De qualquer forma, as 276 mil instituições representam 5% de um universo de cerca de 5,3 milhões de organizações públicas, privadas lucrativas e privadas não-lucrativas registradas no Cadastro Central de Empresas (CEMPRE). A pesquisa ainda ressalta que em 1996 o número de fundações privadas e associações sem fins lucrativos era de 105 mil. Ou seja, em seis anos houve um crescimento de 157%. Em 1996, as FASFIL representavam 3% das entidades cadastradas, sendo que em 2002, este número cresceu para 5%.

Esta pesquisa ainda ressalta que o crescimento do setor não ocorreu de forma homogênea entre todas as áreas de atuação das organizações. Verificou-se que no grupo de meio ambiente

⁹ Esta pesquisa está disponível no endereço: <http://www.abong.org.br>, acessado em 31 de janeiro de 2005. O trabalho foi feito levando-se em consideração as fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil em 2002. Para maiores detalhes sobre a metodologia utilizada, acessar o endereço fornecido.

e no de desenvolvimento e defesa dos direitos, as entidades mais do que quadruplicaram de 1996 para 2002. As associações patronais e profissionais também aumentaram bastante: cerca de três vezes e meia em seis anos. No geral, as demais entidades pouco mais que dobraram o número de organizações do período, com exceção da saúde, que conheceu um crescimento relativamente bem menor que o de outras áreas.

2.1.2 Em busca de uma definição - O Terceiro Setor

Um dos primeiros levantamentos acerca do tema é justamente o porquê da denominação terceiro setor. Segundo Weisbrod (1988), este termo foi retirado do bojo de idéias da economia neoclássica, a partir da qual a sociedade é dividida em setores. Tal divisão é feita de acordo com as finalidades econômicas dos agentes sociais, sendo estes compreendidos como agentes de natureza jurídica pública e privada. Isto significa que os agentes de natureza privada praticantes de ações com fins privados podiam ser descritos como primeiro setor¹⁰, ou seja, o mercado. Já os agentes de natureza pública que praticam ações que visam fins públicos seriam o Segundo setor ou o Estado.

Segundo Salamon (1997), no setor governamental a ação seria legitimada e organizada por poderes coercitivos; no do mercado as atividades envolvem troca de bens e serviços para a obtenção de lucro, baseados no mecanismo de preços e ligados à demanda. Já no terceiro setor, as atividades não são nem coercitivas e nem voltadas para o lucro. Acrescente-se a isto o fato de suas atividades visarem o atendimento de necessidades públicas. Na realidade, como enfatiza Franco¹¹ citado por Coelho (2002), as organizações que têm fins públicos são apenas

¹⁰ A maioria dos autores americanos considera o mercado como o primeiro setor, por entenderem que ele foi o primeiro a se constituir historicamente.

¹¹ FRANCO, Augusto. A questão do fim público das organizações do terceiro setor. *IN: Relatório sobre o desenvolvimento humano no Brasil*. São Paulo: PNUD/IPEA, 1997.

aquelas que produzem bens ou serviços de caráter público ou de interesse geral da sociedade. É preciso distinguí-las das organizações que possuem fim coletivo, ou seja, que visam a um objetivo que só interessa a eles próprios, ao grupo. Esta questão do fim público é fundamental uma vez que para obter o status legal, as organizações precisam se enquadrar nesta finalidade.

O terceiro setor pode ser definido de forma genérica através de uma dupla negação - não-governamentais e sem fins lucrativos. Trata-se de organizações privadas, porém, de interesse público.

O terceiro setor é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental, que dão continuidade às práticas tradicionais de caridade, filantropia e do mecenato e expandem o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil. (FERNANDES, 1997, P. 27)

Para Fernandes (1994) dizer que essas organizações são não governamentais significa que não estão no governo e, portanto, não se confundem com o poder do Estado mesmo que prestem serviços que na teoria deveriam ser feitos por ele. Já a segunda negação, ou seja, não visam o lucro, faz referência as organizações que investem em determinadas ações mesmo sabendo que o investimento será menor que o retorno financeiro, ou até mesmo inexistente. Isto significa que estas organizações agem sob uma lógica diferente da do capital, investindo não pelo retorno financeiro mas pela transformação da realidade alvo de sua ação.

Assim, os agentes de natureza privada que, no entanto, praticam ações com fins públicos são descritos como "Terceiro Setor". Esta classificação, apropriada de Fernandes (1994), pode ser melhor visualizada no QUADRO 1.

QUADRO 1
Os três setores

AGENTES		FINS		SETOR
privados	para	privados	=	mercado
públicos	para	públicos	=	Estado
privados	para	públicos	=	terceiro setor
públicos	para	privados	=	(corrupção)

Fonte: FERNANDES, 1994, p. 21

Conforme salientam Scaico, Nogueira e Fischer (1998), este setor tende a ser mais definido através de características que o diferenciam dos demais setores do que em termos de suas próprias especificidades. Esta definição tem o sentido de negação (não lucrativo e não governamental), e ocorre em todo o mundo e não apenas no Brasil.

Já que o terceiro setor não visa o lucro e não pertence ao Estado, é necessário compreender como as ações destas organizações são financiadas. De acordo com Fernandes (1994), em algum momento o terceiro setor sobrevive porque a busca do lucro cede lugar a doação. A troca triangular através da qual alguns dão para outros receberem é que permite sua sobrevivência. Por isto, é importante ressaltar a dimensão voluntária do comportamento das pessoas.

As organizações do terceiro setor distinguem-se pela insistência nos valores que ultrapassam a utilidade. Exercitar e promover a adesão voluntária aos valores enquanto fins em si mesmos é a sua razão de ser específica. (FERNANDES, 1994, p. 25)

Na tentativa de elucidar melhor quais as organizações fazem parte deste terceiro setor, serão evidenciadas características apontadas por Salamon e Anheier (1992) que estas instituições devem possuir em menor ou maior grau. Trata-se de uma definição estrutural/operacional

criada para que eles pudessem identificar as organizações do Terceiro Setor que lhes interessava estudar. Assim tem-se as seguintes características:

- a) Formalização, isto significa que as organizações devem apresentar alguma forma de institucionalização, que pode ser tanto o registro público de suas atividades, ou outras formas que justifiquem a sua existência formal, tais como reuniões regulares, representantes reconhecidos;
- b) Natureza privada, que implica que essas instituições devem ser institucionalmente separadas do Estado, ou seja, estão localizadas fora do aparato legal do Estado;
- c) Não distribuição de lucros auferidos com suas atividades para um conjunto de acionistas, que significa que caso haja excedentes de natureza econômica, estes não poderão ser repassados a sócios ou membros. Podem, entretanto, ser revertidos para a própria atividade-fim;
- d) Autogovernadas ou auto-gestão. Isto significa que elas devem ser capazes de controlar a gestão de suas atividades;
- e) Envolver indivíduos em um significativo esforço voluntário, ou seja, deve haver participação voluntária quer seja em suas atividades operacionais quer seja em sua direção.

Esta conceituação permitiu inserir a discussão sobre a noção de racionalidade, entendida por Thompson¹² (1967) como a forma pela qual as atividades-meio são planejadas de modo que a tecnologia sempre produza, com a maior economia de recursos (eficiência), os objetivos propostos, torna-se ainda mais importante, uma vez que a concorrência¹³ maior exigirá mecanismos gerenciais cada vez mais ajustados às necessidades específicas de cada realidade.

É neste sentido que a racionalidade é utilizada pelas organizações, mesmo que ao nível simbólico como reflexo cerimonial de mitos institucionalizados na sociedade, de forma a dar suporte à realização das atividades, propiciando a adequação dos meios aos fins¹⁴ (COELHO, 1979).

Conforme se observou, as mudanças ocorridas no cenário das organizações do terceiro setor permitiram não apenas sua evolução como também trouxeram desafios crescentes que justificam a preocupação dessas organizações em acompanhar tais mudanças de cenário. Há, desta forma, não apenas uma necessidade de adaptação como também de antecipação das necessidades advindas dos ambientes externo e interno, o que acarreta uma revisão de políticas e estratégias, principalmente aquelas implementadas pela área de Recursos Humanos. É neste bojo que a abordagem tradicional de recursos humanos, que se restringe basicamente a administração de pessoal cede espaço para algumas abordagens que possuem um caráter mais dinâmico e que colocam a área em um nível mais estratégico. (ALBUQUERQUE, 1987)

¹² Coelho (1979) demonstra que a racionalidade é uma retórica para a elaboração de um relato de justificação. Isto significa que racional não são as organizações em si, mas sim as descrições que são dadas delas. É neste sentido que a racionalidade pode ser compreendida como inerente a qualquer organização seja ela de cunho econômico ou social.

¹³ A concorrência aqui é entendida como busca de recursos, uma vez que, com o aumento do número de organizações do Terceiro Setor, aumenta também a demanda por fundos.

¹⁴ Uma discussão mais aprofundada sobre racionalidade pode ser encontrada em Coelho (1979), Ramos (1958), Simon (1971), dentre outros.

2.2 A Importância da Gestão de Recursos Humanos¹⁵

Esta abordagem mesmo sendo relevante e assumindo lugar de destaque nas questões referentes à gestão de organizações do terceiro setor, merece uma compreensão inicial a partir da noção histórica de RH, o que permite um entendimento apontando tendências para o futuro. Como ponto de partida e de maneira mais abrangente, é possível situar o mapeamento histórico de recursos humanos à luz da história das relações de trabalho no Brasil, uma vez que uma não se dá sem a outra, conforme menciona Fischer (1987). Alguns autores sugerem a definição de fases por meio das quais ocorreu a evolução da administração de recursos humanos, que, no Brasil se desenvolveu acompanhando todo o processo de industrialização e desenvolvimento da economia do País (ALBUQUERQUE, 1987; AQUINO, 1980; BOOG, 1991; DUTRA, 2002; FLEURY et al, 1992; MESSEDER, 1989; SALDANHA 1975; SIQUEIRA 1998; WOOD JR., 1995)

Nesta linha, as relações de trabalho no Brasil até 1930, compreendida por Albuquerque (1987) como fase pré-histórica e denominada por Wood Jr. (1995) como fase pré-jurídico-trabalhista, caracterizam-se pela ausência de uma legislação trabalhista ou qualquer proteção ao trabalhador, que era tratado em condições desumanas. A exploração de escravos e imigrantes europeus era o que sustentava a economia agrícola, sendo de responsabilidade dos proprietários a execução de grande parte das funções administrativas das empresas, incluindo as de pessoal. Além disso, era comum a administração de pessoal ser realizada juntamente com outras funções auxiliares, tais como contabilidade e expediente.

¹⁵ Há na literatura uma discussão sobre a diferença entre gestão de RH e gestão de pessoas. Para maiores informações ver MELO (1997). Todavia, esta pesquisa não considerou esta distinção devido à irrelevância para este estudo.

A fase que vai da década de 1930 até 1950, é marcada pela intervenção do Estado como regulador das relações entre empregado e empregador através da criação do Ministério do Trabalho e Departamento Nacional do Trabalho bem como a criação das bases do sindicalismo brasileiro, vinculados ao ministério criado. É importante mencionar um aspecto histórico que impulsionou as mudanças ocorridas na função Recursos humanos, a saber: a revolução de 1930 que marcou a mudança de uma base econômica agrícola para a indústria. É neste contexto que é promulgada a CLT - Consolidação das Leis Trabalhistas - que propiciou o surgimento da seção ou departamento de pessoal, responsável pelo cumprimento de normas burocráticas. (ALBUQUERQUE, 1987; WOOD JR. 1995)

A implantação de indústrias no país, principalmente do setor automobilístico, e o aumento do investimento de capital estrangeiro, geraram a necessidade de importação de técnicas e conceitos de administração de pessoal de países mais desenvolvidos o que acarretou a substituição do chefe de pessoal pelo administrador de pessoal. Estas características marcam a fase tecnicista, que vai de 1950 a meados da década de 60. Como resposta às novas necessidades de treinamento e seleção de mão-de-obra, a administração de recursos humanos é formalizada, sendo o tratamento impessoal dispensado ao empregado também acentuado.

Wood Jr. (1995) aponta a partir desta fase, mais três momentos distintos nesta trajetória. Na fase sistêmica, que ocorre a partir dos anos 1960 até o final da década de 1970, os recursos humanos assumem um caráter mais comportamental. Surgem a gerência de RH na estrutura organizacional e o setor de relações industriais. Estes fatos denotam reformas estruturais profundas, que mostram a passagem da administração de pessoal burocrática e legalista para uma administração mais complexa e envolvida com técnicas mais evoluídas, principalmente no que se refere a treinamento e desenvolvimento, cargos e salários, recrutamento e seleção. É

importante observar que tais mudanças, apesar de significativas, ocorrem no âmbito dos procedimentos técnicos e não pela consciência de ampliação do horizonte de atuação da área. A importação do modelo japonês, já na década de 1980, acarreta uma preocupação constante com a qualidade, que irá influenciar a atuação do setor. Devido a esta e outras importações de modelos externos, cresce a preocupação com o trabalhador do *chão de fábrica*. Suas críticas e opiniões passam a ter importância pois acredita-se que eles possam contribuir para a produtividade. Assim, a função de recursos humanos migra para as áreas operacionais. As relações entre empregado e empregador também são alteradas devido ao ressurgimento do movimento sindical ocorrido no final da década de 1970.

Os anos 1990 foram caracterizados pela consolidação do processo de internacionalização dos mercados bem como a globalização econômica. O acentuado avanço tecnológico, aliado aos fatores anteriormente citados geraram um aumento da competitividade o que acarretou novos desenhos organizacionais tais como reengenharia e *downsizing*. As crises social e econômica acabaram exigindo do trabalhador maior flexibilidade além de uma revisão do conceito de emprego tradicional.

Conforme se observou neste breve apanhado histórico, a função de RH tem sido caracterizada por uma postura de adaptação frente às situações que se apresentam. Sarsur (1999) ainda observa que sua história deixou evidente que trata-se de uma área sensível e influenciável pelas transformações vividas pelo sistema social. Fischer (1998) lembra que a função de recursos humanos surge sempre como consequência e não como causa dos processos de mudança que acontecem dentro ou fora da empresa. É neste contexto que Amorim (1997) aponta desafios para a área, sinalizando uma necessidade de mudança de postura e valores que tradicionalmente a caracterizaram. Messeder (1992) reforça esta idéia ao enfatizar a

necessidade de se repensar o papel e a filosofia do desenvolvimento de recursos humanos, observando ainda a exigência por mais educação, treinamento e capacidade geradas pelas mudanças sociais e tecnológicas.

Há uma necessidade de que a área de recursos humanos seja mais proativa, e não apenas adaptativa. É neste contexto que diversos autores (ALBUQUERQUE, 1987; MELO, 1997) enfatizam a necessidade de uma atuação mais estratégica e nos moldes da consultoria interna. Uma outra questão levantada por Siqueira (1998) é o enfoque da questão de recursos humanos que corresponde à perspectiva das relações de trabalho, que possui configuração multidisciplinar e envolve diversos atores sociais. Fischer (1998) acrescenta que a Gestão de RH deve ser vista como uma vantagem competitiva, tendo constatado, entretanto, que as mudanças que efetivamente tem ocorrido estão focadas em desenvolvimento e buscam um vínculo cada vez maior entre remuneração e resultados do negócio. Além disso, verificou que a estrutura interna da área de RH conta hoje com um número menor de funcionários e a organização do trabalho está mais distribuída nos clientes internos.

O que fica evidente nesta breve cronologia é que a área de Recursos Humanos está em processo permanente de evolução, sempre se adaptando às contingências, bem como se adequando às novas exigências dos diversos atores¹⁶. Mesmo que seja possível perceber esta evolução, é importante observar que o corte entre uma perspectiva comportamental e uma voltada para a funcionalidade da área, e conseqüentemente da sua aplicabilidade, tem ocupado posição destacada nos estudos contemporâneos de RH. Caldas et al (2003) apontam esta questão ao observar a produção acadêmica desta área no Brasil. Barbosa (2002) sintetiza esta

¹⁶ Conforme aponta Ulrich (1998), há uma necessidade de os próximos livros da área se organizarem em torno de resultados, com capítulos intitulados capital intelectual, velocidade, aprendizado, criação de valores, crescimento e cultura. Isto significa que apesar de o futuro ser incerto e ao mesmo tempo instigante, é fato que quaisquer instrumentos utilizados por esta área devam procurar se centrar nos resultados.

questão ao apontar na FIG. 2 como se localizam as diferentes dimensões dentro da lógica de RH.

	Tradicional	Moderno	Contemporâneo
Comportamental	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança • Motivação • Qualidade de Vida • Stress 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão do conhecimento • Aprendizagem
Ferramental	<ul style="list-style-type: none"> • Cargos e Salários • Desempenho • Treinamento • Recrutamento e Seleção • Carreiras • Rotinas de Pessoal 	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneração Variável • PLR • Carreiras 	<ul style="list-style-type: none"> • Competências • Capital humano • Capital intelectual
Reflexivo/Crítico	<ul style="list-style-type: none"> • Relações de Trabalho • Negociação Coletiva • Poder • Conflitos • Relações sindicais 	<ul style="list-style-type: none"> • Subjetividade no trabalho • Psicopatologia do trabalho • Cultura de empresa • Gerência de empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Subjetividade no trabalho

Tempo

FIGURA 2 – Dimensões da lógica de RH

Fonte: Barbosa (2002)

Portanto, esta área tem sido caracterizada por uma postura de adaptação frente às situações que surgem. Isto significa que "as políticas de Recursos Humanos apresentam caráter eminentemente reativo às forças externas e à dinâmica das relações internas à organização" (FLEURY E FISCHER, 1992, p. 13). Neste contexto Ulrich (2000) chama atenção para cinco grandes desafios nos negócios que exigirão das organizações o desenvolvimento de novas capacidades.

O primeiro deles é a globalização, uma vez que ela requer um aumento, por parte das empresas, de sua capacidade de aprender, colaborar e gerenciar não apenas a diversidade, mas também a complexidade e a ambiguidade.

Em seguida vem a lucratividade decorrente do crescimento da receita. Após a década de 1980, a maior parte das empresas já havia realizado o *downsizing* ou a *reengenharia*, reduzindo o número de funcionários, eliminando níveis hierárquicos, etc. Todas essas modificações implicam que deve-se prestar atenção em outra parte da equação da lucratividade: a receita. Isto ocorre justamente porque os cortes realizados nos custos já foram realizados e não significam mais um diferencial. Com isto, surgem desafios singulares para as organizações; elas devem ser criativas e inovadoras, focalizar mais o mercado e desenvolver habilidades para integrar culturas e procedimentos distintos de trabalho.

A tecnologia é outro aspecto importante, uma vez que, seja devido a videoconferência ou a internet, ela tornou o mundo menor e mais rápido, trazendo modificações importantes também aos gerentes e trabalhadores. Assim, deve-se ficar atento para os recursos que de fato agregam valor, tentando descobrir como fazer para que a tecnologia seja viável e produtiva.

Ulrich (2000) aponta ainda outro elemento que ele chama de capital intelectual. Com todas as mudanças que vem ocorrendo, o conhecimento tornou-se vantagem competitiva para as empresas. Este é um dos fatores também apontados por Fischer (1998) que mais afetam a área de RH, pois cada vez mais as empresas mais bem-sucedidas são aquelas que conseguem atrair, desenvolver e reter pessoas capazes de responder tanto aos clientes quanto às oportunidades que emergem com a tecnologia. Finalmente, o último ponto identificado por Ulrich (2000) e que seria um dos maiores desafios enfrentados pelas empresas é a capacidade de ajustar-se à mudança contínua.

Os cinco desafios apontados por Ulrich (2000) criam um novo papel para a área de RH, focalizada nos resultados, e não apenas nas suas atividades tradicionais. Assim, as empresas

bem-sucedidas serão aquelas capazes de criar condições para mudanças constantes e consistentes, gerenciando processos de maneira mais eficiente e tentando maximizar o compromisso dos funcionários. Para que tudo isto possa ocorrer, os gerentes devem ser capazes de transformar as estratégias em ações rapidamente.

Fischer (1998) complementa que o desafio das empresas de hoje seria transmitir a sua estratégia para as pessoas transformando-as em agentes de competitividade. Percebe-se pois, que as organizações da atualidade devem ser estratégicas, competitivas, focada nos processos de mudanças organizacionais e responsáveis pelo envolvimento dos funcionários com os negócios da empresa.

É neste sentido que Ulrich (2000) acrescenta ainda que os profissionais de RH devem tornar-se especialistas, de forma a melhorar a eficiência e aumentar a credibilidade da área, defender os funcionários para que eles estejam comprometidos, e principalmente, devem tornar-se agentes da mudança.

Portanto, Fischer (1998) e Ulrich (1998) consideram que a formação e manutenção do capital são algumas das funções mais importantes de RH. E para que se forme e mantenha esse capital, é necessário um bom gerenciamento dos seus processos. Assim, Ulrich (1998) salienta que os profissionais de RH devem desempenhar papéis operacionais e ao mesmo tempo estratégicos, como mostra a FIG. 3:



FIGURA 3 – Papéis de RH na construção de uma organização competitiva

Fonte: Ulrich, 1998, p. 40.

A parte estratégica apontada por Ulrich (1998) engloba a administração estratégica de recursos humanos e a administração da transformação e mudança. À primeira, caberia o ajuste das estratégias e prática de RH à estratégia da empresa como um todo. À segunda refere-se a capacidade de mudar, uma vez que toda transformação acarreta mudança cultural fundamental no interior da empresa, cabendo aos profissionais de RH administrar esta transformação, identificando e implementando os processos necessários.

Já a administração da infra-estrutura da empresa e a administração da contribuição dos funcionários são classificadas por Ulrich (1998) como atividades operacionais. A primeira refere-se a prestação de serviços de RH, que tem como objetivo fornecer mais serviço, melhor qualidade e maior acessibilidade, gerando custo mais baixo e aumentando a satisfação do cliente. Já o papel da segunda "implica que os profissionais de RH se envolvam nos problemas, preocupações e necessidades cotidianas de seus subordinados" (ULRICH, 1998, p. 45)

As práticas operacionais de recursos humanos tais como remuneração, seleção, etc podem ser enquadradas no esquema proposto por Ulrich (1998), conforme pode ser observado na FIG. 4. Para a elaboração do esquema foram confrontadas a definição proposta por este autor e a descrição de atividades feitas por Bohlander et al (2003), Chiavenato (1999), Dessler (2003), Milkovich e Boudreau (2000). Cabe ressaltar que a visão manualesca utilizada apresenta uma visão descritiva e meramente formal de RH, também necessária à parte operacional.

