



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE  
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**CARLOS AUGUSTO DE OLIVEIRA JÚNIOR**

**ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS – ONGs  
COMO ESPAÇO DE INVESTIMENTO PROFISSIONAL**

**FORTALEZA  
2006**

CARLOS AUGUSTO DE OLIVEIRA JÚNIOR

# **ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS - ONGs COMO ESPAÇO DE INVESTIMENTO PROFISSIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de  
Pós-Graduação em Administração da  
Universidade Federal do Ceará, como  
requisito parcial para obtenção do Título  
de Mestre.

**Área de Concentração**  
Gestão Estratégica e Instrumental de  
Recursos Humanos

**Orientador**  
Prof. Dr. Serafim Firmo de Souza Ferraz

FORTALEZA  
2006

CARLOS AUGUSTO DE OLIVEIRA JÚNIOR

## **ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS - ONGs COMO ESPAÇO DE INVESTIMENTO PROFISSIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre, na área de concentração Gestão Estratégica e Instrumental de Recursos Humanos.

Aprovada em: 17/11/ 2006

Banca examinadora

---

Prof. Dr. Serafim Firmo de Souza Ferraz  
Universidade Federal do Ceará – UFC  
(Orientador)

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Vilma Coelho Moreira  
Universidade de Fortaleza - UNIFOR

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Verônica Moraes Ximenes  
Universidade Federal do Ceará – UFC

*Aos meus pais, Carlos e Cecília,  
em agradecimento  
à dádiva da vida, fruto do sonho e  
do amor dessa união.*

*Aos queridos amigos e amigas  
de caminhada, na luz e na sombra!*

*A Deus, que está sempre comigo,  
quando vou surfar cedinho  
na praia do futuro.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, em especial, aos queridos amigos Ângela Sampaio e Guilherme Sampaio, por terem me proporcionado, por meio do Barracrédito, o primeiro contato com o universo das ONGs e com outra Fortaleza até então desconhecida por mim.

Obrigado ao meu orientador, Prof. Dr. Serafim Firmo de Souza Ferraz, que acolheu minhas inexperiências, mas não foi conivente com minhas resistências, e que soube, nos momentos mais difíceis, mostrar uma luz no fim do túnel.

Aos meus colegas de trabalho, equipe do Programa Autogestão, Heliane Cápua Dallapícula, Rafael H.P. Vilela, André Fontenelle, Audenice Pires e demais colaboradores. Obrigado pelos estímulos nas horas difíceis, pela escuta e pelo apoio nos momentos de minhas ausências.

Agradeço aos colegas da turma do Mestrado em Administração 2004, nas pessoas de Eloisa, Maria do Céu, Márcio, Michele, João Batista, Adriana, Fabrício e demais colegas, com quem tive a grata oportunidade de aprender e compartilhar conhecimentos e experiências profissionais e pessoais.

Agradeço também ao meu amigo João da Motta Prado da Silva, pelo incentivo e o estímulo a ingressar nessa jornada!

Aos dirigentes, coordenadores, gestores e colaboradores das ONGs pesquisadas. Muito obrigado pela disponibilização das informações tão relevantes para esta pesquisa.

Agradeço aos professores do Mestrado Profissional em Administração, em especial, ao professor coordenador doutor Augusto Cabral, com quem pude aprender outras possibilidades do estudo e aplicação da Administração: que não como “braço armado da Economia”.

Agradeço as minhas irmãs Denise e Renata, pelo exemplo de dedicação, responsabilidade e entrega que vocês dedicam ao magistério, seja dentro ou fora de sala de aula.

Agradeço a minha querida sobrinha Gabriela, por me haver possibilitado o acesso e a consulta de obras relevantes para o meu estudo, bem como pelo apoio tecnológico necessário à coleta de dados.

Aos amigos do *Pathwork*, Rino Marconi, Elza, Francisco Antônio (Júnior), Guilherme, Marco Antônio (Marquinhos), Francisco José (Fran), Gustavo, Ângela e Silvana. Vocês são muito importantes na minha vida.