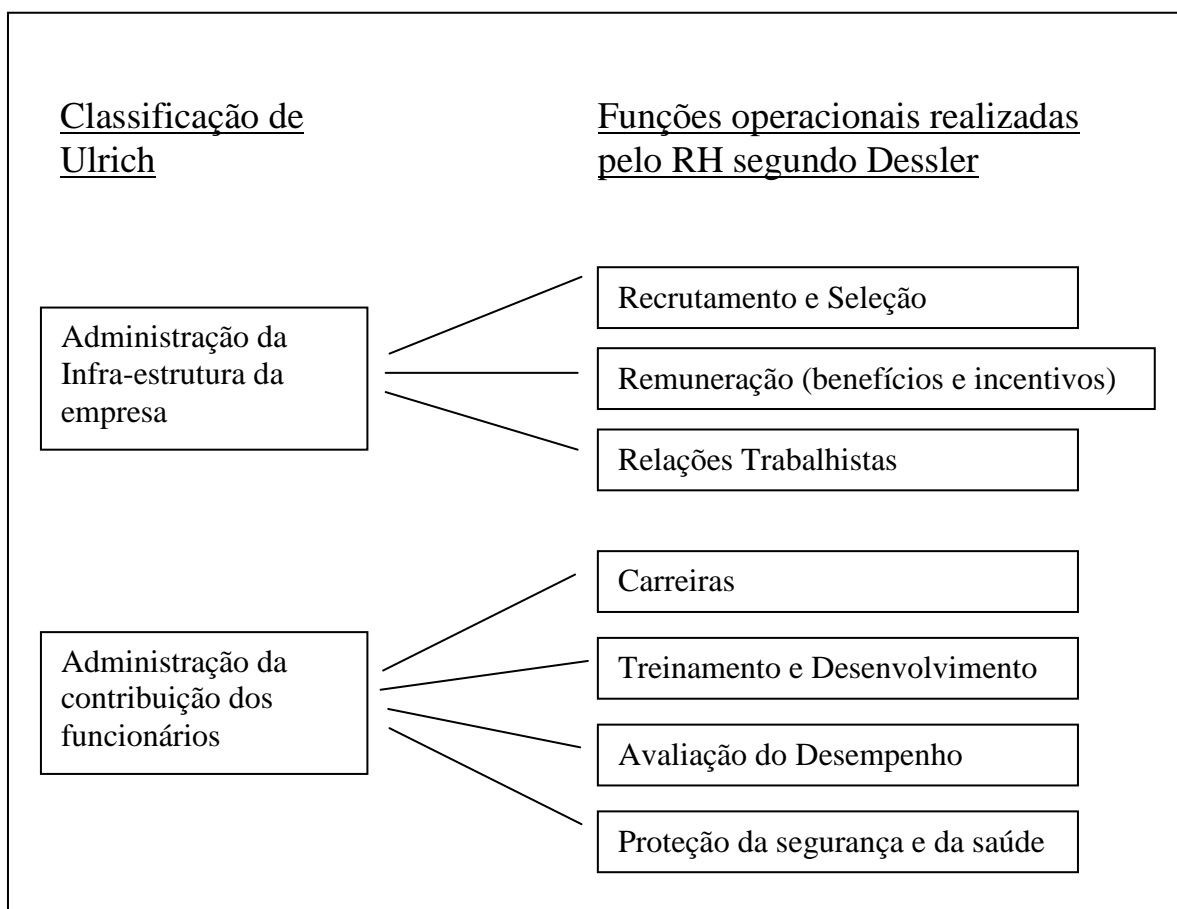


FIGURA 4 - Políticas de Recursos Humanos

Fonte: Adaptado pela autora da dissertação a partir de Bohlander et al (2003), Chiavenato (1999), Dessler, (2003), Milkovich e Boudreau (2000) e Ulrich (1998).

A administração da infra-estrutura da empresa compreende o recrutamento e seleção; remuneração e relações trabalhistas¹⁷. Fischer (1998) salienta que a adoção de práticas de gestão centradas nas competências das pessoas vem tornando insustentável o uso prático da noção tradicional de cargo, que vem perdendo sua importância. A tendência tem sido a substituição desse conceito pelo de espaço ocupacional. Mas, conforme o próprio autor mostra, ainda não se encontraram soluções para operacionalizar esse novo conceito.

O processo de recrutamento e seleção é um dos mais importantes para a empresa. Conforme ressaltam Milkovich e Boudreau (2000) deve-se estar atento ao mercado, à qualificação das pessoas e tomar cuidado ao decidir os meios de recrutamento, se externo ou interno e a forma de seleção. Esta é a etapa inicial de um processo que, se bem realizado, contribuirá para a permanência do empregado na organização e facilitará as etapas seguintes.

Quanto à remuneração, esta é considerada ainda uma das áreas mais sensíveis da gestão de RH. Encontra descrições funcionais tais como aquelas encontradas nos manuais, até as mais modernas como aquelas formuladas por (ALVARES, 1999; BARBOSA e MARTINS, 2001; BECKER e RUAS, 1997; dentre outros), que trilham um caminho reflexivo de remuneração.

Apesar de Dessler (2003) ressaltar a importância dos benefícios, que representam uma parte importante da remuneração, Fischer (1998) salienta que as políticas e procedimentos do processo de remuneração vêm passando por mudanças bastante significativas. O objetivo tem sido o de flexibilizar a remuneração, tentando diferenciá-la de acordo com o desempenho individual das pessoas e desvinculando-a da estrutura de cargos. Assim, tem-se tornado freqüente sistemas de remuneração por competência, desempenho ou objetivo.

¹⁷ Para detalhamento dos componentes ver Bohlander et al (2003), Chiavenato (1999), Dessler, (2003), Milkovich e Boudreau (2000), e dentre outros.

Finalmente, as relações trabalhistas são outro ponto que deve ser administrado. Conforme Dessler (2003) haveria uma tendência cada vez maior dos operários se sindicalizarem. Deve-se estar sempre atento à organização dos trabalhadores, seja ela feita via sindicato ou não, além de estar disposto a negociar e pronto para firmar acordos coletivos.

Entretanto, esta visão não é corroborada por Fischer (1998). Para este autor, a crise de desemprego estrutural, a descentralização das grandes empresas para áreas sem tradição sindical e a própria mudança no perfil de atuação das empresas e dos sindicatos, fazem com que a gestão de RH diminua a ênfase nas relações sindicais como uma preocupação específica de sua área.

Quanto à administração da contribuição dos funcionários, esta envolve quatro atividades operacionais: carreiras, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e proteção da segurança e da saúde.

Fischer (1998) e Ulrich (1998) apontam que a carreira não deve ser mais linear e nem realizada em estágios, mas sim uma espécie de mosaico de experiências diversificadas. Esta flexibilidade horizontal e vertical já havia sido identificada por Dutra (1996), por exemplo, em seu estudo sobre estas práticas nas organizações brasileiras.

Fischer (1998) observou ainda que empresas consideradas competitivas apresentam a atividade de treinamento e desenvolvimento (T&D) com um papel estratégico e também corporativo, na medida em que integram os demais processos que compõem a gestão de RH. Ou seja, estas atividades passam a ser vinculadas às questões relativas aos negócios, sendo uma função-chave para a competitividade das organizações. Ainda para este autor, a função

T&D tem duas funções principais. A primeira ligada às pessoas, tem por objetivo estimulá-las a investir no seu autodesenvolvimento, despertando o interesse pelo conhecimento e pela consciência da necessidade de aprendizagem. A segunda está voltada para a organização, uma vez que o processo de desenvolvimento deve criar condições favoráveis para a produção de conhecimento no próprio ambiente de trabalho, transformando em realidade a concepção de organizações de aprendizagem.

Quanto à avaliação de desempenho existem vários tipos de avaliação, tais como auto-avaliação, avaliação apenas entre colegas ou superiores, avaliação de 360 graus, dentre outras. Para Bohlander (2003) a avaliação de desempenho é uma das mais versáteis ferramentas que uma empresa possui. Ela fornece aos empregados a oportunidade de discutir seu desempenho, proporciona ao supervisor um meio de identificar os pontos fortes e fracos de seu funcionário, provisiona um formato que permite ao superior recomendar um programa específico que irá melhorar a performance de seu empregado, além de fornecer uma base para recomendações de salários. (BOHLANDER, 2003)

A proteção da segurança e da saúde no trabalho, outro dos itens identificados, é de suma importância para a criação de um ambiente saudável para que os trabalhadores possam executar suas tarefas sem riscos, inclusive, à própria vida. (DESSLER, 2003)

É importante ressaltar que "a visão integrada das políticas de recursos humanos parece mais adequada a própria realidade vivida pelas empresas, pois as decisões a uma política afetam a formulação das demais" (ALBUQUERQUE, 1987, p. 58). Percebe-se pois, a importância das políticas de recursos humanos estarem interrelacionadas, uma vez que a definição ou alteração de determinada política causa impactos sobre as demais.

À luz do quadro traçado, pode-se dizer que mudanças no contexto socioeconômico provocaram um contexto social e político diferenciado, abrindo espaço para que as organizações do terceiro setor crescessem em quantidade e importância, como uma tentativa de suprir necessidades não atendidas pelo Estado e ou mercado.

Diante do arcabouço analisado, percebeu-se que tais organizações também tiveram que incrementar sua gestão, como uma forma de tentar garantir a continuidade de seu trabalho, uma vez que o aumento dessas instituições, gerou também uma maior concorrência por recursos financeiros advindos do primeiro e segundo setores. Tal incremento na gestão pode ser compreendido sob a lógica da necessidade de adoção de mecanismos gerenciais, ressalvada a importância de serem adaptados à realidade e finalidade das instituições do terceiro setor.

É a partir desse quadro de referência que se insere o objetivo deste estudo, qual seja, descrever como se dá a gestão de RH em organizações do terceiro setor de Belo Horizonte. Para isto, o capítulo a seguir aponta a trajetória elaborada, bem como os procedimentos adotados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Aspectos preliminares. A escolha do método

A pesquisa realizada foi de natureza descritiva qualitativa. Conforme ressalta Roesch (1999) e Vergara (2000), a pesquisa de caráter descritivo não procura explicar alguma coisa e não responde bem ao porquê, embora alguns resultados possam ser associados a grupos de respondentes, servindo de base para alguma explicação. Selltiz et al (1974) acrescenta que este tipo de pesquisa permite abranger com exatidão as características de um indivíduo, uma situação ou grupo.

De acordo com Cervo e Bervian (2002), a pesquisa descritiva permite ao pesquisador observar, registrar, analisar e correlacionar os fatos ou fenômenos sem manipulá-los, tentando descobrir qual a frequência em que os fenômenos ocorrem, bem como suas características. Isto significa que a pesquisa descritiva trabalha sobre dados ou fatos colhidos da própria realidade. Bailey (1992) adiciona que os estudos desse caráter descrevem um acontecimento em detalhe, e Oliveira (2002) acrescenta que permite a compreensão do comportamento de vários elementos que influenciam dado fenômeno, sendo por isto o estudo mais indicado para entender um fato e os elementos a ele ligados.

Richardson (1985) complementa dizendo que a possibilidade de identificação de características do fenômeno enquanto tal, permitem além de sua ordenação e classificação, o surgimento de variáveis novas que irão alimentar novos estudos.

A escolha da perspectiva qualitativa se deu em função deste tipo de pesquisa permitir uma melhor compreensão do fenômeno no contexto no qual ele ocorre, conforme ressalta Godoy (1995a,1995b), a partir da interação das variáveis envolvidas, permitindo um aprofundamento maior sobre o tema. Segundo a mesma autora, a perspectiva escolhida ainda é justificada, pois procurou-se obter dados descritivos das organizações pesquisadas por meio de um contato direto da pesquisadora com a conjuntura estudada.

A visão de Godoy (1995a, 1995b) é corroborada por Richardson (1985) que também acredita que a perspectiva qualitativa permite entender e descrever o fenômeno em sua complexidade, com possibilidade de análise da interação entre as variáveis e os processos dinâmicos subentendidos, como sua evolução no tempo, podendo revelar tanto particularidades, quanto generalizações, em maior ou menor nível de aprofundamento. Já Haguete (1992) dá ênfase ao pressuposto de este tipo de perspectiva proporcionar maior relevância ao aspecto subjetivo da ação social e, por isso, tende a ser apropriada para fenômenos únicos e/ou complexos.

Conforme afirma Bryman (1989), a distinção entre a estratégia qualitativa e quantitativa não se refere à presença de quantificação. Ao contrário, sua diferença principal reside no fato de a perspectiva qualitativa ter um enfoque no qual o início da pesquisa ocorre com um conjunto de conceitos e idéias amplas, cujo conteúdo vai consolidando-se durante o processo de coleta. Bauer, Gaskell e Allum (2002) acrescentam que as diferenças entre essas perspectivas vão além da simples escolha de estratégias de pesquisa e procedimentos de coleta de dados, uma vez que elas representam posições epistemológicas antagônicas. A pesquisa qualitativa além de considerar as interpretações das realidades sociais, objetiva uma categorização do mundo social.

Entretanto, pensando na pesquisa científica como um todo, Richardson (1985) e Oliveira (2002) acreditam que todo estudo é em última instância qualitativo, não havendo distinção clara para os estudos quantitativos. Para eles a utilização estatística, ou de medições e contagem não descaracteriza o caráter qualitativo presente em qualquer fenômeno. O que vai fazer a diferença entre qualitativo e quantitativo é a forma como se pretende interpretar e analisar o problema. Essa idéia é também corroborada por Yin (2001,p.33), ao afirmar que “o contraste entre evidências quantitativas e qualitativas não diferencia as várias estratégias de pesquisa”

Assim, o presente estudo é qualitativo descritivo porque a análise a respeito dos dados encontrados propõe entender e abordar o fenômeno, descrevendo as variáveis que o compõem, reconhecendo-se a presença de complexidades e interfaces que o caracterizam e o particularizam.

3.2 A escolha das organizações do estudo

As organizações escolhidas têm como premissa inicial a intencionalidade, seja pelo fato de comporem o terceiro setor, seja pela ocorrência de estarem localizadas em Belo Horizonte.

De acordo com a pesquisa do IBGE, IPEA, GIFE E ABONG¹⁸, é na região sudeste que se encontram 44% das fundações privadas e associações sem fins lucrativos, sendo que São Paulo (21%) e MG (13%) reúnem um terço das organizações existentes em todo o território nacional. Vale lembrar que estes percentuais guardam semelhança com a distribuição da

¹⁸[http:// www.abong.org.br](http://www.abong.org.br). Acessado em 31/01/2005

população brasileira: 43% dos residentes do país estão na região sudeste. Dada a importância do Estado e considerando a viabilidade da pesquisa, optou-se por estudar as organizações do terceiro setor de Belo Horizonte.

Como não existe um banco de dados oficial sobre as organizações do terceiro setor, buscou-se as informações em sites diversos relacionados à área, que pudessem subsidiar a pesquisa. Inicialmente pesquisou-se o Instituto Brasileiro de Informações do Terceiro Setor (ibits)¹⁹, que apresentou um número muito grande dessas organizações, quase 4000 apenas em Minas Gerais. Após a análise de algumas das instituições cadastradas, percebeu-se que muitas delas não faziam de fato parte desse setor, o que traria uma dificuldade e um viés à pesquisa. Foi então que o mapa do terceiro setor²⁰ foi acessado. Ele utiliza pela primeira vez no Brasil, o sistema de classificação das organizações segundo o Manual de Contas do Terceiro Setor publicado recentemente pela Organização das Nações Unidas – ONU – permitindo a inclusão desse setor no mapa econômico mundial, além da comparação de dados em perspectiva nacional e internacional. Por se tratar de uma iniciativa nova, que começou a vigorar aproximadamente cinco meses antes da pesquisa inicial para a realização deste trabalho, no cadastro existiam 133 organizações de Minas Gerais, sendo 31 de Belo Horizonte.

Posteriormente, pesquisados e descartados o cadastro do IBITS e mapa do terceiro setor, chegou-se à Rede de Informações para o Terceiro Setor (RITS), que mostrou possuir um banco de dados compatível com a pesquisa, uma vez que possuía um filtro que separava as organizações de acordo com sua forma jurídica, classificando como terceiro setor apenas aquelas instituições que de fato possuíam características do referido setor. Além deste filtro, foi utilizado um outro que separava as organizações por Estado. Assim sendo, após o

¹⁹[http://: www.ibits.org.br](http://www.ibits.org.br). Acessado em 23/03/2004.

²⁰[http://: www.mapadoterceirosetor.org.br](http://www.mapadoterceirosetor.org.br). Acessado em 07/04/2004.

estabelecimento desses dois parâmetros, apareceram 928 organizações do terceiro setor de Minas Gerais. Por uma questão de acessibilidade foi então feito um outro corte, que foi o de escolher dentre as selecionadas, apenas aquelas que estavam em Belo Horizonte, o que totalizou 141 organizações.

Observou-se que das 141 organizações do terceiro setor de Belo Horizonte, apenas 29 possuíam algum contato, fosse ele telefônico ou eletrônico. Desta forma, estas foram as organizações escolhidas inicialmente.

Começou-se então a fazer o contato inicial via telefone²¹. Das 30 organizações da amostra inicial, nove estavam com o número telefônico errado. Tentou-se então contato via e-mail, mas apenas de uma obteve-se resposta. Procurou-se então em sites de busca da internet, os nomes das organizações cujo contato ainda não havia sido feito. Além disso, também entrou em contato com o serviço de auxílio a lista. Após esta fase, conseguiu-se mais quatro números telefônicos. Foi então realizada uma última tentativa, a de tentar obter o endereço e ir até o local. Com esta última estratégia, estabeleceu-se contato com mais uma organização que, inclusive, estava sem telefone. Com isto, ficaram 27 organizações.

De acordo com Selltiz et al (1974) um bom discernimento aliado a uma estratégia adequada permitem ao pesquisador escolher casos que produzirão amostras satisfatórias em relação às necessidades que ele possui. Assim, observou-se que das 27 organizações então escolhidas, três não trariam contribuições relevantes à pesquisa. A Associação dos Grêmios Estudantis de Belo Horizonte e Adjacência e a Associação dos Moradores do Bairro Belvedere foram

²¹ Neste momento cabe uma ressalva: a Associação Comunidade Betânia se chama agora Comunidade Missionária de Vilarégia e passou a ser a mantenedora do Centro de Acolhida Betânia e do Centro Cultural Esportivo. Decidiu-se então que entrariam para a pesquisa as duas últimas organizações citadas. Com isto, passou-se a ter 30 organizações.

excluídas, pois não apresentavam uma estrutura mínima que justificasse a realização de entrevistas. Já a Associação de Defesa dos Usuários, Consumidores e Contribuintes em Minas Gerais também foi excluída, pois além de não possuir uma estrutura mínima, está diretamente ligada à outra organização que já fazia parte da amostra: a Federação de Associações de Pais de Alunos do Estado de Minas Gerais. É importante ressaltar que a presidente da FASPA responde, inclusive, pela ADUCC-MG.

A amostra intencional propiciou a escolha cuidadosa dos casos a serem incluídos na pesquisa (SELLTIZ et al, 1974). Foi iniciado o trabalho com as 24 organizações escolhidas. Os contatos e as entrevistas foram realizados entre os meses de junho e dezembro, sendo que em alguns casos foi necessária uma espera de mais de quatro meses, tendo sido necessários até 20 telefonemas para uma mesma organização para que uma entrevista fosse concedida. Infelizmente, ainda em dezembro, duas organizações a Associação Pró-Cultura Palácio das Artes e o Centro de Acolhida Betânia, ainda não haviam conseguido um horário para que a entrevista fosse realizada. Desta forma, a amostra final ficou composta de 22 organizações (APÊNDICE B).

De forma analítica, o percurso adotado na escolha das organizações foi o seguinte:

TABELA 1
SÍNTESE DA PESQUISA PARA A ESCOLHA DAS ORGANIZAÇÕES

Fonte Examinada	IBITS	MAPA DO TERCEIRO SETOR	RITS
Nº de organizações em MG	3987	133	928
Nº de organizações em BH	Não identificado	31	141
Restrição	Número excessivo de organizações.	Tempo de criação	nenhuma
Situação	Não utilizada	Não utilizada	<i>Utilizada</i>

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

3.3 O levantamento das informações

Após a definição das organizações escolhidas para a pesquisa, foi feita uma definição do formato de levantamento dos dados mantendo compatibilidade à escolha do método. Para isto, a escolha por critérios envolvendo entrevista semi-estruturada e análise documental encontra respaldo adequado. Segundo Selltitz et al (1974, p. 272), o levantamento de informações por meio de entrevistas “[...] é a técnica mais adequada para a revelação de informação sobre assuntos complexos, emocionalmente carregados ou para verificar os sentimentos subjacentes a determinada opinião apresentada.”

Bruyne et al (1982) incluem ainda como vantagem relativa da entrevista, a quantidade e a qualidade aumentadas das informações e a flexibilidade. Essa escolha do método de levantamento das informações, encontrou nas organizações pesquisadas o núcleo dos respondentes considerado condizente às informações necessárias.

Assim sendo, esse roteiro foi aplicado nas pessoas responsáveis pelo gerenciamento de RH das organizações pesquisadas. Após contato inicial, identificação e esclarecimento do trabalho, constatou-se que a maior parte das organizações não tinha uma área formalizada de RH e a pesquisa precisava ser esclarecida para várias pessoas em cada organização, até que se chegava ao entrevistado que poderia fornecer as informações requeridas.

Observou-se que quando a organização possuía um cargo administrativo (exceção para a organização que possuía a área de RH estruturada), este era responsável por tudo que estivesse direta ou indiretamente ligado a finanças e RH, devendo ser o ocupante desta função

o entrevistado. Entretanto, em algumas organizações nem a função administrativa estava formalizada. Neste caso, observou-se que as atividades ligadas a RH eram exercidas pelos coordenadores ou, em menor número, pelo presidente. Cabe ressaltar que o número reduzido de pessoas que trabalham nessas organizações faz com que a maioria esteja ligada à atividade fim da instituição, sendo poucas ou apenas uma pessoa ligada à parte mais “burocrática” (assim chamada pelos entrevistados) ou administrativa.

Com isto, em 18²² organizações foi necessária apenas uma entrevista com a pessoa responsável pelas atividades de RH. Em três instituições foram feitas duas entrevistas com pessoas diferentes, cada qual responsável por uma determinada tarefa ligada ao RH. Finalmente, na única organização que tinha de fato uma área formalizada de RH, foram entrevistadas todas as pessoas da área, neste caso quatro, conforme previsto no roteiro. A assistente de RH, que era a que tinha mais tempo na área, foi a responsável pelas respostas de todas as perguntas. Os outros três, responderam apenas as variáveis de pesquisa previstas no anexo do roteiro de entrevistas II, conforme apresentado na figura 5. Isto significa que, visando atender os objetivos propostos, no total foram realizadas 28 entrevistas. A função exercida pelos respondentes nas organizações pode ser visualizada na TAB. 2.

²² Uma entrevista foi realizada pelo telefone dada a falta de disponibilidade da respondente. Neste caso, não foi possível seguir o roteiro de entrevistas, pois a entrevistada se recusou a responder as perguntas sobre um assunto que ela julgava completamente desnecessário para as organizações do terceiro setor. Sua aversão à área de RH trouxe uma contribuição diferente à pesquisa.

TABELA 2
FUNÇÃO/ CARGOS DOS ENTREVISTADOS

Função na organização	Quantidade de respondentes	Função na organização	Quantidade de respondentes
Presidente	4	Assessor de Recursos Humanos	1
Vice-presidente	1	Assistente de Recursos Humanos	1
Diretor geral	1	Assistente de Departamento de Pessoal	1
Gerente administrativo	3	Analista Social	1
Coordenador administrativo-financeiro	1	Analista de Cargos e Salários	1
Coordenador geral	8	Assistente Social	1
Assessor geral	2	Comunicólogo	1
		Estagiário	1
Total	20	Total	8

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

Com o intuito de preservar a identidade das organizações, ao longo da apresentação e análise dos resultados, as mesmas foram identificadas como organização (O) e o seu respectivo número (O_n). Além disso, para cada (O_n), os entrevistados (E) também serão identificados com seus respectivos números (E_n). Assim, tem-se as organizações de O_1 a O_{22} . A maioria dos entrevistados será apenas (E_1) da (O_n); entretanto nas três instituições onde mais de uma entrevista foi feita, ter-se-á (E_1) e (E_2), e em apenas um destes casos (E_3) e (E_4).

Para a elaboração do roteiro de entrevista foi organizado inicialmente um esquema, conforme a FIG. 5, que visava nortear a condução da pesquisa.

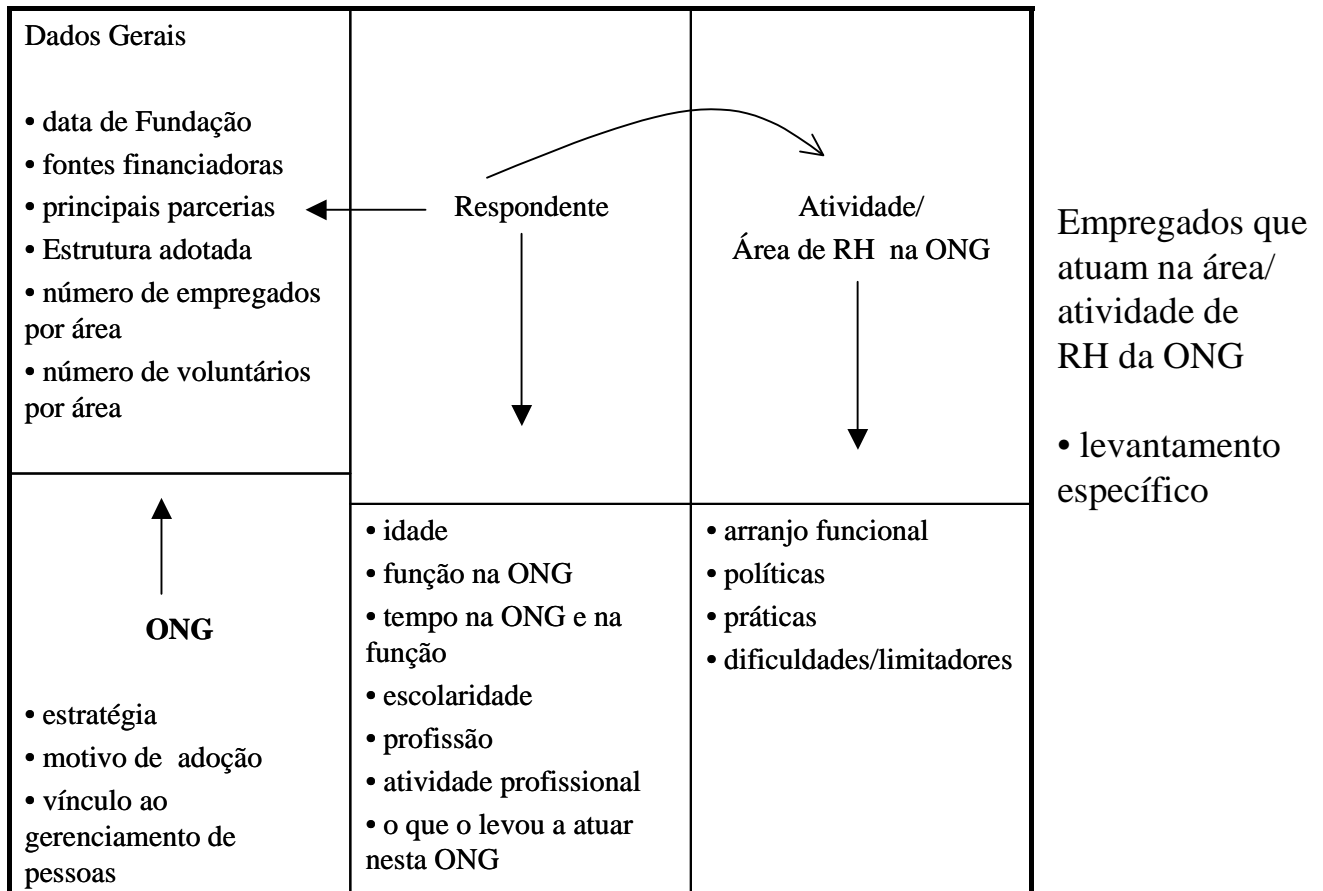


FIGURA 5 - Esquema para elaboração do roteiro de entrevista

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

Foram elaborados dois roteiros. O primeiro (APÊNDICE C) constituiu-se de duas partes: a primeira visava coletar dados gerais da organização, que poderiam permitir uma análise mais criteriosa dos dados, bem como fornecer elementos importantes acerca da caracterização da amostra; A segunda parte permitiu a coleta de informações sobre o entrevistado, subsidiando uma análise interessante acerca dos responsáveis pelas funções de RH das organizações, além da caracterização do respondente: tempo de casa, tempo na função atual, formação, trajetória em organizações do terceiro setor.

Já o segundo roteiro constituiu-se de cinco partes (APÊNDICE D). A primeira buscou levantar a estratégia geral da organização: como ela é feita, desde quando, e se há dentro dela

algo previsto para quem trabalha na instituição. Desta forma, foi possível saber se o RH estava ou não ligado à estratégia, ou seja, se de alguma forma ele estava desempenhando de fato uma função estratégica na organização. A segunda parte visava saber onde estava localizada a área de RH, se é que ela existia. Caso contrário, esta informação também subsidiaria uma análise interessante.

A terceira etapa visava identificar se havia ou não diretrizes gerais de gerenciamento de pessoas, empregados e voluntários, bem como a importância que lhe era dada e como esta política contribuiria para a organização. A quarta etapa centrou-se no ferramental do RH, identificando as principais funções formais que existiam na instituição e como elas eram feitas e, quando era o caso, como as funções que não eram formalizadas estavam sendo realizadas.

Finalmente, buscou-se vislumbrar o futuro por meio da identificação dos principais facilitadores e dificultadores da prática de gestão de RH adotada pela organização. Para as organizações que tivessem uma área estruturada de RH foi elaborado um anexo que permitiu um levantamento específico que visava identificar as pessoas que trabalhavam na área de RH.

O QUADRO 2 sistematiza os principais pontos abordados no levantamento de dados realizado por meio dos dois roteiros de entrevista.

QUADRO 2

Roteiro de Entrevistas

Roteiro de Entrevista I	Variáveis de Análise
I – Caracterização da organização	Área temática, âmbito de atuação, público-alvo, tipo de atuação, principais atividades, número de pessoas atendidas, orçamento, data de fundação, fontes financiadoras, principais parcerias, estrutura, número de empregados, regime de trabalho, número de voluntários, número de pessoas ocupadas por sexo, número de pessoas ocupadas segundo o nível de escolaridade, % do orçamento gasto com pessoas ocupadas na organização.
II – Caracterização do respondente	Nome completo, idade, função na organização, tempo na organização e na função atual, escolaridade, profissão, principais atividades desenvolvidas, motivação para trabalhar na organização, outra organização do terceiro setor na qual já tenha trabalhado.
Roteiro de Entrevista II	Variáveis de Análise
I – Introdução Geral da organização	Estratégia da organização, quando e por que foi adotada; relacionamento da estratégia geral com a estratégia de RH, se é que ela existe; se não, por quê?
II – Arranjo Funcional	Estrutura da área de RH; principais atribuições da área; número de pessoas ligadas à área e suas principais atividades.
III – Política Geral de gestão de RH	Política formalizada de gestão de RH (trabalhadores e voluntários) e justificativa para sua existência ou não; como a gestão de pessoas está inserida no contexto da organização em termos de validar sua ação estratégica; a importância de se ter diretrizes gerais de gestão de RH.
IV – Práticas de gestão de RH	Descrever programas formais de Treinamento e desenvolvimento, desenvolvimento de carreiras profissionais, plano de cargos e salários, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e outras que o entrevistado julgar relevantes. Quadro sintético dos empregados da organização contendo tempo de casa, atividades desempenhadas, salário pago. No caso da não existência de uma prática formalizada de gestão, descrever como ela é feita considerando sua finalidade, procedimentos usuais e critérios de gerenciamento.
V – Dificultadores e Facilitadores	Vantagens e desvantagens da forma atual de gerenciamento de RH; o que seria necessário para tornar o gerenciamento adequado; como o futuro da organização pode ser visto a partir de seu gerenciamento de RH; comentários gerais.
Anexo-	Caracterização do respondente; facilitadores e dificultadores da prática de RH da organização; o que precisa melhorar quanto ao gerenciamento de RH.

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

Além das entrevistas semi-estruturadas, outra fonte de dados foi a análise documental, por meio da qual foram considerados como fonte secundária os regimentos internos, selecionados como objeto de análise nessa perspectiva (VERGARA, 2000). A investigação dos

documentos, conforme explicitado na TAB. 3, ampliou o conhecimento da pesquisadora, propiciando uma melhor visão das organizações, facilitando o alcance do objetivo proposto pelo trabalho.

TABELA 3
SÍNTESE SOBRE O PERCURSO METODOLÓGICO

UNIVERSO DA PESQUISA (ORGANIZAÇÕES DE BH)	AMOSTRA	N ^o DE ENTREVISTADOS	DOCUMENTOS ANALISADOS
141	22	28	8*

Fonte: Elaborada pela autora

*NOTA: Os documentos analisados foram os regimentos internos de oito organizações

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

À luz dos resultados encontrados, foi possível construir uma análise das 22 organizações pesquisadas. Os resultados procuram responder ao proposto na metodologia, isto é, como ocorre a gestão de recursos humanos nas organizações do terceiro setor, localizadas em Belo Horizonte.

Inicialmente, é apresentada uma caracterização das organizações pesquisadas. Como o terceiro setor é composto por instituições muito distintas, torna-se necessário apresentar uma definição acerca das organizações que fizeram parte da pesquisa. Tal distinção subsidia a análise, pois as características dessas instituições não foram definidas a priori como um requisito para a amostra, o que implica que tais informações se constituem em um dado da pesquisa.

Em seguida, já em uma outra categoria, é apresentada a caracterização dos respondentes da pesquisa. Neste caso, essas informações se constituem em objeto de análise uma vez que os entrevistados são as pessoas responsáveis pela realização das atividades de recursos humanos, o que se constitui em um dado interessante acerca do perfil das pessoas que trabalham com a área nas organizações do terceiro setor.

É importante destacar que estes dois itens, longe de representar uma simples compilação quantitativa de informações, forneceram subsídios que tornaram as entrevistas mais consistentes quanto às categorias propostas para o entendimento da gestão de recursos

humanos, pois tratam justamente de aspectos relacionados ao perfil organizacional e das pessoas envolvidas nesta atividade.

Os dados sobre o RH foram agrupados nas seguintes categorias: introdução geral da organização; arranjo funcional; política geral de gestão de RH; práticas de gestão; e futuro da organização a partir de sua gestão de recursos humanos. Na categoria introdução geral da organização, foi analisada a estratégia da instituição e se havia dentro dela alguma política deliberada para quem trabalha na organização; em seguida no arranjo funcional foi descrita como a área de RH encontrava-se inserida no organograma e quais eram as principais atribuições da área; já na parte de política geral, foram apresentadas as diretrizes gerais de gerenciamento de recursos humanos, sua importância e como ela ajudava na validação da ação estratégica da organização.

Dentro da categoria práticas de gestão, foram analisadas como ocorriam a rotina dos procedimentos de RH, no que tange à treinamento e desenvolvimento, desenvolvimento de carreiras, cargos e salários, recrutamento e seleção e avaliação de desempenho. Identificaram-se os procedimentos usuais e os principais critérios de gerenciamento utilizados.

Finalmente, vislumbrou-se o futuro das organizações do terceiro setor pesquisadas a partir de sua gestão de RH, considerando-se as vantagens e desvantagens da forma atual de gerenciamento e o que seria necessário para tornar o gerenciamento dos empregados e voluntários adequado.

4.1 Caracterização das Organizações Pesquisadas

Considerando a forma jurídica das organizações, foram encontrados 18 associações civis, três fundações de direito privado e um instituto. Das instituições pesquisadas, sete tem atuação no âmbito municipal, sete no estadual, seis no nacional e duas no âmbito internacional. A TAB. 4 apresenta a interseção destes dados com o orçamento de cada uma delas. Estas informações permitem uma melhor visualização do quadro geral dessas organizações.

TABELA 4
AMPLITUDE GEOGRÁFICA X ORÇAMENTO

Forma jurídica	Associação civil				Instituto	Fundação		
	Orçamento anual/Âmbito de Atuação	Municipal	Estadual	Nacional		Internacional	Nacional	Estadual
Até R\$ 50.000	1							
De R\$50.000 a R\$ 100.000	1							
De R\$100.000 a R\$ 250.000	3							
De R\$250.000 a R\$ 500.000	1	3					2	
De R\$500.000 a R\$ 1 milhão	1		1	1				
De R\$1 a R\$ 5 milhões			1	1	1			
Acima de R\$ 5 milhões								1
Não há orçamento		1	1					
Não sabe/não respondeu		1	1					
Total	7	5	4	2	1	2	1	

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de pesquisa

É importante ressaltar que duas organizações não têm orçamento, vivendo apenas de doações e projetos. Já as outras duas que não responderam disseram que não sabiam qual o valor com o qual a instituição trabalhava anualmente.

Conforme se observa na TAB. 4, há uma tendência de quanto maior o orçamento, maior a amplitude geográfica. Já a forma jurídica parece não interferir em tal amplitude. Nota-se, contudo, que o instituto e as fundações tendem a ter um orçamento maior que as associações civis.

Já em relação à data de fundação dessas organizações, Fernandes (1994, p. 16) diz que “curiosamente, dados recolhidos nas mais diversas regiões coincidem quanto ao tempo: a atividade associativa ganha impulso nos anos 70 e acelera dos 80 para cá”. O que se observou na pesquisa foi que de fato esse tipo de atividade ganhou impulso nos anos 70, acelerou-se nos anos 80 e atingiu seu ápice nos anos 90 (GRAF. 1).

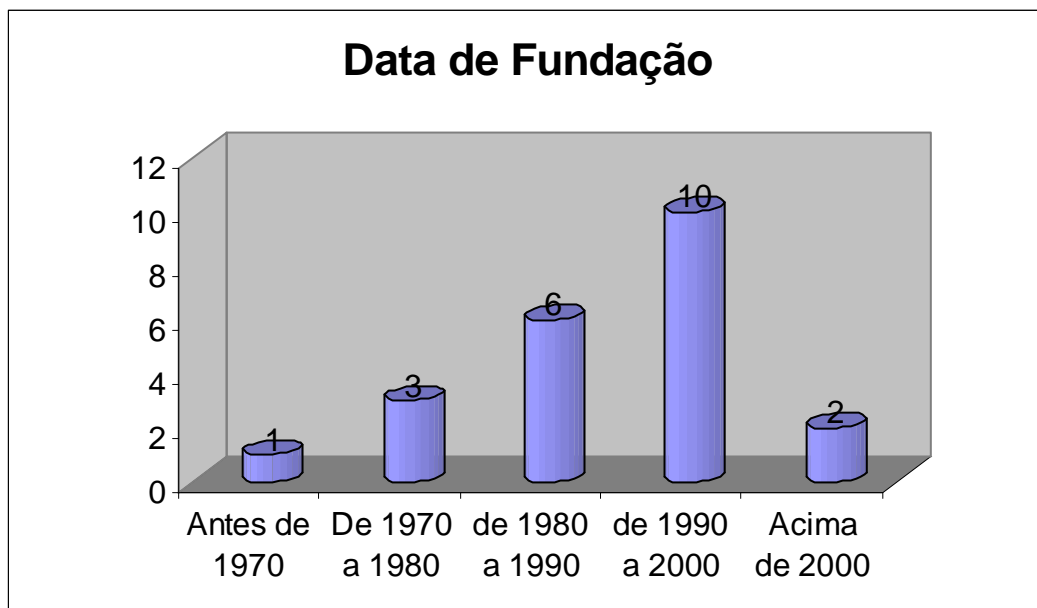


GRÁFICO 1- Data de fundação das organizações pesquisadas

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de pesquisa

O anexo 1 mostra a área e sub-área de atuação das organizações pesquisadas de acordo com o tipo de atuação das mesmas. A classificação utilizada segue a sugestão do mapa do terceiro

setor²³ que utiliza a proposta do manual de contas da ONU, por meio do qual se pretende unificar os sistemas utilizados em todo o mundo.

Conforme se observa, a área de desenvolvimento comunitário, social e econômico foi a maior representada, com cinco organizações, seguida das quatro instituições da área de saúde. Assistência e promoção social, com três organizações, vem logo em seguida. As áreas de cultura e recreação, educação e pesquisa, meio ambiente e intermediárias filantrópicas foram representadas por duas instituições cada. Finalmente, defesa dos direitos e outras áreas contaram com uma organização.

Percebe-se que a maior parte das instituições pesquisadas, atua em áreas que supostamente deveriam ser de responsabilidade do Estado. Mas, conforme discussão feita no capítulo 2, a crise desta instituição propiciou o fortalecimento das organizações do terceiro setor, que no caso da amostra, ainda possuem um caráter eminentemente assistencialista.

O tipo de atuação foi utilizado considerando-se que as organizações de atuação direta são aquelas que atuam diretamente junto à seu público-alvo, as indiretas repassam recursos para que outras instituições atuem com seu público e as mistas são aquelas que possuem as duas formas de atuação: diretamente com seu público e também repassadoras de recurso. Esta classificação foi feita, pois acreditava-se inicialmente que as possíveis diferenças da gestão de recursos humanos talvez pudesse ser compreendida a partir de seu tipo de atuação. Após a pesquisa concluiu-se que tal fato não se consubstancia em justificativa das diferenças encontradas.

²³[http://: www.mapadoterceirosetor.org.br](http://www.mapadoterceirosetor.org.br).

Ainda quanto à área de atuação, sua análise deve ser feita em conjunto com os dados sobre o público-alvo contidos no GRAF. 2. Percebe-se que a maior parte das organizações é voltada para crianças e adolescentes. Na verdade, dois terços desses 45% têm o foco nas crianças e adolescentes especificamente de baixa renda. Isto significa que, além dos 18% das organizações que estão direcionadas para a população de baixa renda em geral, tem-se outros 30% voltadas para as crianças e adolescentes carentes. Ou seja, o grande foco das organizações pesquisadas são pessoas mais desprovidas de recursos e a população jovem. Os 18% denominados de Geral indicam as duas organizações de meio ambiente e duas de cultura e educação pesquisadas. Tais instituições têm apenas a área de atuação, mas não tem um público-alvo estabelecido. Os demais se referem a minorias que precisam de apoio.

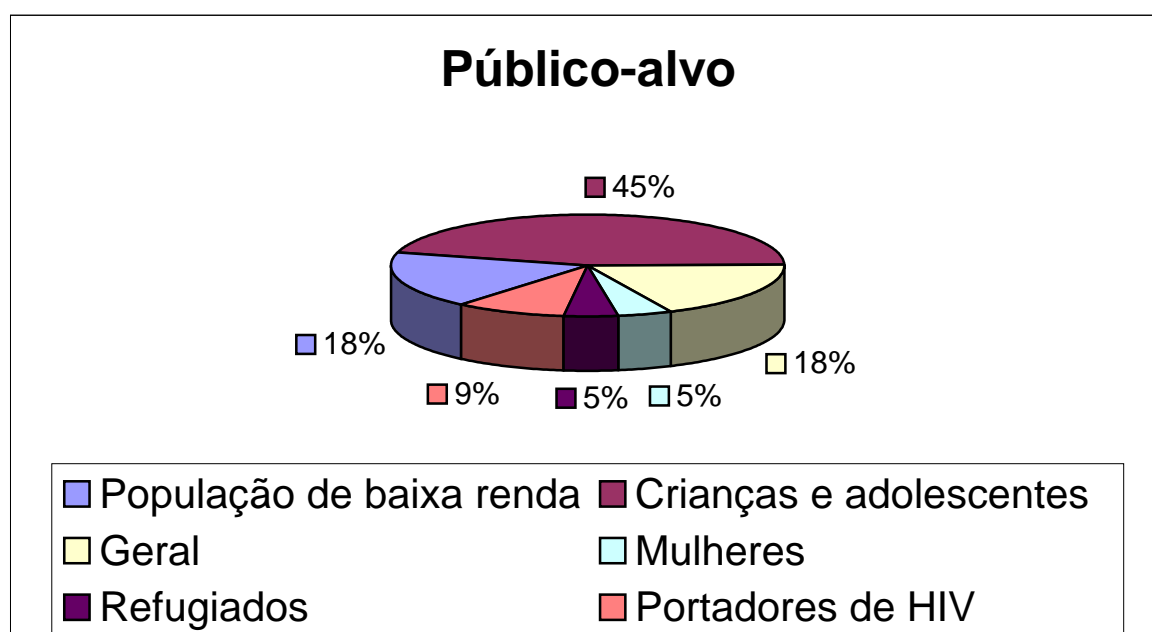


GRÁFICO 2 Público-alvo das organizações

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de pesquisa

Além da importância que este setor representa para o público-alvo, trata-se de organizações que empregam um número significativo de empregados, sejam eles contratados sob regime da CLT, Terceirizados, Autônomos ou Estagiários. Adicionalmente, são instituições que

movimentam um volume significativo de recursos financeiros. Por meio da TAB. 5 pode-se ter uma idéia da magnitude que este setor vem adquirindo, pois ela traz apenas os dados das 22 organizações pesquisadas.