## RESUMO

As organizações não governamentais - ONGs cada vez mais se expandem e assumem papel relevante na sociedade contemporânea. Com o crescimento das ONGs no contexto brasileiro e mundial aumenta também o interesse das pessoas de ingressarem no universo de trabalho das ONGs, pressupõe-se, movidas por um forte senso de dedicação a causas sociais, mas também de obter reconhecimento pessoal e profissional pelo exercício de um trabalho que lhes faça sentido. Por outro lado, a expansão das ONGs traz alguns desafios, dentre esses a necessidade de se adotarem práticas e procedimentos de gestão que visem atrair, desenvolver e reter profissionais competentes e mobilizados, com fins a obter resultados efetivos em suas ações, sobretudo num contexto de intensa concorrência por recursos financeiros. O presente estudo tem por objetivo investigar se as ONGs constituem espaço de investimento profissional, a partir da análise teórica dos conceitos de ingresso, permanência e evasão de profissionais, na perspectiva das pessoas que atuam nas ONGs e delas próprias, mediante abordagem crítica-reflexiva dos subsistemas de gestão de pessoas eventualmente adotados. Esta pesquisa se caracteriza como exploratória e descritiva, por meio de estudo de caso múltiplo, e valeu-se da aplicação de 12 (doze) entrevistas e 19 (dezenove) questionários, junto aos gestores e colaboradores, respectivamente, de 3 (três) das maiores ONGs do Estado do Ceará. As informações foram tratadas qualitativamente com emprego de instrumentos quantitativos. A pesquisa permitiu constatar que as organizações estudadas atribuem importância à gestão de pessoas, entretanto não adotam práticas estruturadas que visem a promover sua permanência, percebendo-se que seu ingresso e permanência ocorrem a partir do desejo de se capacitarem profissionalmente, de encontrarem nessas organizações um espaço de identificação com as causas sociais que defendem e nos quais acreditam, e pelo ambiente de trabalho (clima organizacional) proporcionado.

**Palavras-chave:** ONGs; gestão nas ONGs; motivações profissionais; gestão de pessoas nas ONGs; carreira.

## ABSTRACT

The Non-governmental organizations (NGOs) progressively expand and assume a relevant role in contemporary society. With NGOs expansion in Brazil and the rest of the world, also increases people interest to enter this universe, motivated by a strong sense of dedication to social causes, as well as to achieve personal and professional recognition through the exercise of a labor that could make sense to him or her. On the other hand, NGOs expansion brings some challenges, among them the adoption of managerial practices and procedures aiming to attract, develop and retain competent and dedicated professionals, in order to achieve effective results in its actions, especially in a context of intensive competition for financial resources. This study aims to investigate whether NGOs represent opportunity for professional investment, and was based on theoretical analysis of concepts such as people hiring, keeping and resigning, in the perspective of people employed with them and in NGOs own perspective, through a critical-reflexive approach of human management subsystems, eventually adopted. This is an explanatory and descriptive research, managed through a multiple case study, subsided by 12 (twelve) interviews and 19 (nineteen) questionnaires answered by managers and collaborators of 3 (three) most prominent NGO in Brazilian state of Ceará. Data were treated qualitatively employing quantitative instruments. The research allowed to evidence that surveyed organizations assign importance to human management, nevertheless not adopting structured practices in order to promote the collaborators permanence, discerning that hiring and permanence of them proceeds from the desire of professional qualification, of joining in these organizations an space of identification with the social causes that he/she protect and believe, and by the work environment (organizational climate) provided.