TABELA 5
DADOS GERAIS DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS

Número de empregados	CLT	392
	Estagiário	70
	Terceirizado	11
	Autônomo	33
Nível de Escolaridade dos Empregados <i>CLT e Estagiários</i>	3° C	287
	3° I	105
	2° C	44
	2° I	0
	1° C	24
	1° I	2
Nº de Voluntários		2307
Quantidade de Beneficiários Diretos/ ano		552600
Orçamento (em R\$)		17.896.453

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de pesquisa

4.2 Caracterização dos Respondentes (ou Perfil das Pessoas responsáveis pelo RH)

A caracterização dos entrevistados da pesquisa permitiu ilustrar o perfil das pessoas responsáveis pelo desenvolvimento das atividades de recursos humanos nas organizações do terceiro setor. Esta caracterização ajuda na compreensão de algumas especificidades da forma como o RH é tratado nestas instituições.

Dos 28 entrevistados, 15 eram homens e 13 mulheres. A faixa etária dos respondentes pode ser visualizada no GRAF. 3. Conforme se observou 63% se encontram entre 31 e 50 anos, ou seja, 18 pessoas encontram-se neste patamar.

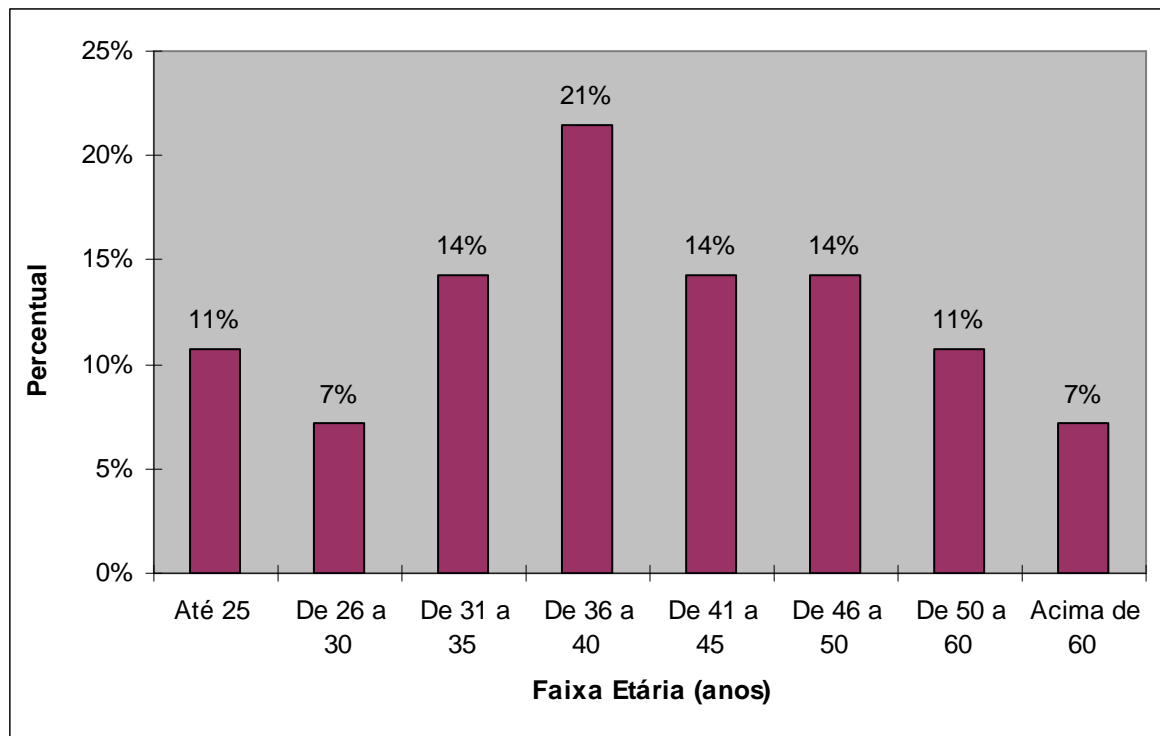


GRÁFICO 3 – Faixa etária dos respondentes

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de pesquisa

Conforme lembrado por Coelho (2002), uma boa gestão é fundamental para melhorar a qualidade dos serviços oferecidos pelas organizações do terceiro setor. Este fato gera a necessidade de se ter um quadro técnico adequado e capacitado. Mas Mendes²⁴ *apud* Coelho (2002) chama a atenção para o fato de estas entidades não terem pessoal capacitado para o desempenho das funções gerenciais. E acrescenta o fato de o mercado não ter produzido administradores capazes de lidar com as especificidades dessas organizações, pois em

²⁴ MENDES, Luiz Carlos de Abreu. *Para onde vão as ONGs?* De assessorias informais de apoio a organizações profissionais estruturadas. Dissertação de mestrado no departamento de administração da Universidade de Brasília. Brasília, 1997.

conformidade com sua formação, aplicam no setor práticas de empresas privadas, nem sempre as mais adequadas.

O que se observou na pesquisa é um quadro ainda mais delicado, pois apesar de 71% dos entrevistados possuir no mínimo 3º grau completo, conforme mostrado no GRAF. 4, apenas 18% dos entrevistados têm a formação superior em administração ou similar (TAB. 6).

Percebeu-se que a escolaridade dos respondentes é alta, sendo que apenas três entrevistados possuem 2º completo. Há que se considerar ainda que 36% dos respondentes possuem pós-graduação em sua área de formação, sendo 11% mestres e 25% especialistas.

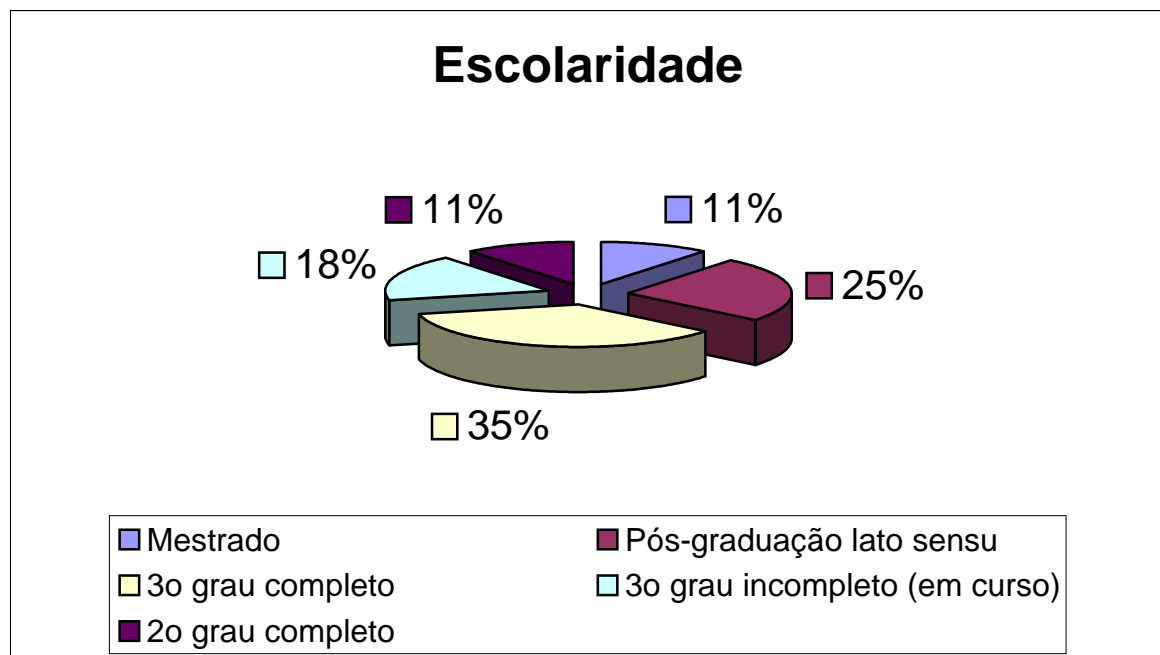


GRÁFICO 4 – Escolaridade dos respondentes

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de pesquisa

A TAB. 6 mostra as profissões dos entrevistados, bem como a quantidade em cada uma delas e o percentual em relação ao total. O que se observa nesta tabela é que as atividades de

recursos humanos são exercidas por pessoas de qualificação diversa daquela ligada à administração. Notou-se que a formação das pessoas está muito ligada à atividade fim da organização. Assim, se é uma instituição que trabalha com o meio ambiente, por exemplo, é comum ter um zootécnico exercendo também as funções gerenciais. Ou seja, os empregados são contratados para assumir determinadas funções e muitas vezes se vêem envolvidos de um trabalho para o qual não estão qualificados. Este fato reforça algo também percebido em empresas privadas e até mesmo públicas. Em empresas siderúrgicas, por exemplo, é comum ter engenheiros assumindo posições de gerenciamento²⁵ (ASSIS E DOMINGUES, 2001).

TABELA 6
FORMAÇÃO PROFISSIONAL DOS ENTREVISTADOS

Profissão	Quantidade	Percentual
Psicólogo	6	21%
Administrador	5	18%
2o grau completo	3	11%
Assistente social	2	7%
Filósofo	2	7%
Advogado	1	4%
Bacharel em Ciências Biológicas	1	4%
Bacharel em Relações Internacionais	1	4%
Bacharel em Relações Públicas	1	4%
Contador	1	4%
Músico	1	4%
Pedagogo	1	4%
Psicanalista	1	4%
Sociólogo	1	4%
Zootécnico	1	4%
	28	100%

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

²⁵ Este fato traz à tona uma discussão importante não apenas acerca da gestão de recursos humanos, como também do papel do administrador e da importância da administração enquanto ciência. Se profissionais de outras áreas são capazes de assumir as responsabilidades que caberiam aos administradores, há então que se julgar a própria acuidade da área. Neste caso, a área de recursos humanos torna-se ainda mais frágil, dada a possibilidade de não apenas administradores gerais assumirem suas atividades, como também psicólogos, filósofos, pedagogos, zootécnicos, etc. Ou seja, há um questionamento não apenas acerca da formação do gestor de RH, como também da necessidade de se ter uma área específica que cuide apenas dessas atividades.

A TAB. 7 mostra o tempo na organização de cada um dos entrevistados. Foi dito por eles, que em geral a rotatividade maior encontra-se nos níveis mais operacionais. Os respondentes se consideram como pertencentes a um nível mais estratégico, que tem os melhores salários da instituição, o que não significa que sejam elevados, e que por esta razão teriam uma rotatividade menor.

Percebe-se que 75% dos entrevistados têm até 10 anos na instituição. Teoricamente, este número poderia contradizer a baixa rotatividade que foi apontada nos níveis mais estratégicos. Entretanto, ao observar o GRAF. 1, percebe-se que 55% das organizações foram fundadas de 1990 para cá, ou seja, são instituições recentes. Acrescente-se a isto o fato de 61% dos entrevistados não terem trabalhado em outra instituição do terceiro setor. Apenas 39% dos respondentes disseram que já haviam trabalhado em outras organizações desse setor.

TABELA 7
TEMPO DOS ENTREVISTADOS NA ORGANIZAÇÃO

Tempo na organização (ano)	Quantidade de entrevistados
Até 1	3
De 1 a 5	10
De 6 a 10	8
De 11 a 15	3
De 16 a 20	1
Acima de 20	3
	28

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

Este último fato aliado aos dados que podem ser visualizados no GRAF. 5, permitiram observar na amostra pesquisada, que não é apenas o idealismo que é responsável pela mobilização das pessoas.

Observou-se que apenas 29% dos entrevistados foram motivados simplesmente por uma vontade de ajudar o próximo ou por puro idealismo. Cinco respondentes ou 18% se engajaram nas organizações que enfrentam um problema parecido com aquele que ele tem. Ou seja, foi sua história de vida, o fato de passar por uma dificuldade parecida, que faz com ele se engaje naquela causa específica. 25% dos entrevistados disseram que se sensibilizavam pelo terceiro setor, mas a oportunidade de trabalho que surgiu foi o fator decisivo para que ele se engajasse. Os 28% restantes afirmaram que foi apenas a oportunidade que os motivou a trabalhar na instituição.

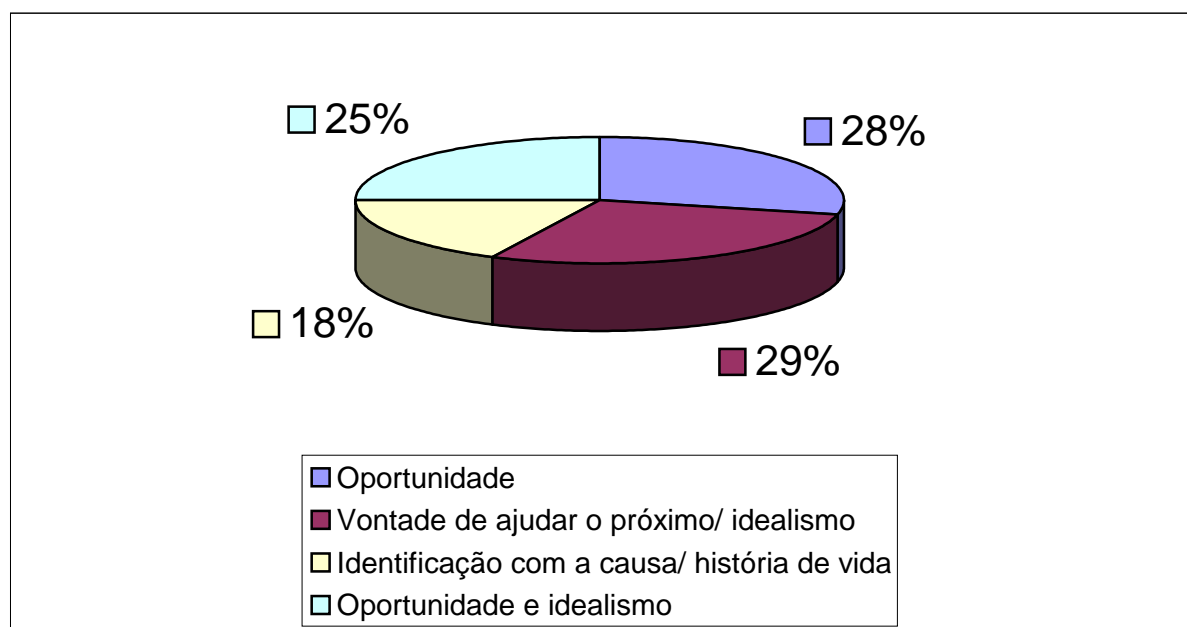


GRÁFICO 5 - Motivação para atuar em organizações do terceiro setor

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de pesquisa

Estes dados ressaltam que apesar de a solidariedade ser inerente ao terceiro setor, não desqualifica a necessidade de se ter uma boa gestão, incluindo aí a gestão de recursos humanos. Afinal, as organizações do terceiro setor são instituições que precisam oferecer condições adequadas aos seus funcionários, que não vivem apenas de sonhos. Conforme se observou, a oportunidade de trabalho também permeia estas instituições, que se apresentam não apenas como uma forma de ajudar na solução de problemas sociais, como também de criar empregos, contribuindo para questões estruturais do país.

Ou seja, a importância desse setor torna ainda mais latente a necessidade de se ter uma boa gestão de recursos humanos, de forma a garantir a continuidade de suas ações. Mas afinal, como ocorre a gestão de recursos humanos nas organizações do terceiro setor?

4.3 Introdução Geral da Organização

Para entender melhor a gestão de recursos humanos das organizações do terceiro setor, é necessário inicialmente compreender como e desde quando foram estabelecidas as estratégias gerais das instituições. Este panorama inicial permite a compreensão da existência ou não de uma gestão mais estratégica de recursos humanos, bem como sua estruturação enquanto área e a adoção ou não de diretrizes gerais.

Os dados levantados junto aos entrevistados demonstraram que em 11 das organizações pesquisadas, suas estratégias de atuação são derivadas da demanda do público-alvo, isto é, de suas necessidades.

A estratégia de atuação da (nome da organização) é estabelecida com base nas demandas dos refugiados. Foi mapeado quando da fundação da organização, que eles tinham necessidade de inserção no acesso formal de educação. Então nós batalhamos, começamos a fazer articulações... Então, mapeada esta demanda da universidade, então nós tínhamos um contingente de pessoas que não conseguiam se inserir no mercado de trabalho porque eram vítimas de preconceito, porque grande parte de sua origem africana, da cor de pele, da pobreza em que vivem aqui... Foi aí que a gente começou a entrar em contato com o governo estadual e conseguimos em 2003 que fossem realizadas 3 audiências públicas para discussão da integração do refugiado no mercado de trabalho. Então foi criado o programa mineiro de integração do refugiado no mercado de trabalho...E aí, mapeada esta outra dificuldade, nós vimos que não era suficiente trabalhar no âmbito estadual, porque nós temos no Rio de Janeiro por exemplo várias outras centenas de pessoas que também precisam disto. Então nós buscamos parcerias, nós buscamos articular núcleos da (nome da orga) em outros estados, então a gente já tem um núcleo mais ou menos articulado no Rio, um grupo mais ou menos articulado em São Paulo... e estamos buscando no âmbito federal a criação de políticas públicas de integração que abarquem todo o país sem ter a necessidade de um núcleo da (nome da organização) em um estado específico. (E₁ da O₁₇)

Ou seja, metade das organizações pesquisadas surge a partir das necessidades não atendidas do público-alvo e, na medida em que estas vão sendo modificadas, as “estratégias” também vão se modificando. Na verdade, são instituições que não apresentam uma estratégia formal, mas sim diretrizes informais que vão surgindo como uma tentativa de se buscar a solução de problemas que já existem.

Adicionalmente, é interessante observar que a identificação das necessidades desta demanda advém não apenas de pessoas que procuram a instituição, como também de dados secundários obtidos sobre o público-alvo da região atendida.

Sempre mediante a pesquisa já realizada na área de saúde. No caso aqui o crescente número de casos de Aids, principalmente na região noroeste. Baseado nestes dados é que são executados os projetos e as estratégias, seja aqui no local como em qualquer região do Estado, sempre baseado no alto índice ou no crescimento gradativo do número de Aids. (E₁ da O₁₈)

[...] primeiro a gente tem que identificar onde está o público-alvo e qual é a prioridade de atuação. Esta prioridade é sabida através dos centros de saúde. (E₁ da O₈)

A gente foca a comunidade que precisa de mais apoio [...] esta estratégia se dá muito pela própria demanda que chega. Na maior parte é a procura externa que vem até a ong.” (E₁ da O₆)

Percebeu-se ainda que em oito das 11 organizações que adotam essa estratégia, há não apenas uma dependência do público-alvo, como também, de recursos financeiros. Ou seja, são instituições que não se voltam para dentro e identificam suas forças e fraquezas. Ao contrário, elas ficam à deriva das oportunidades que o ambiente externo lhes oferece:

[...] nós ainda estamos construindo, contratamos um consultor para ajudar no planejamento. E agora nós contratamos uma empresa que vai fazer uma pesquisa de imagem [...] porque as vezes a gente está fazendo um trabalho que não é isto que as pessoas estão precisando, quer dizer a nossa estratégia está errada. Então a gente não continuou este planejamento estratégico porque a gente sentiu a necessidade de ouvir nosso público, o que que este público está querendo.... nós estamos passando por uma crise existencial. O que mudou? O que estamos construindo? (E₁ da O₄)

Não, nosso objetivo hoje é manter a nossa linha de atuação e, se, daqui a algum tempo as condições melhorarem financeiramente, ampliar os nossos programas e não criar novas (nome da instituição) [...] o principal objetivo hoje é manter o nosso atendimento. (E₂ da O₂)

Quatro organizações pesquisadas indicaram a mobilização de pessoas como a estratégia adotada pela organização. Isto corrobora o que afirmou Fernandes (1994) quando disse que as organizações do terceiro setor devem prestar serviços coletivos que não passam pelo exercício do poder de Estado. Ou seja, tais organizações não dispõem do uso legítimo da violência para obter consentimento às suas ações, dependendo da persuasão, a sua influência. Por isto, a mobilização é tão importante no Terceiro Setor.

A estratégia de atuação da (nome da organização) parte de uma mobilização da comunidade local. É necessário que a comunidade local assuma a responsabilidade [...] (E₁ da O₁₃)

Uma primeira constatação é que um número significativo das organizações (15) tende a apresentar uma estratégia informal de atuação. Em outra direção, duas organizações adotam sua estratégia de acordo com a demanda da financiadora ou das parcerias. Neste caso, já

começa a aparecer uma necessidade de adaptação em virtude da concorrência por recursos. Mas, apesar destas duas instituições já apresentarem uma formalização de sua estratégia, esta ainda é imposta pelo ambiente, não apresentando uma atitude mais proativa na busca por recursos.

A (nome da financiadora) estabelece que a gente tem que apresentar um plano de 3 em 3 anos. Então a gente tá terminando este documento agora em setembro e repensando a estrutura programática e estratégica da (nome da org). (E₁ da O₁₉)

A estratégia é esta a gente tem o público e estabelece as parcerias para a realização do trabalho. [...] então temos que ter interação tanto com o público quanto com o parceiro que está acompanhando ou financiando nosso trabalho.(E₁ da O₁₃)

Somente em cinco organizações percebeu-se a formalização da estratégia aliada à uma atitude mais proativa, voltada à captação de recursos. Os entrevistados destas instituições disseram que o seu foco é o desenvolvimento de recursos financeiros e acrescentaram ainda que estão cada vez mais apreensivos com a profissionalização, o que não pode ser interpretado a priori como uma preocupação com a gestão de recursos humanos. Como poderá ser visto mais adiante, em alguns casos, esta preocupação não se traduz em diretrizes ou políticas de manutenção e desenvolvimento de pessoas.

De acordo com os respondentes destas organizações, o foco não pode ser apenas na captação de recursos, pois sua boa gestão é igualmente importante. Assim, tais organizações adaptam ferramentas e ou instrumentos gerenciais utilizados pelos outros setores, além de contar com a ajuda de empresas especializadas na elaboração de um planejamento estratégico.

Atualmente, a (nome da organização terceirizada) elaborou uma proposta que nós chamamos de um projeto de reestruturação onde a (nome da organização) define melhor como que vai ser a sua estratégia de crescimento e aí a (nome da organização) definiu como duas estratégias principais, o trabalho com desenvolvimento de recursos e com a profissionalização, com pessoas. (E₁ da O₁)

[...] a gente viu a necessidade disso (de fazer um planejamento contando com a ajuda de empresa especializada) no momento em que a organização foi tomando corpo, foi crescendo, evidentemente no primeiro ano o idealismo tomou conta das poucas pessoas que trabalhavam com a gente. E no momento nós vimos uma necessidade de desenvolver um planejamento estratégico, de gerir melhor nossas entradas e valorizar nossos profissionais. . E ta dando certo, ...estamos nos organizando cada dia mais, nos profissionalizando cada dia mais. Os resultados estão melhorando, estão crescendo no mesmo patamar em que a instituição vem crescendo e novos projetos vem chegando.(E₁ da O₅)

Quanto à data de adoção das estratégias, um fato interessante que se observou foi que tais táticas foram pensadas ou elaboradas quando da fundação das instituições. Apenas as cinco organizações que possuem uma estratégia formal, a modificaram do ano de 2000 para cá.

Percebeu-se ainda que, das organizações pesquisadas, somente duas possuem dentro de sua estratégia, algo previsto para os recursos humanos. Cabe ressaltar que nestas duas organizações, a parte mais estratégica de RH ainda vem sendo implementada, estando em processo de efetivação.

4.4 Arranjo Funcional

As organizações apresentam estruturas simples e pouco formalizadas, com escassas áreas e poucas pessoas em cada área, na maioria das vezes apenas um funcionário. Cabe ressaltar que 16 das organizações não possuem uma estrutura formalizada. Quando o organograma, expressão formal da estrutura, era solicitado no decorrer das entrevistas, os respondentes descreviam os cargos da organização e tentavam estabelecer a hierarquia entre eles. A partir daí era feito um desenho da estrutura²⁶.

²⁶ Não raro, os respondentes pediam uma cópia do organograma elaborado.

A estrutura destas organizações, mesmo não formalizada, possui algumas funções-chave: Direção geral; coordenação geral e, em alguns casos (oito organizações), coordenação específica dos programas; serviços de apoio como: administrativo, jurídico e comunicação. Para Coelho (2002), a adoção destas funções-chave pode ser explicada pelo fato de a maioria das organizações do terceiro setor ser relativamente pequena. Além disso, possuem uma assembleia geral e um conselho fiscal, uma das exigências da legislação brasileira. O que se notou foi que as funções geralmente surgem com o desenvolvimento das atividades da organização e não foram pensadas previamente quando da fundação da instituição, com exceção para a assembleia, o conselho e a diretoria, além de casos específicos de cada organização.

É comum uma área-meio²⁷, como a administrativa, jurídica e de comunicação, não possuir sub-área e ter apenas um cargo, o que corrobora com a ideia de que apenas uma pessoa é suficiente para realizar o trabalho de toda uma área, ou que há um acúmulo de funções, indicado por 35% dos entrevistados. Percebeu-se que, em geral, 78% dos empregados das instituições estão alocados nas áreas fins, podendo este número chegar à 95% em algumas organizações.

Ainda quanto às áreas-meio, das 22 instituições que compuseram a amostra, 63,6% possuíam uma área administrativo-financeira, 54,5% contavam com a ajuda de um consultor ou até mesmo de uma área jurídica e 54,5% possuíam uma área de comunicação, conforme se pode observar na TAB. 8.

²⁷ Área-meio é entendida como aquela que dá suporte à organização, não estando diretamente ligada à atividade fim da mesma. Já a área-fim é aquela responsável pelas atividades que estão diretamente relacionadas ao objetivo proposto pela organização.

TABELA 8**CARACTERÍSTICAS DA ESTRUTURA DAS ORGANIZAÇÕES**

Áreas-meio	Administrativo -financeira	Consultor ou área jurídica	Comunicação
Quantidade de organizações	14	12	12
Percentual	63,6%	54,5%	54,5%

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

Apenas em uma organização havia uma área estruturada de recursos humanos. Nesta, inclusive, existia uma divisão entre a área de RH, composta de duas pessoas, responsável pela parte mais estratégica, e um departamento de pessoal (DP) que conta com uma pessoa e é responsável pela parte mais operacional. Há ainda um estagiário que fornece suporte para as duas partes.

Observou-se que em uma organização existia uma área chamada de capacitação, mobilização e voluntariado, que apesar de não ter o nome de recursos humanos, cuidava de muitas funções que são de responsabilidade da referida área, além de ser também responsável por outras atividades específicas do terceiro setor, como por exemplo, a questão da mobilização e do voluntariado.

Cabe ainda ressaltar que duas das organizações pesquisadas, uma fundação e um instituto, utilizavam a área de recursos humanos das organizações às quais são ligadas. O argumento era que, por serem “extensões” filantrópicas das empresas e possuírem uma estrutura com poucos funcionários (uma possui seis e a outra dez), uma área própria de rh não seria necessária. Além disso, as empresas às quais a fundação e o instituto estão ligadas, possuem

uma área estruturada de RH, capaz de auxiliar tais organizações na realização das atividades de recursos humanos. Notou-se que das 18 organizações restantes, nenhuma possuía área de RH estruturada ou algo parecido.

Conforme se constatou, as organizações do terceiro setor pesquisadas têm uma preocupação muito grande com a questão “administrativa”. Na realidade, em 12 das 14 instituições que possuem esta área, suas principais atividades são: a pela elaboração de orçamentos, verificação do dinheiro que se tem no caixa, quanto entrou, quanto saiu, prospecção de gastos, etc. Ou seja, é uma área que cuida do dinheiro e não de questões administrativas macro, como por exemplo estratégias de atuação, estrutura da organização, ou até mesmo atividades de gerenciamento de pessoas.

Paralelo a isto, observou-se também que a área de comunicação é uma das mais importantes para as organizações. Estas organizações estão voltadas para “fora”, ou seja, estão preocupadas com a imagem que se vai passar para a sociedade civil em geral, parceiros e governo.

[...] a gente tem que divulgar nosso trabalho, vender nosso produto, o marketing social, porque a gente também tem produto: ajudar as pessoas. (E₁ da O₁₃)

Tal preocupação se justifica, pois sua sobrevivência está diretamente ligada à captação de recursos. De 20 organizações pesquisadas, desconsideradas uma fundação (criada e mantida por uma grande organização siderúrgica) e um instituto (criado e mantido por filantropia), apenas quatro têm a preocupação com a auto-sustentabilidade e investiram em “produtos” para oferecer à sociedade em geral, como forma de minimizar a dependência de recursos externos.

Isto significa que 80% das organizações da amostra dependem de recursos advindos de parceiros públicos ou privados. E conforme observou Ckagnazaroff (2001), um dos maiores desafios que as organizações do terceiro setor vêm enfrentando no cenário nacional diz respeito ao aumento pela concorrência por fundos, que se justifica devido ao aumento do número destas organizações. Após enfrentar a concorrência pela captação do recurso, é fundamental que o dinheiro seja bem administrado. E é neste momento que entra a área administrativo-financeira para “gerir” o dinheiro captado. Esta seria a justificativa de se encontrar as áreas administrativo-financeira e de comunicação nestas organizações, dada a forma atual de se pensar o terceiro setor como dependente de recursos.

Entretanto, vale lembrar que apenas cinco organizações têm na sua estratégia de atuação a preocupação com o desenvolvimento de seus recursos financeiros. Ou seja, enquanto 14 organizações possuem a área administrativo-financeira, 35% formalizaram tal preocupação em sua estratégia. Ou seja, nas outras 65% a preocupação é pontual cabendo apenas à um área específica, que na realidade está responsável pela parte operacional das finanças e não pela parte estratégica.

Tem-se trabalhado muito o fortalecimento da área administrativo-financeira, [...] é preciso ter alguém que faça as contas, que olhe quanto entrou, quanto saiu.[...] (E₁ da O₁₉)

De qualquer forma, paralelamente à preocupação com a imagem e a gestão dos recursos financeiros (seja a operacional ou a estratégica), a área ou um consultor jurídico apareceu em 54,5% das organizações pesquisadas. Tal fato pode ser compreendido, pois tais organizações precisam se adequar a uma série de exigências, caso queiram receber os incentivos fiscais. Além disso, há uma preocupação com o voluntariado, para que ele não seja considerado *a*

posteriori como um funcionário que possa receber os benefícios previstos pela legislação. Por isto, a elaboração de um bom contrato é fundamental.

Todos os voluntários assinam um termo de compromisso. Então assim, dentro deste termo, tem algumas funções a cumprir, baseado no que a lei de voluntariado quer. Tem uma lei que rege e incentiva o voluntariado. Então é baseado em cima disso. Tem toda uma norma e esta norma é seguida mediante o que reza este termo de compromisso do voluntariado. (E₁ da O₈)

[...] nós somos uma entidade filantrópica, nós apresentamos documentação específica, porque nós temos que estar apresentando sempre seja em nível municipal, estadual ou federal para manter a filantropia. Então tem o termo de voluntariado que é assinado, que funciona mesmo como um termo mais aprofundado, mais judicial. Além disso, é muito bonito e tudo, mas a intenção das pessoas a gente nunca sabe, né. Afinal, perfeito mesmo, só Deus. (E₁ da O₂₁)

Esta preocupação com o voluntariado, com os aspectos jurídicos, com a gestão dos recursos financeiros e com a imagem não é refletida quando o assunto são os recursos humanos. Conforme se observou, considerando além da organização que possui área de RH estruturada, a que possui uma área parecida mais as duas que utilizam a área das empresas às quais são ligadas, chega-se a conclusão de que 18% das instituições pesquisadas possuem atividades de recursos humanos mais formalizadas. Ou seja, a maioria das organizações pesquisadas, 82%, não estão atentas ao seu público interno. As explicativas mais recorrentes para o fato são a existência de uma estrutura pequena que não justifica uma área e a falta de recursos financeiros ou de voluntários para estruturar a área.

Nós não temos uma estrutura que justifique isto. Somos muito pequenos. (E₁ da O₁₃)

Não. A gente não tem pessoas que poderiam estruturar esta área (esta ong trabalha apenas com voluntário), ainda não apareceu nenhum voluntário que entenda disto e possa nos ajudar. (E₁ da O₁₈)

Não, pela própria forma que ela se estruturou. [...]nós não temos uma injeção periódica de recursos para fazermos um planejamento para 5 anos. Nós trabalhamos por projeto, então este ano a gente tem, ano que vem talvez não. Esta é uma deficiência, não tem como fazer um planejamento financeiro de médio e longo prazo para contratar pessoas. Daí também o desejo e a impossibilidade de ter uma política de cargos e salários que seja adequada e estruturada dentro da (nome da org). (E₁ da O₃)

Este fato traz em sua essência uma contradição: as organizações do terceiro setor pretendem ajudar as pessoas em geral, públicos específicos, previamente definidos. Tem no seu cotidiano valores pautados pela solidariedade, amor e ajuda ao próximo. Entretanto, são instituições que empregam pessoas, trabalham com voluntários que também precisam de atenção. Não se pode apenas pensar no “fora”, sem considerar condições adequadas de trabalho, ou até mesmo, salários dignos. Tal contradição foi percebida por apenas duas das organizações que não possuem RH estruturado.

Se nós somos uma ong que trabalhamos com direitos humanos, nós não podemos estar explorando as pessoas. Então isto tem que ser sempre um alerta para a gente não cair em contradição, quer dizer somos uma ong de direitos humanos e de repente estamos explorando quem trabalha para nós. (E₁ da O₁)

Tudo que nós fomos trabalhar, envolve pessoas. Além da gente estar acolhendo pessoas, nós somos pessoas. Então eu acho que isto é muito importante. Então eu acho que tem que ter um rh bem fortalecido (E₁ da O₂₀)

Mas será que estas condições adequadas de trabalho ou atividades de recursos humanos só podem existir com uma estratégia formalizada ou uma área de RH? Neste momento surge uma questão interessante: mesmo que uma organização não possua uma área estruturada ou uma atividade estratégica de recursos humanos, será que a organização não pode ter diretrizes gerais que norteiam o trabalho dos empregados e voluntários na instituição? Podem, e considerando este fato é que todos os respondentes foram indagados sobre as diretrizes gerais de gerenciamento de pessoas na organização, independentemente de a instituição ter ou não estratégia ou área de RH formalizada.

4.5 Política Geral de Gestão de RH

A primeira questão levantada pretendia mapear quais organizações possuíam diretrizes gerais de gerenciamento de pessoas. Apenas quatro organizações assumiram não possuir tais diretrizes. Os respondentes das 18 restantes foram unânimes ao afirmar que sua instituição possuía tais diretrizes. Entretanto, quando se solicitava o documento que formalizava tais normas, observou-se que apenas cinco organizações possuíam tal documento. Nas demais, as condutas e regras já haviam sido “incorporadas” pelos empregados da instituição.

Apesar da falta de formalização das diretrizes gerais de gerenciamento de pessoas, 26 pessoas de 20 organizações as consideram importantes para a instituição.

Eu acho que sim [...] para ter um controle, cada um tem sua função, apesar de ser voluntário ter um compromisso com a entidade. Quer dizer tem um horário e tem que cumprir o que se propôs. Não pode cada um fazer o que quiser. (E₁ da O₈)

Essencial. Porque senão a gente fica sem norte. Se a gente aqui não souber qual a direção que vamos dar ao nosso voluntariado, qual a direção que nós vamos dar aos nossos parceiros [...] quando eles chegarem aqui nos vamos explicar aonde nós queremos chegar, que caminhos, que vias nós vamos utilizar; então as diretrizes são essenciais. (E₁ da O₁₃)

Fundamental, porque a relação entre pessoas é cheia de conflitos [...] mesmo a relação do voluntário com o funcionário [...] Não é assim sempre um mar de rosas, as relações. Então nós temos que definir.[...] Então assim, ter esta política de gestão de pessoas, como que vão se dar as relações, como que as pessoas se colocam na organização é fundamental para amenizar estes conflitos. [...] Além de estar escrito, elaborado, é preciso acompanhar. Isto tudo é fundamental. (E₁ da O₄)

A partir do momento que as pessoas estão no lugar certo, tendo o devido reconhecimento, não só financeiro, aí ela vai ter mais gosto, vai trabalhar melhor[...] a gestão será muito mais eficaz. Aqui acontece isto até hoje, [...] tem pessoas aqui que tem outra formação, que gostariam de desempenhar outra função e não desempenham. [...] isto cria um conflito, porque a pessoa não se sente bem naquilo que faz, não se sente valorizada. E isto é péssimo, então se tivesse uma gestão de recursos humanos, este tipo de coisa diminuiria. (E₁ da O₂₀)

Conforme se observou vários foram os motivos apresentados pelos entrevistados que justificassem a importância das diretrizes gerais de recursos humanos para as organizações.

Tais causas foram listadas na TAB. 9. Cabe ressaltar que eventualmente, um mesmo entrevistado colocava mais de um motivo. Percebeu-se que os respondentes colocam a importância das diretrizes gerais baseados nas desvantagens que eles observam na sua própria instituição.

TABELA 9

IMPORTÂNCIA DAS DIRETRIZES GERAIS DE GESTÃO DE PESSOAS

Motivo	Quantidade de entrevistados	Motivo	Quantidade de entrevistados
Ajudam a validar a ação estratégica da organização	3	Permitem verificar se há desvios de compreensão	1
Ajudam a diminuir os conflitos	5	Ajudam a alocar melhor as pessoas	7
Ajudam a controlar melhor o voluntariado	3	É importante porque ong's ajudam pessoas e seria contraditório não ajudar os próprios funcionários	2
Ajudam a colocar todas as pessoas na mesma direção	8	Acha importante mas não saber dizer o porquê	3

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

De maneira sintética, a TAB. 10 a seguir apresenta de forma esquematizada as informações obtidas acerca da estrutura e funcionalidade de RH.

TABELA 10

SÍNTESE DA ESTRATÉGIA E ESTRUTURA DE RH DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS

SITUAÇÃO GERAL	NÚMERO DE ORGANIZAÇÕES	SITUAÇÃO GERAL	NÚMERO DE ORGANIZAÇÕES
Tem RH Estruturado ou área parecida	2	Considera importante ter estratégia de RH	13 **
Utiliza RH das instituições às quais estão ligadas	2	Tem diretrizes gerais	5
Não tem área de RH estruturada	18 *	Considera importante ter diretrizes gerais	20
Tem algo na estratégia previsto para o RH	2	Considera importante ter uma área específica de RH	6 ***

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

Nota: * Duas destas, trabalham apenas com voluntários

** Onze destas, não possuem RH estruturado

*** Destas, quatro não possuem área de RH

Um dos fatos que mais chamam a atenção é o fato de a maior parte dos entrevistados considerar as diretrizes gerais de recursos humanos como algo importante para a organização, entretanto, apenas em seis organizações houve um consenso sobre a necessidade de se ter uma área de RH estruturada.

Conforme o exposto em duas organizações havia área de RH ou parecida, sendo que ainda nestas havia também uma estratégia de recursos humanos. Em outras duas percebeu-se a utilização do RH de outras instituições. As quatro citadas tinham diretrizes gerais e em apenas uma que não tinha nada de RH, percebeu-se a existência de tais diretrizes. Isto significa que em 17 organizações não foram identificadas a área, estratégia de RH ou diretrizes gerais.

Em contrapartida, 12 das organizações pesquisadas possuíam área de comunicação. Este fato reitera que as organizações do terceiro setor pesquisadas estão mais preocupadas com o externo, com sua imagem, do que com a gestão dos seus próprios recursos internos.

4.6 Práticas de Gestão de RH (Cotidiano e Ferramental)

Segundo Fischer (1998) e Ulrich (1997), a formação e a manutenção do capital intelectual da organização trata-se, talvez, da mais importante função de RH. Entretanto, o que se observou na maior partes das instituições pesquisadas foi que os processos de RH que dão suporte à formação e manutenção desse capital intelectual não estão sequer ordenados de maneira lógica e formal.

O QUADRO 3 mostra um resumo de todos os processos de recursos humanos separados de acordo com três tipos de organização encontrada: aquela que não possui área formalizada de RH, aquela que utiliza esta área da instituição à qual está ligada e aquela que possui a área ou similar.

QUADRO 3

SÍNTESE DOS PROCESSOS DE RH DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS

Ferramentas/ práticas	Não possui área de RH	Utiliza RH das instituições às quais são ligadas	Tem área de RH ou similar*
Recrutamento e Seleção	<ul style="list-style-type: none"> • 12 organizações recrutam os empregados entre as próprias org. e selecionam por meio de entrevistas que eles mesmos fazem. • Nestas 12, a equipe que precisa do funcionário é que o seleciona, e há prioridade de contratação de voluntários • Uma org. utiliza estrutura das parceiras para selecionar os empregados, uma org. utiliza a estrutura de uma universidade para selecionar estagiário e uma outra utiliza estrutura de empresas associadas para selecionar • Três organizações terceirizam seu recrutamento e seleção • Quatro org. selecionam os voluntários (duas que trabalham apenas com este recurso e duas que têm tanto voluntário quanto empregado) 	<ul style="list-style-type: none"> • Na fundação toda esta etapa é feita via empresa, com uma co-participação • No Instituto eles apenas definem o perfil das pessoas que eles precisam. A partir daí, cabe ao RH da mantenedora fazer o recrutamento e seleção. A mantenedora terceiriza o recrutamento e a seleção. Para os cargos mais operacionais, eles mesmos fazem a seleção 	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento e seleção de alguém do nível operacional ou médio é feito pelo departamento que demanda a pessoa. Já quando precisa-se de um cargo da gerencia para cima, contrata-se uma empresa especializada.
Treinamento e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Informal tanto para empregados como para voluntários • Qualquer pessoa que entra recebe um “treinamento”, é uma visão geral • Parte do funcionário • É reativo; a partir de um problema 	<ul style="list-style-type: none"> • São definidos na gerencia de recursos humanos e são estendidos à fundação. • Especificamente aos voluntários, foi contratado um curso de capacitação. • No instituto, a área de RH da mantenedora identifica a necessidade nos gerentes; no restante dos funcionários são os gerentes que identificam a necessidade de treinamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento ocorre a partir da necessidade que o próprio funcionário identifica
Plano de Cargos e Salários	<ul style="list-style-type: none"> • Não tem formalizado (um irá fazer ano que vem) • Dois tem um patamar salarial para formações equivalentes. Quatro disseram que é negociável • Salário fixo mais benefícios conforme manda a legislação • Ajustes feitos na carga horária • Aumentos anuais baseados em índices • Justificativa: tudo é único. Mas então porque reclama das diferenças? 	<ul style="list-style-type: none"> • Na fundação não. • No instituto tem. Foi implementada em 2003. Tem valores de admissão por cargos, ajustes anuais; desempenho apesar de não ter formalizado 	<ul style="list-style-type: none"> • Tem há quatro anos e contou com a ajuda de uma empresa terceirizada
Plano de Carreiras	<ul style="list-style-type: none"> • Não existe (apenas uma já teve) 	<ul style="list-style-type: none"> • Na fundação não. • No instituto já há o desenho, mas não foi implantado pois a mantenedora passa por reestruturação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ainda não tem. Mas já estão preparando junto à uma consultoria externa contratada

Avaliação de Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • É informal tanto para os empregados quanto para os voluntários. Acreditam que é consequência natural do trabalho • Uma está implementando a avaliação formal. • Confundem avaliação dos resultados com avaliação do desempenho das pessoas 	<ul style="list-style-type: none"> • Na Fundação é feita por meio de instrumentos de RH da empresa • No instituto existe um desenho da avaliação que ainda não foi implementado devido à reestruturação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tem reuniões esporádicas, que também funcionam como um mecanismo de avaliação de desempenho
-------------------------	--	--	---

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

Nota:* A organização que possui área de RH estruturada não forneceu estas informações. Logo, tem-se apenas a análise da instituição que tem uma área similar.