**Key-words:** NGOs; NGOs management; motivation of professionals; human management in NGOs; career.

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	10
<b>2</b>	<b>AS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS – ONGs</b>	20
2.1	Breves históricos e conceituações das ONGs	20
2.2	Do chamado terceiro setor	27
2.3	Denominações e ideologias das ONGs e do terceiro setor	34
2.4	Aspectos jurídico-legais	40
2.5	ONGs: natureza de suas atividades e atuações	43
2.6	A organização do campo das ONGs	46
2.7	A emergência das ONGs como campo de trabalho	49
2.8	A emergência das ONGs como campo de estudo	51
<b>3</b>	<b>A GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS</b>	54
3.1	Características do modelo de gestão	54
3.2	Gestão da estratégia	60
3.3	Gestão de pessoas	62
3.4	Gestão Financeira e noções de resultados	65
<b>4</b>	<b>GESTÃO DE PESSOAS E ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS</b>	69
4.1	As ONGs e o mercado de trabalho	69
4.2	A gestão de pessoas e os modelos de gestão de pessoas na consecução dos objetivos das ONGs	73
4.3	Recrutamento e seleção	77
4.4	Perfil / Competências individuais dos “ongueiros”	80
4.5	Carreira – investimento profissional	82
4.5.1	Carreira tradicional	83
4.5.2	Carreira <i>proteana</i>	86
4.5.3	Âncoras de carreira	88
4.6	Capacitação e desenvolvimento	93
4.7	Políticas de remuneração e benefícios	95
4.8	Clima organizacional	98
<b>5</b>	<b>ASPECTOS METODOLÓGICOS</b>	100
5.1	Tipo de pesquisa	100
5.2	Critérios de escolhas	103
5.3	Critérios de representatividade dos sujeitos pesquisados	105
5.4	Período de levantamento da pesquisa	107
5.5	Coleta de dados	107
5.6	Tratamento e análise de dados	111
5.7	Problemas e limitações metodológicas	112

<b>6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b> .....	114
6.1 Caracterização das organizações e sujeitos pesquisadas.....	115
6.1.1 ESPLAR.....	115
6.1.2 Comunicação e Cultura.....	121
6.1.3 CETRA.....	126
6.2 A relevância da gestão de pessoas na visão dos gestores.....	132
6.2.1 ESPLAR.....	133
6.2.2 Comunicação e Cultura.....	138
6.2.3 CETRA.....	142
6.3 Fatores de ingresso, permanência e evasão nas ONGs.....	146
6.3.1 Fatores de ingresso.....	147
6.3.2 Fatores de permanência.....	152
6.3.3 Fatores de evasão.....	154
6.4 Práticas de gestão de pessoas.....	156
6.4.1 Recrutamento e seleção.....	157
6.4.2 Carreira.....	162
6.4.3 Capacitação.....	167
6.4.4 Remuneração e políticas de benefícios adicionais.....	171
6.4.5 Clima organizacional.....	174
6.5 Conclusão.....	178
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	182
7.1 Quanto ao objetivo e pressuposto gerais.....	182
7.2 Quanto à pergunta orientadora.....	185
7.3 Quanto ao prosseguimento da pesquisa.....	187
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	188
<b>APÊNDICES</b> .....	199

## LISTA DE QUADROS

Quadro n.º1 –	Combinações entre agentes.....	32
Quadro n.º2 –	Características do Terceiro Setor, segundo Salamon e Anheier.....	33
Quadro n.º3 –	Publicações sobre ONGs como mercado de trabalho.....	73
Quadro n.º4 –	Tipologia das entidades não governamentais em conformidade com seu grau de modernização da gestão de recursos humanos.....	76
Quadro n.º5 –	Modelo de administração de pessoal.....	77
Quadro n.º6 –	Demonstrativo dos critérios da amostra intencional.....	105
Quadro n.º7 –	Demonstrativo dos sujeitos da pesquisa.....	106

## LISTA DE FIGURAS

Figura n.º1 -	Habilidades do trabalhador social.....	82
Figura n.º2 -	Organograma – CETRA.....	129

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráficos n.º1 –	Escolaridade dos colaboradores respondentes do ESPLAR.....	120
Gráficos n.º2 –	Escolaridade dos colaboradores respondentes da Comunicação e Cultura.....	125
Gráficos n.º3 –	Escolaridade dos colaboradores respondentes do CETRA.....	131