4.6.1 Organizações que não possuem a área estruturada de RH (18 Organizações)

Quanto ao recrutamento e seleção, das 18 organizações que não possuem área estruturada de RH, 10 recrutam os empregados entre as próprias organizações do terceiro setor, sendo a seleção feita por meio de entrevistas, pela própria equipe que precisa do funcionário. Os respondentes disseram que há prioridade de contratação de pessoas que já ajudaram a organização como voluntário.

Há três organizações que possuem um mecanismo semelhante de recrutamento e seleção. Uma utiliza a estrutura de outra organização do terceiro setor, que é sua parceira, para recrutar e selecionar seus empregados. Outra utiliza a estrutura de uma universidade e a terceira usa a estrutura de empresas privadas parceiras.

Outras três organizações disseram que terceirizam seu recrutamento e seleção. Fazem contrato com uma empresa que presta serviço na área de recursos humanos e a ela é dada a tarefa de selecionar o funcionário mais adequado.

As demais organizações (duas) trabalham apenas com voluntários, ou seja, eles não têm empregados. É interessante observar que, no caso destas instituições, há uma seleção desses

voluntários. Em uma delas é realizada uma palestra sobre as atividades a serem desenvolvidas e logo após, o candidato preenche uma ficha. É feita então a seleção. Na outra, os critérios são um pouco mais formalizados. Eles utilizam uma psicóloga voluntária para fazer a seleção dos candidatos.

Cabe aqui enfatizar a importância do recrutamento e seleção de voluntários não apenas para as instituições que trabalham apenas com este tipo de recurso, mas também para as outras. Nas 18 organizações que não possuem área de RH estruturada, observou-se que além das duas instituições que utilizam apenas os voluntários, apenas mais duas realizam uma seleção dos mesmos. Mesmo assim, nestes dois últimos casos, ela é feita de forma não muito formalizada. Em um primeiro momento, é feita uma palestra que visa explicar os objetivos da organização e o que se espera de um voluntário. Em seguida o voluntário preenche uma ficha respondendo entre outras coisas, a motivação em ser voluntário e a disponibilidade que ele possui.

Foi colocado por quatro respondentes que a opção em ser voluntário nem sempre traz consigo sentimento apenas de solidariedade ou amor ao próximo. Há um outro fator que motiva este voluntário que é a oportunidade de aprendizagem. Ou seja, muitas vezes, a organização é beneficiada pelo trabalho do voluntário, que por sua vez também se beneficia pois está tendo a possibilidade de adquirir experiência em sua área de atuação.

Geralmente os voluntários que atuam na parte jurídica ou de assistência social ou psicológica são recém-formados. Então, eles utilizam à entidade, prestam este favor à entidade de ta atuando com os portadores e naturalmente eles estão também fortalecendo a especificidade do trabalho deles. (E₁ da O₈)

[...] A teoria é muito diferente da prática. Então muitos profissionais vêm depois nos agradecer porque a didática inicial deles foi iniciada aqui. Eles tiveram a oportunidade de aprendizagem através do voluntariado. (E₁ da O₂₁)

Quanto ao treinamento e desenvolvimento, tem-se uma informalidade neste item tanto para empregados quanto para os voluntários. Em todas as 18 organizações foi citado um “treinamento” que o empregado e o funcionário recebem logo que entram na instituição, sendo na verdade uma espécie de uma apresentação da organização, das pessoas que lá trabalham e das tarefas que deveriam ser realizadas pelo novato.

Notou-se ainda nessas 18 organizações que existem treinamentos externos que podem ser feitos pelos empregados e voluntários das instituições. Deve-se ressaltar dois pontos quanto a este item. Primeiro: estes treinamentos partem do funcionário e ou voluntário que se interessa por algum curso que é oferecido externamente e a partir deste interesse a pessoa solicita o recurso à organização. Segundo: este interesse parte de algum problema que a pessoa vem enfrentando para a realização de seu trabalho ou de algum folder que a instituição recebeu sobre cursos e que tenha algo que seja importante para a organização.

Há ainda uma organização que, anteendo uma expansão de suas atividades a outros países da América do Sul, oferece cursos de espanhol a todos os seus funcionários, além de ter feito um convênio com uma instituição que oferece especialização em gestão, por meio do qual dois funcionários estão fazendo este curso.

No que tange ao plano de cargos e salários, observou-se que nas 16 organizações (desconsideradas as que possuem apenas voluntários), não há nada formalizado. Foi argumentado em 14 instituições que o fato de se ter apenas um cargo para cada função, tornaria o plano dispensável. Entretanto, isto não desqualifica a necessidade de se ter uma descrição clara de cada cargo.

Paradoxalmente ao que foi dito sobre a falta de necessidade de se ter um plano formalizado, quatro entrevistados reclamaram de uma ausência de equidade dos salários²⁸, porque se comparam com outros que estão no mesmo nível, e percebem uma grande diferença de ganhos. Adicionalmente, oito respondentes disseram que há um acúmulo de funções, porque às vezes há algum trabalho que não havia sido previsto e que alguém tem que fazer. Foram recorrentes reclamações sobre hora extra e excesso de trabalho. O interessante é que os respondentes não conseguem ligar tais reclamações à falta de um plano de cargos e salários. Talvez a formalização desse plano minimizasse muitas reclamações. Apenas um respondente disse que a sua organização está trabalhando para ter o plano.

Os respondentes de duas organizações disseram que em suas instituições existe um patamar salarial para formações equivalentes. Por exemplo, empregados que têm 3º grau recebem o mesmo salário. Mas eles assumem que apenas este fator não é suficiente para diferenciar os salários, apesar de negarem a necessidade de um plano de cargos e salários.

Um fato foi recorrente em sete instituições: foi dito pelos entrevistados que dada a oscilação de verba, é comum realizar ajustes na carga horária, para que os funcionários não sejam demitidos e recontratados. Este mecanismo vem sendo utilizado como uma alternativa à variações de projeto dentro de uma mesma instituição.

Quanto ao plano de carreiras, nenhuma das 16 organizações que não possuem a área estruturada de RH (novamente desconsideradas as duas que têm apenas voluntários), possui este plano formalizado. Apenas uma já teve, mas não foi possível mantê-lo por mais que dois anos.

²⁸ Foi solicitada a planilha salarial, mas a maioria das organizações não forneceu esta informação.

Há uma espécie de senso comum sobre a falta de necessidade desse plano. Mas, há de se ressaltar que o fato de se ter apenas um funcionário por função e eventualmente por área, não significa que tal plano não seja necessário. Cabe lembrar que não se poderia, neste caso, ter um plano de carreiras como o de uma empresa privada; portanto, modificar a forma de se pensar este plano torna-se uma saída para a elaboração de um outro com parâmetros diferenciados que leve em conta essa especificidade dessas organizações do terceiro setor.

Observou-se nestas organizações que a avaliação de desempenho é feita de maneira informal tanto nos empregados quanto nos voluntários. Acredita-se que a avaliação seja uma consequência natural do trabalho desempenhado e que, caso a pessoa não esteja desempenhando suas atividades como deveria, os resultados negativos aparecem facilmente. Apenas em uma organização, está sendo implementada a avaliação de desempenho.

Cabe ainda ressaltar que ao mesmo tempo em que o discurso dos respondentes é de que a avaliação é natural, eles ressaltam as reuniões que eles fazem para a avaliação dos empregados. Quer dizer assumem que ela é informal, mas acreditam que ela existe na informalidade nas reuniões feitas, sejam elas semanais, mensais ou em alguns casos, anuais. Entretanto, tais reuniões não avaliam o desempenho dos empregados e voluntários, ao contrário, considera-se os resultados obtidos em relação ao que foi planejado. Ou seja, estas reuniões avaliam processos e não pessoas.

Em linhas gerais pode-se dizer que estas organizações não possuem práticas formalizadas de gestão de recursos humanos. Os entrevistados acreditam que a finalidade de tal gestão é a de motivar os funcionários e voluntários, ou seja, novamente tem-se a importância da mobilização. Os procedimentos usuais podem ser resumidos à reuniões e pode-se dizer que, se

há algum critério, ele é restrito ao regimento interno da instituição, que deve ser usado para nortear todas as ações.

4.6.2 Organizações que utilizam o RH das instituições às quais estão ligadas (2 organizações)

Neste item, tem-se duas organizações, uma fundação e um instituto. O recrutamento e seleção é um pouco diferente entre elas. A primeira utiliza o RH da empresa à qual está ligada para selecionar seus empregados. Em geral, uma pessoa da fundação também participa do processo. Já os voluntários são selecionados dentre os próprios funcionários da empresa. No Instituto, as pessoas que nele trabalham e que precisam de um novo funcionário, apenas definem o perfil necessário, cabendo à mantenedora todo o processo. Entretanto, cabe ressaltar que a mantenedora terceiriza o recrutamento e seleção de cargos estratégicos, sendo responsáveis apenas pela seleção de cargos mais operacionais.

A parte de treinamento e desenvolvimento da fundação é feita pelo RH da empresa e é a mesma dos funcionários. Ou seja, o RH mapeia as necessidades e propõe cursos aos empregados da fundação. Ressalta-se que o quadro de gerentes da fundação é composto por pessoas que trabalharam anos para empresa e saíram para zelar que uma boa gestão também fosse realizada na organização do terceiro setor. Quanto aos voluntários, foi contratado um curso de capacitação dos mesmos. O recrutamento foi feito entre os funcionários da empresa e após o curso foram formados comitês de voluntariado. O curso foi pensado pois, conforme a entrevistada disse: “não basta querer ser voluntário, é preciso saber”.

Já no instituto, a necessidade de treinamento da gerência é identificada pelo RH da mantenedora. Para os demais funcionários, é seu gerente mais próximo que mapeia essas necessidades e repassa ao RH.

Na fundação não há um plano de cargos e salários e nem um plano de carreiras. O que se observou contudo, é que a maior parte dos gerentes tinha no mínimo 20 de serviços prestados à empresa e possuíam um salário médio de R\$6000. Em geral havia cinco anos que tinham sido transferidos para a fundação e se encontravam próximos da aposentadoria. A empresa já pensou nos possíveis nomes que iriam substituir estes funcionários e todos eles possuíam o mesmo perfil dos anteriores: anos de serviços para a empresa e cargos altos.

Já o instituto possui um plano de cargos e salários implementado desde 2003. Nele estão contidos, além da descrição de cargos, valores de admissão, ajustes anuais e por desempenho. A contradição é que ainda não foi formalizada a avaliação de desempenho. Ou seja, remunera-se por desempenho, sendo que este ainda não é medido. Quanto ao plano de carreiras, já há o desenho mas ele ainda não foi implementado, pois a mantenedora que cuida disso, está passando por um processo de reestruturação, razão esta para que também a avaliação por desempenho não tenha sido implementada.

A fundação utiliza os mesmos instrumentos de avaliação de desempenho utilizados pelo RH da empresa em seus funcionários. Não há nenhuma adaptação, sendo o desempenho do empregado avaliado pelos pares e superiores.

4.6.3 Organizações que têm área de RH ou similar (1 organização)

A organização que possui área de RH estruturada não forneceu os dados sobre a parte operacional de sua gestão. Logo, tem-se neste item, apenas a análise da instituição que possui área similar.

Observou-se uma tentativa de estruturação em alguns itens operacionais como recrutamento e seleção. Neste caso, uma empresa especializada é contratada quando se precisa preencher a vaga para um cargo de gerência. Entretanto, quando a função para a qual se recruta é operacional, o próprio departamento que demanda o funcionário é quem seleciona.

Quanto ao treinamento, é o empregado quem identifica a necessidade de fazer algum curso. Ele avisa ao superior, que decide se aquilo é importante ou não e, se há verba para realização do programa. Existe outra situação que foi descrita, que diz respeito ao “treinamento” inicial que ocorre quando qualquer funcionário é contratado pela instituição. Na verdade, isto pode ser traduzido como palestras iniciais que visam explicar ao *novato* como funciona a organização, quais serão suas principais tarefas, a quem ele deve se reportar, dentre outras atividades afins.

É interessante observar ainda, que esta instituição possui um plano de cargos e salários que foi feito por uma consultoria externa há cerca de quatro anos. Com relação ao plano de carreiras, apesar de ele ainda não estar vigorando, ele também está sendo feito por uma consultoria.

Percebe-se, pois, que as práticas de RH formalizadas são terceirizadas, ou seja, dependem de consultorias externas que lidam especificamente com aquela ferramenta. Isto pode ser um reflexo da falta de definição da área, ou até mesmo, uma tendência crescente à terceirização de alguns mecanismos de gestão de recursos humanos.

4.7 Futuro da organização a partir de sua gestão de RH (Dificultadores e Facilitadores)

Para analisar como os entrevistados enxergam o futuro das organizações a partir de seu gerenciamento de pessoas, é preciso inicialmente apresentar as facilidades e dificuldades citadas pelos respondentes sobre o gerenciamento atual de recursos humanos.

Devido ao fato de as organizações pesquisadas possuírem estruturas diferenciadas, não se poderia tratar as facilidades e dificuldades de todas elas em conjunto. Por esta razão foi novamente utilizada a distinção anterior que considerou três tipos de organizações: as que não possuem área de RH, aquelas que possuem a área ou similar e aquelas que utilizam a estrutura de recursos humanos das instituições às quais estão ligadas. A utilização desta classificação permitiu a elaboração do QUADRO 4, que traz para cada tipo estrutura, as facilidades e dificuldades apontadas.

QUADRO 4

FACILIDADES E DIFICULDADES DO GERENCIAMENTO ATUAL

	FACILIDADES	DIFICULDADES
Não tem área de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoa da área-fim, com formação em outra área do conhecimento que não a administração, assumindo questões relativas à área de RH • Falta de burocratização. Foco no fim da instituição. • Falta de controle faz com que o voluntariado fique na organização, 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de agilidade. • Falta de controle • Falta de compromisso do voluntariado • Falta de objetivo/ rumo • Critérios pessoais de gestão e de contratação • Dificuldade de adoção de uma

	<p>pois não ele não é muito cobrado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maior liberdade. Clima melhor. • Cada gerente faz sua própria seleção • Não vê vantagem. 	<p>postura mais profissional, mais rígida.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de planejamento e de condições adequadas de trabalho. • Clima de insegurança, pois nunca se sabe se a organização terá condições de manter seu quadro de funcionários • Amadorismo
Tem área de recursos humanos ou similar	<ul style="list-style-type: none"> • Proximidade com os empregados • Critérios bem definidos • Boa estrutura • Ajuda no cumprimento do objetivo da organização. • Propicia segurança e profissionalismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Deveria ser mais estratégico • Muito preso à rotina
Utiliza a área de recursos humanos das organizações às quais são ligadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Esforço da equipe é canalizado para o objetivo fim da organização, pois as preocupações com a área de rh ficam em um setor fora dali. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não vê dificuldade.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de pesquisa

Conforme se observou, os respondentes das organizações que não possuem área estruturada de recursos humanos apontam vantagens como o fato de as organizações não ficarem muito burocratizadas²⁹, podendo ter o foco no fim da instituição. Além disso, tem-se com isto uma maior liberdade e um melhor clima.

Outro ponto importante citado pelos entrevistados diz respeito ao processo de seleção. Para eles é positivo o fato de pessoas que tem formações como biologia, sociologia, filosofia, assumirem a seleção dos empregados. Isto foi relatado, pois acreditam que o mais importante é que a pessoa esteja ligada à área-fim da instituição e não à área administrativa. Assim, se a organização trabalha com agronomia, por exemplo, é bom que o coordenador, seja um agrônomo e assuma a seleção, pois ele tem o conhecimento técnico da sua área. Isto teria outro aspecto positivo que seria o fato de cada gerente poder escolher com quem irá trabalhar.

²⁹ Na verdade, o que os entrevistados chamam de burocracia são as suas disfunções, segundo Weber (1982).

Paradoxalmente, da mesma forma que a “falta de burocracia” e a seleção feita pelos gerentes ou coordenadores propicia maior liberdade, os respondentes reclamaram de uma gestão pouco profissional, que conta com critérios impessoais de gestão, o que acaba acarretando uma falta de planejamento e de condições adequadas de trabalho. Isto prejudica a agilidade e o controle das atividades, o que estimula uma falta de compromisso do voluntário e, conseqüentemente, gera uma falta de objetivo, de rumo. Além disso, a falta de um gerenciamento adequado acaba gerando um clima de dúvidas e insegurança, pois nunca se sabe se a organização terá dinheiro para manter todo o seu quadro. Ou seja, as próprias características que são vistas como positivas, tornam-se fatores ambíguos, pois trazem muitos transtornos.

[...] o fato de não ter uma estrutura, de carreira, salário, uma estrutura que esteja preocupada com as pessoas, ao final de um projeto vc acaba tendo que demitir pessoas por falta de planejamento ou mesmo por falta de condições adequadas de trabalho. O que acontece é que quando a pessoa já está ambientada, acostumada, conhece bem o que deve fazer, ela é mandada embora ou sai. (E₁ da O₁₉)

[...] muitas vezes uma decisão que precisa de agilidade, de uma resposta rápida, muitas vezes ela demora mais tempo do que deveria. Porque tem que consultar este, que faz um questionamento, aí vc responde e tem que devolver, aí passa para outro até chegar a um consenso e decisão final. Outra desvantagem é que muitas vezes vc não consegue ter o controle de tudo.(E₁ da O₆)

Tem algumas desvantagens que são por exemplo, os voluntários não se mantêm. Não se mantêm na atividade. Desses voluntários, quando vc contata eles, eles não tem a disponibilidade [...] .não tem esta ligação muito consistente [...] a gente não pode contar com aquela pessoa especificamente [...] sempre temos que procurar aquele que tem horário disponível. (E₁ da O₁₈)

Vc não tem por exemplo uma avaliação de desempenho, uma política de cargos e salários, é uma coisa, vamos dizer assim, fica bem no amadorismo mesmo. (E₁ da O₂₀)

É a desvantagem é justamente esta. A questão da insegurança mesmo, porque se vc não tem uma gestão de pessoas, se a pessoa não ta ali encaixada, ela fica um pouco sem rumo, e a questão do desempenho, porque as vezes vc acha que ta tendo um bom desempenho e não ta tendo; a questão que eu já tinha colocado anteriormente da pessoa estar adequada à função. Em todos os sentidos por aptidão, por capacitação. A idéia também da pessoa ir sendo gratificado a medida em que desempenha mais ou que desempenha outras coisas. Aqui não existe. Então assim, não é encorajador que vc queira sempre fazer mais e nunca tenha uma recompensa no caso financeira e as vezes nem sempre mesmo reconhecimento. Financeira nunca tem.(E₁ da O₄)

[...] como não tem gestão de pessoas um negocia um negócio outro não negocia [...] como não tem uma gestão cada um é negociado separadamente com mil critérios é a simpatia, é isso e aquilo [...] quando vc não tem normas, vc pode cometer um milhão de enganos.(E₂ da O₄)

Outro ponto que merece destaque é o fato das dificuldades apresentadas pelos respondentes das organizações que não possuem área estruturada de recursos humanos, tornarem-se facilidades nas instituições que tem a área ou similar. Desta forma, foram descritas como vantagens a proximidade com os empregados, a boa estrutura, que ajuda no cumprimento do objetivo da organização e propicia segurança aos empregados, bem como o profissionalismo que existe devido aos critérios e regras bem definidos.

Mas mesmo nestas instituições, falhas foram apontadas, como o fato de as pessoas estarem muito ligadas às atividades rotineiras, para que tudo seja cumprido conforme o planejado. Com isto, não se tem uma gestão estratégica como se gostaria, apesar de ela estar prevista inclusive na estratégia da organização. Conforme descrito no item estratégia e estrutura, estas duas organizações estão em fase adiantada de implementação. Entretanto, ainda precisam enfrentar muitos desafios.

É interessante observar que no caso das organizações que não tem área de recursos humanos, os problemas que elas possuem são mais operacionais, sendo que os entrevistados destas instituições nem sequer citaram como desvantagem a falta de uma parte mais estratégica. Ou seja, antes de sequer pensar em uma gestão mais estratégica de RH, deve-se antes de tudo, organizar o básico. Já para as instituições que têm a área ou similar, é como se o operacional já não apresentasse mais desvantagens, pois elas já venceram esta etapa e se encontram em um outro patamar: o das questões estratégicas. Apesar de já caminharem nesta direção, há ainda muitos ajustes a serem feitos.

[...] o RH deveria ser mais estratégico. Talvez pela demanda que tem, a gente fica muito no dia-a-dia. (E₁ da O₅)

O que precisa melhorar é justamente ter uma abertura maior um envolvimento maior nas questões estratégicas da organização que viabilizaria as demais ações e talvez ter tb o pessoal de rh nos demais escritórios. (E₂ da O₅)

Neste momento, tem-se uma característica encontrada nas organizações do terceiro setor pesquisadas: aquelas que utilizam a área de RH das instituições às quais estão ligadas. Conforme dito anteriormente, são duas, uma fundação e um instituto. O que mais chama a atenção neste caso é que os entrevistados não citaram dificuldades, apenas facilidades de se ter tal situação. Para eles usar a estrutura já montada da mantenedora é um benefício, pois o esforço da equipe pode ser canalizado para o objetivo fim da organização, deixando certas preocupações da área de RH em um setor fora da instituição.

A primeira vantagem é que as preocupações de uma maneira geral com as questões de RH ficam centralizadas no outro setor, ou seja, não fica acumulado dentro de uma equipe, ou seja a nossa equipe pode ser mínima apenas para o objetivo e não precisa se preocupar com outras questões, do tipo pagamento, controle do ponto. Então a grande vantagem é tirar parte do peso e possibilitar o foco da atuação da equipe naquilo que é sua área fim, seu objetivo fim. (E1 da O7)

Diante das facilidades e dificuldades apontadas pelos entrevistados, o que seria então necessário para tornar o gerenciamento dos empregados e/ou voluntários adequado? Novamente, compilou-se as respostas de acordo com as três categorias estabelecidas, conforme se pode notar no QUADRO 5.

QUADRO 5

O QUE É NECESSÁRIO PARA TER UM GERENCIAMENTO DE RH ADEQUADO

Não tem área de recursos humanos	Tem área de recursos humanos ou similar	Utiliza a área de recursos humanos das organizações às quais são ligadas.
<ul style="list-style-type: none"> • Plano de cargos e salários • Critérios de seleção de empregados e voluntários • Ter a área estruturada de recursos humanos • Plano de carreiras • Ter dinheiro para investir nos funcionários e voluntários • Treinamento • Plano financeiro de médio e longo prazo para dar estabilidade aos funcionários • Mais comprometimento • Achar um modo de ter manutenção própria • Igualdade nas oportunidades; tratamento impessoal • Ter diretrizes 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhar melhor as definições e políticas com exigências locais e acompanhamento nacional • A área deveria ser uma assessoria ligada ao diretor e não à uma gerência • Ter representantes de RH em todos os escritórios 	<ul style="list-style-type: none"> • Não sabe dizer

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de pesquisa

Um fato que chama a atenção é o dos entrevistados das organizações que não têm a área de RH citarem individualmente as atividades de recursos humanos como os aspectos que seriam necessários para um bom gerenciamento de pessoas. Apenas dois respondentes de duas organizações diferentes, disseram que o que seria necessário para tornar a gestão de RH adequada seria a estruturação da área.

A gente tem que selecionar melhor, né, ter critérios, não pode chegar qualquer um e entrar aqui, ou apenas porque é amigo de alguém. (E₁ de O₈)

[...] quando se fala rh as pessoas assustam porque é muito empresarial. ...mas eu vejo que tem que ter um rh porque vai melhorar a qualidade de vida das pessoas, em todos os âmbitos, tanto profissional e pessoal. Se eu sou um técnico, eu tenho hoje que desempenhar funções que não são só técnicas. Tenho que pensar na qualificação, nas pessoas que preciso, qual o grau de formação, quais as atribuições, então eu gasto muito tempo com coisas que não são minhas. ...a visão que eu tenho é que nós precisamos de um rh, mas que seja diferenciado de uma empresa. (E₁ da O₁₆)

Primeiro a implantação de uma área de RH. Acho que tem que ter. Já era para a gente ter a área estruturada neste ano. Mas por problemas financeiros.. (E₁ da O₂₀)

Enquanto 26 pessoas de 20 organizações disseram no item estratégia e estrutura, que as diretrizes gerais são importantes para a organização, a falta de diretrizes não foi lembrada nas desvantagens apontadas e foi dita por apenas um entrevistado como algo que seria necessário para transformar a gestão adequada. Vale lembrar que inicialmente apenas quatro organizações assumiram não possuir tais diretrizes, sendo que em apenas cinco foram identificadas diretrizes formais. Isto significa que as 13 organizações que possuem diretrizes informais devem acreditar que a possuem e não enxergam isto como algo a ser melhorado.

Vale ainda lembrar que em seis instituições foi dito que a área estruturada de recursos humanos é importante. Destas seis, duas a tem. Ou seja, das quatro organizações que não tem área estruturada de rh, mas que a consideram importante, apenas metade lembrou que tal item seria necessário para tornar o gerenciamento adequado.

Foi ainda ressaltado por seis entrevistados que seria necessário mais comprometimento, igualdade nas oportunidades, ou seja, tratamento impessoal. Entretanto o que é necessário para se conseguir mais comprometimento? O que a organização deve fazer para que o tratamento se torne impessoal? Ou seja, esses entrevistados pensaram no fim, em como eles gostariam que a gestão fosse e não no meio, no que pode ser feito.

Mais comprometimento. Porque isto é uma dificuldade geral aqui na (nome). Os membros da diretoria eles não tem comprometimento eles não trabalham com o nível de profissionalismo, digamos, adequado. Eles não entendem isto como um trabalho. Então assim, eles deixam tarefas para fazer, eles desmarcam compromissos de última hora, coisas que acabam queimando a imagem da organização frente a outras. Então, assim, é uma luta minha desde o começo para imbuí-los deste espírito de profissionalismo, porque eles acham que isto aqui é a casa deles.(E₁ da O₁₇)

Finalmente, cabe ressaltar que todo o estudo sobre a gestão de recursos humanos em organizações do terceiro setor, traz à tona uma discussão que sintetiza o objetivo maior das organizações de tal setor: a sua sobrevivência. E a partir daí, como estas organizações enxergam seu futuro a partir de seu gerenciamento de pessoas?

Neste momento, pela primeira vez no decorrer da pesquisa houve unanimidade em relação ao fato de serem as pessoas as principais responsáveis pelo futuro da organização e que, por esta razão, o gerenciamento desses atores é condição *sine qua non* para que o trabalho tão admirado dessas instituições seja capaz de perpetuar por gerações. Neste momento, ficou claro para os entrevistados que mesmo que a gestão traga consigo algo de burocrático, ela é necessária para as organizações, quaisquer que sejam.

[...] o futuro da ong depende da gente, da nossa satisfação tb com o trabalho [...] (E₁ da O₅)

A instituição não tem dono. Ela vai ser sempre fruto daquelas pessoas que estão com elas comprometidas. Então é fundamental o gerenciamento de pessoas porque se estas pessoas que estão aqui forem bem gerenciadas, então não existe organização. Porque na empresa tem o homem do dinheiro que faz com que as pessoas produzam para ele o lucro que ele quer. Então o dono esta preocupado. Enquanto isto, aqui a preocupação tem que ser de todos porque se a instituição não estiver indo bem então quem vai mal é ele mesmo. Então o enfoque é diferente. Por isto que chama terceiro setor. ..que é o setor dos poetas. (E₁ da O₂₂)

Então, Uma instituição que tem uma visão de futuro comprometida com o social, com a transformação social, que valoriza as suas pessoas, pois são elas que fazem a instituição. Se estas pessoas estão motivadas, trabalhando e desempenhando bem sua missão pessoal e institucional, o futuro da instituição está de certa forma garantida. (E₁ da O₃)

Esse gerenciamento adequado³⁰ é importante para que as organizações que ainda não tem uma área estruturada de recursos humanos vençam dois principais desafios: o primeiro diz respeito à cultura do Fundador. Observou-se que em 12 organizações, as idéias, a forma de gerenciar e

³⁰ Neste caso entende-se por gerenciamento adequado aquele que leva em consideração as especificidades de cada uma das organizações. É difícil prever quais seriam estas singularidades sem um estudo aprofundado de cada uma. Mesmo porque o objetivo desta pesquisa não foi este. Fica ai uma sugestão para estudos futuros.

mesmo a captação de recursos ficam muito restritas à cabeça do criador da instituição. Não há regras muito bem definidas, padrões regularizados ou normas compartilhadas. Isto significa que na falta desta pessoa, a organização talvez nem sequer saiba que caminho seguir, estando fadada à extinção.

[...] então a gente tem que estruturar mais. A (nome da fundadora) é uma pessoa muito forte. Ela que consegue mais recurso [...] ela é a cabeça daqui. (E₁ da O₁₃)

[...] Aqui tem uma rotatividade muito grande, ultimamente isto tem melhorado, mas ainda é muito grande. E justamente isto, muitas vezes a pessoa não é escolhida, ela é escolhida por critérios pessoais. A pessoa chega inventando mil modas, totalmente fora da realidade. Hoje até que não, porque o conselho está mais atuante.[...] Mas antigamente quando era a (nome da fundadora da instituição) que administrava isto tudo, ela não tinha condições [...] a pessoa chegava para ela oferecendo mil coisas e ela acreditava e vinha mudando tudo. Depois via que não dava em nada [...] isto é uma falta de respeito muito grande [...] Era assim. Não tinha nenhum critério. E ela (a fundadora) é muito emocional.[...] a pessoa chegava e era muito diferente do jeito que ela (fundadora) administrava. [...] as pessoas já perceberam este erro (da pessoa ser contratada oferecendo mil coisas e por simpatia), principalmente depois que o conselho começou a atuar. Apesar de que quando vc tem apenas uma pessoa para tomar todas as decisões, vc não tem ninguém para te falar, para trocar uma idéia. Então a (nome da fundadora) era assim. Tudo ela [...] e agora as coisas estão mudando um pouco, mas vamos ver. Aqui tem muito da centralização ainda, da cultura militar. Então assim, se vc contratou aquela pessoa para um cargo, tem que confiar plenamente nele. Se vc acha que ele não é capaz, põe outro. Eu penso assim. Se vc contratou um profissional, vc tem que deixar ele trabalhar. ...por exemplo se eu tiver que corrigir tudo, deixa então que eu mesma faço. Mas aqui ainda tem essa cultura, sabe. O gerenciamento de pessoas viria ajudar nisso. A pessoa cresce quando ela adquire confiança, autonomia. Mas já melhorou muito com a atuação mais ativa do conselho (E₁ da O₄)

O segundo desafio diz respeito à mobilização de pessoas. A organização tem que ser capaz de cooptar voluntários ou até mesmo empregados que abracem a causa e se engajem de maneira consistente.

[...] antes, há alguns anos atrás era status ser voluntário, [...] hoje já não é assim, então se a gente não souber ter um controle ou buscar estes voluntários, o futuro da ong vai ser o de não existir ong por falta de voluntário. (E₁ da O₈)

Ainda dentro deste segundo desafio, cabe acrescentar que não é simplesmente mobilizar quaisquer indivíduos, mas sim conseguir pessoas que sejam também capacitadas e que levem o trabalho a sério, seja recebendo como empregado, seja doando seu tempo como voluntário.

Olha, eu acho que se não mudar esta postura mais profissional de alguns membros da diretoria, a ong tende a se esvaír dos seus próprios erros, dela ir se queimando, perdendo credibilidade, se queimando e perdendo credibilidade, até não conseguir mais apoio. Então, eu acho que a saída para isto seria a estruturação. Porque por mais que a diretoria seja algo mais ilustrativo, representativo porque deveria ser, eles fazem atividades necessárias a estruturação da ong, então assim, o diretor financeiro mexe com contabilidade da ong, este tipo de coisa. Então eu acho que a saída para isto seria a contratação de pessoal, vc ter um corpo realmente comprometido e efetivo, para que a diretoria só venha para as reuniões para deliberar e ponto. Não estar envolvida no dia-a-dia. Precisamos de pessoas que estejam imbuídas deste espírito, que realmente querem ajudar. Não necessariamente que tenham vínculo empregatício. Estagiários responderiam perfeitamente esta demanda. (E₁ da O₁₇)

Além disso, deveria ainda existir uma política consistente para manter os bons empregados e voluntários na organização. Foi relatado em uma entrevista que todo o ano há troca da pessoa que coordena os projetos. Isto ocorre devido ao baixíssimo salário e a falta de perspectiva. Por mais que o empregado goste do seu trabalho, ter condições dignas é essencial para que ele permaneça na instituição. Esta alta rotatividade prejudicava a realização das tarefas, pois quando o empregado começava a se inteirar cada vez mais de seu trabalho, ele saía e entrava outro que precisava de um tempo para se ambientar melhor. Além do risco deste novo empregado não ser muito bom tecnicamente ou não compartilhar dos valores da instituição.

Talvez por esta razão, a respondente da fundação pesquisada que tem o suporte de uma grande empresa, seja tão enfática ao dizer que o trabalho da sua organização certamente terá continuidade, pois o respaldo da empresa garante que pessoas capacitadas sejam alocadas na fundação, quando houver necessidade. Além disso, as condições de trabalho mantêm as pessoas e geram uma baixa rotatividade.

O fato de termos o respaldo de uma grande empresa, nos permite garantir a continuidade do trabalho da fundação, porque teremos gente, e gente capacitada para assumir cargos internos aqui, sem precisar trazer ninguém de fora. Pessoas que pela experiência, pelo envolvimento, vão dar continuidade a este trabalho. (E₁ da O₁₀)

Conforme se observou, o terceiro setor é capaz de resgatar valores de solidariedade muitas vezes esquecidos, sendo uma alternativa interessante para um modelo econômico questionado por apresentar alguns sinais de falência. Entretanto, assumir suas diferenças e fragilidades e repensar novas formas de gestão é um caminho para a garantia de continuidade do trabalho das organizações deste setor.

O que se espera é que a gestão, longe de se constituir em um engessamento de ações que exigem velocidade, sirva como alavanca para tornar o trabalho efetivo e de grande impacto social, valorizando as organizações do terceiro setor em sua necessária articulação aos interesses públicos e aos desejos de construção de cidadania.

O futuro é feito pelas pessoas. E as organizações do terceiro setor são feitas de pessoas para pessoas, e este fato apenas reforça a necessidade de se ter um bom gerenciamento de recursos humanos, não como forma de aprisionar o empregado, mas como uma forma de permitir que também ele encontre condições adequadas de trabalho. Não se pode ajudar o outro, sem primeiro se ajudar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho procurou, de forma descritiva qualitativa, identificar como se dá a gestão de recursos humanos nas organizações do terceiro setor de Belo Horizonte. A partir de um construto teórico que delimitou dois momentos distintos (terceiro setor e recursos humanos), e dos procedimentos metodológicos adotados, é possível tecer alguns comentários que respondem ao questionamento desta pesquisa e auxiliam na compreensão de fatos que ocorrem no momento em que o terceiro setor ganha cada vez mais evidência.

O primeiro aspecto a ser abordado é o caráter incipiente desta atividade nas organizações analisadas. Enquanto o discurso se volta para a administração de RH como vantagem competitiva ou como gestão estratégica, as preocupações das organizações pesquisadas encontram-se primordialmente, na gestão de pessoal ou quando muito, na gestão do comportamento.

No que tange ao voluntariado isso significa dizer que a falta de elementos objetivos e racionais mais afeitos a um gerenciamento de pessoas considerado adequado, é preenchida por preocupações burocráticas e/ou comportamentais, o que retira desta atividade a importância presente no discurso apregoado. A real preocupação era para fins legais, pois conforme uma respondente muito bem argumentou, não se sabe o que está na cabeça de cada um. Apenas em duas das organizações pesquisadas havia uma preocupação com o caráter estratégico do RH. Ainda nestes últimos casos, este ainda se encontrava com uma gestão mais operacional, apesar das iniciativas que caminhavam para uma política mais estratégica.

O que se observou é que devido à falta de formalização de alguns aspectos de gerenciamento de recursos humanos, havia um acúmulo de funções em determinados cargos. Devido a estrutura reduzida de pessoas e a contratação de profissionais ligados à atividade fim da organização, até mesmo o presidente ou o vice acabavam assumindo responsabilidades que não lhes competia. Por esta razão, a gestão de recursos humanos era feita, na maioria dos casos, de maneira informal e desestruturada. Afinal, como um presidente ou uma coordenadora geral poderiam ser capazes de assumir também as atividades de RH? Este fato aliado à falta de condições adequadas de trabalho foram apontados como causa de uma alta rotatividade em suas respectivas organizações.

O discurso de praticamente todas tendia para a importância de valorização dos empregados e voluntários, enquanto na prática poucas eram as iniciativas de reconhecimento das pessoas ligadas à organização. Quando alguns respondentes percebiam no decorrer da entrevista que não conseguiam mensurar o que estava sendo feito para valorizar seus empregados, o discurso se voltava para o ambiente de trabalho. A justificativa se fundamentava então no fato de as organizações do terceiro setor terem um excelente clima, não suprimindo o homem e respeitando seus limites. Completavam dizendo que as pessoas que trabalham nestas instituições são motivadas pelo sentimento de solidariedade e vontade de ajudar o próximo. Em seguida, ao mesmo tempo em que consideravam os instrumentos de RH, tais como gestão de carreiras, cargos e salários, etc, como importantes, afirmavam que não se poderia “burocratizar” tais organizações.

Um aspecto que chamou a atenção nas organizações pesquisadas foi que a falta de condições financeiras ou de gerenciamento adequados, realmente não se refletia em um ambiente ruim de trabalho. Ao contrário, em geral as pessoas pareciam trabalhar por prazer, demonstrando

satisfação naquilo que faziam. Na realidade esta situação não poderia ser diferente, uma vez que seria paradoxal uma organização que pretende ajudar o próximo, atormentar seus próprios funcionários. Entretanto, é preciso salientar que um bom ambiente de trabalho não justifica a falta de um gerenciamento adequado de pessoas. Mesmo porque, se o ambiente fosse suficiente para garantir uma boa gestão de RH, não haveria reclamações sobre a alta rotatividade e nem sobre o acúmulo de funções.

Mesmo nas organizações menores, era comum a presença de uma área específica para comunicação ou marketing, o que permite inferir que a maior parte das instituições está mais preocupada com a imagem ou com aquilo que será passado para o público, do que propriamente com a gestão de seus recursos internos. Isso pode ser explicado pela necessidade de captação de recursos, corroborando com a idéia de que a sobrevivência destas organizações depende mais do externo do que do interno.

Neste momento, devem ser observados dois pontos: primeiro, a justificativa de muitos para não se ter uma área estruturada de recursos humanos se encontra justamente no fato de não haver recursos suficientes ou na falta de uma certeza sobre os recursos que virão. Mas será que a imprevisibilidade de recursos é a causa para não se ter uma gestão de rh adequada, ou será que ela é justamente consequência de uma falta de mecanismos gerenciais adequados para uma boa gestão destas organizações? Segundo ponto, na organização que possui área de RH estruturada e em outras que possuem as atividades de recursos humanos mais ou menos formalizadas, observou-se que a existência de tal área ou de tais atividades de rh não se justifica pela abundância de recursos que elas possuem. Ao contrário, seu diferencial não está no orçamento e sim na proatividade de sua gestão.

A análise da gestão de recursos humanos acabou por tornar possível ainda identificar outra questão a respeito da fragilidade do terceiro setor. Trata-se de um setor cuja própria definição, por exclusão, já demonstra que não se há uma identidade definida. É um setor que NÃO visa o lucro e que NÃO é público. No bojo destas questões encontram-se organizações que tem um objetivo, que é o social ou ambiental, etc, mas que ainda não sabem ao certo o que são e como devem se estruturar. Isto faz com que algumas tenham receio de utilizar mecanismos gerenciais, pois acreditam que isto as descaracterizariam como sociais, “burocratizando-as” e transformando-as em meras empresas.

Há que se ressaltar que as análises feitas referem-se a uma amostra composta por organizações de diversos portes e áreas de atuação; ao mesmo tempo em que tal fato permitiu alcançar o objetivo proposto, tal ocorrência pode trazer uma obliquidade à análise, uma vez que este setor possui instituições diversas, não tendo sido consideradas na análise as especificidades de cada tipo e nem as diferenças que podem surgir como consequência da área de atuação.

Frente a essas considerações e assumindo que este tipo de pesquisa está sujeita a uma série de complementações, propõe-se uma comparação das organizações do terceiro setor com empresas familiares; além disso, dando continuidade ao trabalho, poderiam ser feitos mapeamentos sobre o gerenciamento de tais organizações por área de atuação ou por porte, tentando justificar por meio destes fatores, possíveis diferenças de gestão. Sugere-se ainda um trabalho que tentasse provar por meio de um estudo comparativo, como a gestão de RH pode agregar valor à organização. Finalmente, vislumbra-se a possibilidade de um estudo comparativo das organizações do terceiro setor brasileiras com as de outros países,

estabelecendo suas semelhanças e diferenças, bem como possíveis práticas que poderiam ser “exportadas” ou “importadas”.

De maneira conclusiva, a análise da gestão de recursos humanos nas organizações de Belo Horizonte, se de um lado evidencia a falta de relevância que esta atividade assume mesmo com o forte discurso da valorização do indivíduo, de outro não pode perder de vista que organizações com este perfil, apresentam capacidade de inserção e agilidade suficientes, sem necessariamente depender da formalização de atividades que se procurou identificar.

Ou seja, as organizações do terceiro setor, a despeito da importância do discurso que valoriza as pessoas, vêm com uma prática ainda arraigada ao que existe de mais anacrônico em termos de preocupação gerencial de pessoas e não podem e não devem somente ser analisadas sob esta perspectiva, pois sua inserção e relevância social muitas vezes está associada à capacidade de atender os seus públicos interessados. Mas seguramente, um mínimo de racionalização e profissionalização de seus preceitos estaria de acordo com o que apregoa a literatura, podendo auxiliar na superação de um estágio ainda pouco elucidativo em termos de práticas gerenciais de vanguarda.

6 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ALBUQUERQUE, L. G. *O papel estratégico de Recursos Humanos*. São Paulo: FEA/USP, 1987 (Tese de livre docência).

ÁLVARES, Antonio C. T. Participação nos lucros definida pelos resultados. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 70-77, out./dez. 1999.

AMORIM, T. N. G. F. *Competitividade organizacional: caminhos alternativos*. Publicação eletrônica, Rio de Janeiro: Anpad, 1997.

ANDION, C. Gestão das organizações de economia solidária: contornos de uma problemática. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v. 32, n. 1, p. 7-25, jan./fev, 1998.

AQUINO, Cleber P. *Administração de recursos humanos: uma introdução*. São Paulo: Atlas, 1980.

ASSIS, Paulo Santos; DOMINGUES, Ricardo Pinheiro (org.). *Adequação do Currículo de Engenharia Metalúrgica aos Tempos Atuais*. Belo Horizonte: ABM, 2001.

BAILEY, Kenneth D. *Methods of Social Research*. New York: The Free Press, 1992.

BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. *ANOTAÇÃO DE AULA*. Curso de Mestrado em Administração. Belo Horizonte, CEPEAD, 2002

BARBOSA, Allan Claudius Queiroz; Martins, Sergio S. Participação nos lucros e/ou resultados: uma forma de remuneração variável? Um estudo no setor metalúrgico da região metropolitana de Belo Horizonte. In: **ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ANPAD**, Campinas, 2001. *ANAIS...* Campinas: ANPAD, 2001.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George; ALLUM, Nicholas C. Qualidade, Quantidade e Interesses do Conhecimento: evitando confusões. IN: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (org). *Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2002.

BECKER, Grace V.; RUAS, Roberto L. Estratégias de comprometimento e planos de participação nos lucros: tendências recentes. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 1, n. 3, p. 141-161, set/dez. 1997.

BOHLANDER, Jorge; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BOOG, Gustavo. *O desafio da competência*. São Paulo: Nova Cultural, 1991.

BRUYNE, Paul de. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

BRYMAN, Alan. *Research methods and organization studies*. London: Routledge, 1989. 283p.

CALDAS, M. Enxugamento de pessoal no Brasil: pesquisa de campo comparativa sobre moderadores organizacionais dos efeitos de demissões coletivas em empresa e indivíduo. IN: **ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ANPAD**, 23, Foz do Iguaçu, 1999. *ANAIS...Foz do Iguaçu: ANPAD*, 1998.

CASTELLS, Manuel. *O Poder da Identidade*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002

CKAGNAZAROFF, I. B. Desafios da gestão em organizações do terceiro setor. In: *Gestão, Trabalho e cidadania - Novas Articulações*. (org.) PIMENTA, S. M; CORRÊA, M. L. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.

CHARNOVITZ, S. *Two centuries of participation: NGOs and international governance*. *Michigan Journal of International Law*, 18, 2, 1997.

CHIAVENATO, I. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1999.

COELHO, S. C. T. *Terceiro Setor: Um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos*. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2002.

COELHO, E. C. *A Retórica da Racionalidade e o Mito da Estrutura*. II Simpósio Nacional de Pesquisa em Organizações. São Paulo: Anpad..., 1979.

DESSLER, G. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.

ETZIONI, A. *Organizações Modernas*. São Paulo: Pioneira, 1984.

FERNANDES, R. C. O que é terceiro setor? In: *3º Setor: desenvolvimento social sustentado*. (org.) IOSCHPE, Evelyn. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1997 p. 25-33.

FERNANDES, R. C. *Privado porém público: o terceiro setor na América Latina*. Rio de Janeiro, Relume-Damará, 1994.

FISCHER, A. Luiz. *A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil*- um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. São Paulo: FEA/USP, 1998 (tese de doutorado).

FISCHER, Rosa Maria, FISCHER, André Luiz. O dilema das ONG's In: **ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, XVIII, 1994, Curitiba. *Anais...*Rio de Janeiro: ANPAD, 1994, v.10, p.17-25.

FLEURY, M.T.L ; FISCHER, R.M. *Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais*. Revista de Administração da Universidade de São Paulo. v. 27, n. 4, p. 5 - 15, 1992.

FLEURY, M.T.L e FISCHER, R.M. Relações de trabalho e políticas de gestão – uma história das questões atuais. In: **ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 1992, Canela: *Anais...* Canela: Anpad, 1992.

GRAY, John. *Falso Amanhecer*. Os Equívocos do capitalismo global. Rio de Janeiro: Record, 1999.

GODOY, A. S. *Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais*. Era, São Paulo, v. 35, n 3, p. 20 - 29, maio-junho, 1995a.

GODOY, A.S. Introdução à pesquisa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v 35, n.2, p.57-63, mar/abr.1995.

HAGUETTE, Maria Teresa F. *Metodologias qualitativas na sociologia*. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1992.

LEWIS, D. *The management of non-governmental development organizations*. London: Routledge, 2001.

MARÇOM, D., ESCRIVÃO FILHO, E. *Gestão das organizações do terceiro setor: um repensar sobre as teorias organizacionais*. Publicação eletrônica, Campinas: Anpad, 2001.

MELO, M. C. O. L. *Revisão ou reconstrução do processo de gestão da força de trabalho nas organizações - da ARH a gestão das pessoas?* Publicação eletrônica, Rio de Janeiro: Anpad, 1997.

MESSEDER, J. E. C. *Em Busca de um modelo integrado de planejamento e desenvolvimento de recursos humanos*. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, vol. 26, no 3, p. 5 - 14, jul./set., 1992.

MESSEDER, José Eduardo C. Recursos humanos e transformação social: onde se encontram os desafios? *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.23, n.4, p.49-61, ago./out.1989.

MILKOVICH, George T.; BROUDEU, John W. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

MOTTA, F. C. P.; PEREIRA, L. C. B. *Introdução à organização burocrática*. São Paulo: Brasiliense, 1986.

OLIVEIRA, Silvio L. de. *Tratado de metodologia científica: projetos, pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PARSONS, T. *Structure and Process in Modern Societies*. Glencoe: The Free Press, 1960.

RAMOS, A. G. *A Redução sociológica: introdução ao estudo da razão sociológica*. Rio de Janeiro: Mec, 1958.

RICHARDSON, Roberto J. et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1985.

RIFKIN, J. *O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis de empregos e a redução da força global de trabalho*. São Paulo: Makron Books, 1995.

RIFKIN, J.. Identidade e natureza do terceiro setor. In: *3º Setor: desenvolvimento social sustentado*. (org.) IOSCHPE, Evelyn. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997 p. 13-23.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 2ed. São Paulo: Atlas, 1999. 301p.

SALAMON, L. *The rise of nonprofit sector*. V. 73 N. 4. Foreign Affairs, 1994, p. 109-22.

SALAMON, Lester e ANHEIER, Helmut. *In search of the nonprofit sector I: the question of definitions*. Voluntas, V.3 N. 2, 1992.

SALAMON, L. Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Setor In: *3º Setor: desenvolvimento social sustentado*. (org.) IOSCHPE, Evelyn. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. P. 89 - 111.

SALDANHA, Ganuino da S. *Manual de pessoal*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1975.

SARSUR, Amyra M. *Empregabilidade e empresabilidade: um estudo junto a organizações e profissionais em Minas Gerais*. 1999. 235f. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte.

SCAICO, O; NOGUEIRA, A. J. F. M; FISCHER, R. M. *CEATS - O espaço do terceiro setor na universidade*. Revista de Administração da USP. São Paulo, v. 33, n.1, p. 74-76, 1998.

SELLTIZ, C; et al. *Métodos de Pesquisa das Relações Sociais*. São Paulo: EPU, 1974.

SIMON, H. A. *Comportamento Administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

SIQUEIRA, M. M. *Gestão de recursos humanos: o enfoque das relações de trabalho*. In: *Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos*. (org) GOULART, I. B., SAQMPAIO, J. R. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998.

SIQUEIRA, M.M. *Relações de Trabalho em hospital público e privado de Belo Horizonte*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1991.

THOMPSON, J. D. *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill, 1967.

ULRICH, D. *Os campeões de recursos humanos - Inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura, 1998.

ULRICH, D. *Recursos Humanos Estratégicos - Novas Perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Futura, 2000.

VERGARA, Sylvia C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

WEISBROD, Burton. *Nonprofit Economy*. Cambridge: Harvard University Press, 1988.

WOOD JR., Thomas. Mudança organizacional e transformação da função de recursos humanos. In: WOOD JR., Thomas (Coord.) *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração*. São Paulo: Atlas, 1995.

YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A
ORGANIZAÇÕES SELECIONADAS INICIALMENTE NO RITS

Nome da ong	Forma Jurídica	Telefone	e-mail	Cidade
Associação Comunidade Betânia	Instituição / Terceiro Setor / Associação, sociedade civil ou instituto	(31) 383 1996	acb@gold.com.br	Belo Horizonte
Associação Cultural e Educativa Serra	Instituição / Terceiro Setor / Associação, sociedade civil ou instituto	(0m31) 3221-2950	acesorg@bol.com.br	Belo Horizonte
Associação de Defesa dos Usuários, Consumidores e Contribuintes em Minas Gerais	Instituição / Terceiro Setor / Associação, sociedade civil ou instituto	(31) 441-7285		Belo Horizonte
Associação dos Grêmios Estudantis de Belo Horizonte e Adjacência	Instituição / Terceiro Setor / Associação, sociedade civil ou instituto	(31) 91335938	agebe@ieg.com.br	Belo Horizonte
Associação dos Moradores do Bairro Belvedere	Instituição / Terceiro Setor / Associação, sociedade civil ou instituto	(31) 2866568	ambb.bhz@zaz.com.br	Belo Horizonte
ASSOCIAÇÃO DOS REFUGIADOS AFRICANOS NO BRASIL	Instituição / Terceiro Setor / Associação, sociedade civil ou instituto	(31) 444-7876	african_refugee@hotmail.com	Belo Horizonte
ASSOCIAÇÃO MINEIRA DE DEFESA DO AMBIENTE	Instituição / Terceiro Setor / Associação, sociedade civil ou instituto	(031) 291.0661	amda@globalsite.com.br	Belo Horizonte
Associação Movimento de Educação Popular Integral Paulo Englert	Instituição / Terceiro Setor / Associação, sociedade civil ou instituto	(31) 291-9502	ameppe@gold.com.br	Belo Horizonte
Associação Pró-Cultura Palácio das Artes	Instituição / Terceiro Setor / Associação, sociedade civil ou instituto	(31) 32241919	appa@appa.art.br	Belo Horizonte
Associação Unificada de Recuperação e Apoio	Instituição / Terceiro Setor / Associação, sociedade civil ou instituto	(31) 32821128	aura@aura.org.br	Belo Horizonte
Casa do Homem de Nazaré	Instituição / Terceiro Setor / Associação, sociedade civil ou instituto	(3463) 0315	chn73@hotmail.com	Belo Horizonte
Centro de Defesa da Cidadania	Instituição / Terceiro Setor / Associação, sociedade civil ou instituto	(31) 3224 4623		Belo Horizonte
Centro de Ecologia Humana	Instituição / Terceiro Setor / Associação, sociedade civil ou instituto	(31) 3335,7882	info@ecologiahumana.org.br	Belo Horizonte
CENTRO DE ENSINO INTERATIVO DE CIÊNCIAS	Instituição / Terceiro Setor / Associação, sociedade civil ou instituto	(031) 2954466	insignia@metalink.com.br	Belo Horizonte
Clínica AMMOR - Atendimento Médico aos Meninos de Rua	Instituição / Terceiro Setor / Associação, sociedade civil ou instituto	(31) 444-3877	iredra@gcsnet.com.br	Belo Horizonte
Comunidade Reviver	Instituição / Terceiro Setor / Associação, sociedade civil ou instituto	(31) 32130536	reviver@uninet.com.br	Belo Horizonte
Federação de Associações e Pais de Alunos do Estado de Minas Gerais	Instituição / Terceiro Setor / Associação, sociedade civil ou instituto	(31) 441-7285		Belo Horizonte
Grupo Solidariedade do Estado de Minas Gerais	Instituição / Terceiro Setor / Associação, sociedade civil ou instituto	(31) 422-4646	alianca@pucminas.br	Belo Horizonte
Grupo Vhiver	Instituição / Terceiro Setor / Associação, sociedade civil ou instituto	(31) 32015238	vhiver@bol.com.br	Belo Horizonte
Habitat para a Humanidade	Instituição / Terceiro Setor / Associação, sociedade civil ou instituto	(031) 224-4649	habitatbrasil@metalink.com.br	Belo Horizonte
INSTITUTO MARISTA DE SOLIDARIEDADE	Instituição / Terceiro Setor / Associação, sociedade civil ou instituto	(31) 224-4509	ims@ubee-marista.com.br	Belo Horizonte
MOVIMENTO DO GRAAL NO BRASIL	Instituição / Terceiro Setor / Associação, sociedade civil ou instituto	(31) 32252224	graalbrasilbh@aol.com	Belo Horizonte
Ponto Cultural	Instituição / Terceiro Setor / Associação, sociedade civil ou instituto	(31) 96897753	heitorcamposm@bol.com.br	Belo Horizonte
Rede Cidadã	Instituição / Terceiro Setor / Associação, sociedade civil ou instituto	(31) 3272-4891	redecidada@redecidada.org.br	Belo Horizonte
Rede de Intercâmbio de Tecnologias Alternativas	Instituição / Terceiro Setor / Associação, sociedade civil ou instituto	(031) 481-9080	redemg@inet.com.br	Belo Horizonte
Visão Mundial	Instituição / Terceiro Setor / Federação ou confederação	(31) 273 5944	mbrasil@br.homesshopping.com.br	Belo Horizonte
Ação Social "Obreiros Mirins	Instituição / Terceiro Setor / Fundação Privada	(31) 33818142	obreirosmirins@ibest.com.br	Belo Horizonte
Fundação Belgo-Mineira	Instituição / Terceiro Setor / Fundação Privada	(31) 219 1426	fundacao@belgomineira.com.br	Belo Horizonte
FUNDAÇÃO SÃO JOÃO BOSCO PARA A INFÂNCIA	Instituição / Terceiro Setor / Fundação Privada	(031) 34810492	funjobi@terra.com.br	Belo Horizonte

APÊNDICE B AMOSTRA

Nome da ong	Forma Jurídica	Telefone	e-mail	Cidade
Associação Cultural e Educativa Serra	Instituição / Terceiro Setor / Associação, sociedade civil ou instituto	(0xx31) 3221-2850	acesorg@bol.com.br	Belo Horizonte
ASSOCIAÇÃO DOS REFUGIADOS AFRICANOS NO BRASIL	Instituição / Terceiro Setor / Associação, sociedade civil ou instituto	(31) 444-7876	african_refugee@hotmail.com	Belo Horizonte
ASSOCIAÇÃO MINEIRA DE DEFESA DO AMBIENTE	Instituição / Terceiro Setor / Associação, sociedade civil ou instituto	(031) 291.0661	amda@globalsite.com.br	Belo Horizonte
Associação Movimento de Educação Popular Integral Paulo Enqlert	Instituição / Terceiro Setor / Associação, sociedade civil ou instituto	(31) 291-9502	ameppe@gold.com.br	Belo Horizonte
Associação Unificada de Recuperação e Apoio	Instituição / Terceiro Setor / Associação, sociedade civil ou instituto	(31) 32821128	aura@aura.org.br	Belo Horizonte
Casa do Homem de Nazaré	Instituição / Terceiro Setor / Associação, sociedade civil ou instituto	(3463) 0315	chn73@hotmail.com	Belo Horizonte
Centro Cultural Esportivo	Instituição / Terceiro Setor / Associação, sociedade civil ou instituto	33833014	acb@gold.com.br	Belo Horizonte
Centro de Ecologia Humana	Instituição / Terceiro Setor / Associação, sociedade civil ou instituto	(31) 3335.7882	info@ecologiahumana.org.br	Belo Horizonte
Clínica AMMOR - Atendimento Médico aos Meninos de Rua	Instituição / Terceiro Setor / Associação, sociedade civil ou instituto	(31) 444-3877	iredra@gcsnet.com.br	Belo Horizonte
Comunidade Reviver	Instituição / Terceiro Setor / Associação, sociedade civil ou instituto	(31) 32130536	reviver@uninet.com.br	Belo Horizonte
Federação de Associações e Pais de Alunos do Estado de Minas Gerais	Instituição / Terceiro Setor / Associação, sociedade civil ou instituto	(31) 441-7265		Belo Horizonte
Grupo Solidariedade do Estado de Minas Gerais	Instituição / Terceiro Setor / Associação, sociedade civil ou instituto	(31) 422-4646	alianca@pucminas.br	Belo Horizonte
Grupo Vhiver	Instituição / Terceiro Setor / Associação, sociedade civil ou instituto	(31) 32015236	vhiver@bol.com.br	Belo Horizonte
Habitat para a Humanidade	Instituição / Terceiro Setor / Associação, sociedade civil ou instituto	(031) 224-4649;	habitatbrasil@metalink.com.br	Belo Horizonte
INSTITUTO MARISTA DE SOLIDARIEDADE	Instituição / Terceiro Setor / Associação, sociedade civil ou instituto	(31) 224-4509;	ims@ubee-marista.com.br	Belo Horizonte
MOVIMENTO DO GRAAL NO BRASIL	Instituição / Terceiro Setor / Associação, sociedade civil ou instituto	(31) 32252224	graaibrasilbh@aol.com	Belo Horizonte
Rede Cidadã	Instituição / Terceiro Setor / Associação, sociedade civil ou instituto	(31) 3272-4891	redecidada@redecidada.org.br	Belo Horizonte
Rede de Intercâmbio de Tecnologias Alternativas	Instituição / Terceiro Setor / Associação, sociedade civil ou instituto	(031) 481-9080	redemg@inet.com.br	Belo Horizonte
Visão Mundial	Instituição / Terceiro Setor / Federação ou confederação	(31) 273 5944	mbrasil@br.homeshopping.com.br	Belo Horizonte
Ação Social "Obreiros Mirins	Instituição / Terceiro Setor / Fundação Privada	(31) 33818142	obreirosmirins@ibest.com.br	Belo Horizonte
Fundação Belgo-Mineira	Instituição / Terceiro Setor / Fundação Privada	(31) 219 1426	fundacao@belgomineira.com.br	Belo Horizonte
FUNDAÇÃO SÃO JOÃO BOSCO PARA A INFÂNCIA	Instituição / Terceiro Setor / Fundação Privada	(031) 34810492;	funjobi@terra.com.br	Belo Horizonte

APÊNDICE C

PRIMEIRO ROTEIRO DE ENTREVISTA

Dados Iniciais (Geral e do entrevistado)

Dados Gerais da Organização:

Área Temática:

Âmbito de atuação: Internacional; nacional; estadual; municipal

Público-alvo

Tipo de atuação

Atividades:

Número de Pessoas atendidas: Beneficiários diretos e indiretos

Orçamento (mensal ou anual)

Data de fundação

Fontes financiadoras

Principais parcerias

Estrutura (organograma)

Número de empregados

Regime de Trabalho: CLT; Autônomo; Trabalhadores temporários; estagiários; terceirizados, outros

Número de voluntários:

Número de pessoas ocupadas por sexo: Masculino Feminino

Número de pessoas ocupadas segundo o nível de escolaridade:

% do orçamento gasto com pessoas ocupadas na organização:

Dados Entrevistado:

Nome completo:

Idade:

Função na ong:

Tempo na Org. e na função atual:

Escolaridade:

Profissão:

Atividade profissional:

O que o levou a atuar nesta org:

Já atuou antes em alguma outra org? Se sim, qual ou quais? E por quê?

APÊNDICE D
SEGUNDO ROTEIRO DE ENTREVISTA

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Introdução Geral da Organização

- a) Como a organização estabelece sua estratégia de atuação ? descreva com detalhes, se possível, documentais.
- b) Quando ela foi adotada e porquê
- c) Existe dentro desta estratégia algo previsto para quem trabalha na organização, no caso os empregados e voluntários ligados às atividades administrativas ? Traduzindo existe alguma estratégia deliberada e formalizada de valorização, reconhecimento e gerenciamento dos empregados da org. ? se sim ,descreva, se não, porque isso não ocorre.

I. Gestão de RH na organização (Arranjo Funcional)

1. Existe uma atividade diferenciada dentro da estrutura da organização (uma área de RH formalizada) de gerenciamento de recursos humanos ? Se sim, descrever como ela se situa no contexto orgânico da organização. Se não, procure justificar sua inexistência

1.1. Caso a área esteja formalizada, quais são suas atribuições e quantas pessoas estão diretamente ligadas a ela com seus respectivos papéis (identificar pessoas e atividades desempenhadas).

II. Política Geral de Gestão de Pessoas (Diretrizes Gerais)

2. Existe uma política formalizada (documento) de gerenciamento de pessoas (empregados e voluntários que trabalham na gestão) ? Se sim, descreva como ela é feita e por favor anexe documento pertinente. Se não, justifique a sua inexistência.

2.1. Como se insere a gestão de pessoas no contexto da organização em termos de validar uma ação estratégica

2.2. Na sua opinião, é importante ter diretrizes gerais de gestão de pessoas ? Porque

III. Práticas de Gestão de Pessoas (Cotidiano e Ferramental)

3. Sua organização tem algum programa formal de:

- 3.1 .capacitação de empregados/voluntários que atuam na gestão (descrever) T & D
- 3.2. Desenvolvimento de carreiras profissionais
- 3.3. Remuneração (plano de cargos e salários) – (descrever como é composta a remuneração dos empregados da ONG)
- 3.4. Recrutamento e seleção de empregados

- 3.5. Avaliação de desempenho
- 3.6. outras práticas de gestão de pessoas que considere relevantes (citar a existência e explicar seu funcionamento)

4. Por favor, anexar quadro sintético dos empregados da organização discriminando:

- 4.1. Tempo de casa
- 4.2. atividades desempenhadas
- 4.3. salário pago

5. Caso não exista formalizada uma prática de gestão de recursos , descreva como ela é feita na organização considerando:

- 5.1. sua finalidade,
- 5.2. procedimentos usuais
- 5.3. critérios de gerenciamento

IV. Dificuldades/Limitadores

6. Quais as vantagens da forma atual de gerenciamento de pessoas da organização? justifique

7. Quais as desvantagens do modelo atual de gerenciamento da organização ?

8. O seria necessário para tornar o gerenciamento dos empregados da organização adequado ? justifique

9. Como você enxerga o futuro da organização a partir de seu gerenciamento de pessoas

10. Comentários gerais (em aberto)

Empregados que atuam com RH na organização – LEVANTAMENTO ESPECÍFICO

- a) dados gerais (levantamento feito anteriormente minimiza esta parte)
- b) quais os facilitadores e dificultadores da prática de gestão de pessoas da org.
- c) o que precisa melhorar na org. quanto ao gerenciamento de pessoas . Justificar

ANEXO 1
ÁREA DE ATUAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS

	Tipo de Atuação	DIRETA	INDIRETA	MISTA
Área de Atuação	Sub-área			
Cultura e Recreação	Cultura e arte	2		
	Esportes			
	Outras em recreação e clubes sociais			
Educação e Pesquisa	Educação infantil, fundamental e média			
	Educação superior			
	Outras ações em educação	2		
	Pesquisa			
Saúde	Hospitais e clínicas de reabilitação			
	Casas de Saúde	1		
	Saúde mental e intervenção em crises	2		
	ações específicas em saúde	1		
Assistência e Promoção social	Promoção social	1		
	Emergência e amparo	2		
	Auxílio à renda e sustento			
Meio Ambiente	Meio ambiente	2		
	Proteção à vida animal			
Desenvolvimento comunitário, social e econômico/moradia	Desenvolvimento comunitário, social e econômico	1		1
	Moradia	1		
	Emprego, treinamento e geração de renda	1		1
Serviços legais, Defesa de direitos civis e organizações	Defesa de direitos humanos, civis e organizações	1		
	serviços legais			
	Organizações políticas			
Intermediárias filantrópicas e de promoção de assistência social	Fundações financiadoras			1
	Organizações intermediárias e de promoção do voluntariado		1	
Atividades internacionais	Atividades internacionais			
Religião	Associações e congregações religiosas			
Associações profissionais, de classes e sindicatos	organizações sindicais			
	organizações empresariais e patronais			
	associações profissionais			
Outras áreas de atuação	outros sub-grupos	1		
		18	1	3

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)