## LISTA DE TABELAS

Tabelas n.º1	–	Principais áreas temáticas de atuação das ONGs.....	45
Tabelas n.º2	–	Fontes de financiamento das ONGs – ABONG 2002.....	65
Tabelas n.º3	–	Fontes de financiamento e sua proporção no orçamento total – ABONG 2002.....	66
Tabelas n.º4	–	Faixa salarial dos colaboradores respondentes do ESPLAR....	121
Tabelas n.º5	–	Faixa salarial dos colaboradores respondentes da Comunicação e Cultura.....	126
Tabelas n.º6	–	Faixa salarial dos colaboradores respondentes do CETRA.....	131
Tabelas n.º7	–	Fatores de ingresso dos colaboradores respondentes.....	147
Tabelas n.º8	–	Fatores de permanência dos colaboradores respondentes.....	152
Tabelas n.º9	–	Fatores de retirada dos colaboradores respondentes.....	154
Tabelas n.º10	–	Contratação de pessoas.....	161
Tabelas n.º11	–	Carreira.....	167
Tabelas n.º12	–	Capacitação.....	169
Tabelas n.º13	–	Remuneração e política de benefícios.....	173
Tabelas n.º14	–	Clima organizacional.....	177

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

- ABONG** – Associação Brasileira de Organizações não Governamentais  
**ANPAD** – Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração  
**CEATS** – Centro de Pesquisa em Assuntos do Terceiro Setor  
**CETRA** – Centro de Estudos do Trabalho e Assessoria ao Trabalhador  
**FGV** – Fundação Getúlio Vargas  
**FMI** – Fundo Monetário Internacional  
**FUNCAP** – Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico  
**GIFE** – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas  
**IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
**OMC** – Organização Mundial do Comércio  
**ONGs** – Organizações não governamentais  
**ONU** – Organização das Nações Unidas  
**OSCIP** – Organização da sociedade civil de interesse público  
**PIB** – Produto interno bruto  
**RH** – Recursos Humanos  
**UECE** – Universidade Estadual do Ceará  
**UFC** – Universidade Federal do Ceará  
**WWF** – World Wide Fundations

## 1 INTRODUÇÃO

A partir da década de 1990, assistimos a uma expansão das chamadas organizações não governamentais - ONGs. É expressiva a relevância que as ONGs exercem no mundo (FALCONER; FISCHER, 1998; LANDIM, 2002). Como diz Rifkin (1995), o setor empregava à época 9% da mão-de-obra e originava 7% do PIB nos Estados Unidos. No Reino Unido eram mais de 350 mil organizações voluntárias, produzindo receita de 17 bilhões de libras esterlinas, correspondendo a 4% do PIB inglês.

De modo geral, as ONGs podem se definidas como um grupo de pessoas que se organizam, formal e autonomamente, para executar ações no campo das políticas públicas, ou seja, para buscarem resposta a problemas da sociedade nas mais diversas áreas: educacional, política, econômica, cultural, de saúde etc., e pelo legítimo exercício de pressões políticas em proveito de populações excluídas das condições da cidadania, sem objetivo de fins lucrativos (CICONELLO, 2003).

Embora façam parte do chamado terceiro setor, as ONGs, se diferenciam deste uma vez que o terceiro setor se caracteriza por uma esfera ampla de atuação pública não-estatal, formado a partir de iniciativas privadas, voluntárias, sem fins lucrativos, no sentido do bem comum, agregando-se, estatística e conceitualmente, um conjunto altamente diversificado de instituições, no qual se incluem ONGs, fundações e institutos empresariais, associações comunitárias, entidades assistenciais e filantrópicas, assim como várias outras instituições sem fins lucrativos (BNDES, 2001).

As ONGs não se expandem apenas quantitativamente, mas também como relevante agente social no cenário contemporâneo, ocupando espaços onde os governos e empresas mercantis não conseguem ou não se propõem a atuar com efetividade nas respostas aos problemas sociais que assolam nossa sociedade.

Pode-se claramente observar acontecimentos em todo o mundo que formam um cenário de crise, como, por exemplo: no aquecimento global que avança

a pleno vapor; no comércio de drogas que estão destruindo centenas de milhares de vítimas; e nas 3 bilhões de pessoas que vivem com menos de dois dólares por dia (DOWBOR, 2002).

Como diz Stiglitz (2002), em que pese os benefícios da globalização prometidos pelas principais instituições globais – Organização Mundial do Comércio - OMC, Fundo Monetário Internacional - FMI, Banco Mundial -, para muitos países a globalização agravou a desigualdade econômica e social existente. Diante disso, Aktouf (2004) assevera que a entrada da humanidade no século XXI exige mudança radical nas maneiras de ver nosso mundo e de nele atuar.

Com o crescimento das ONGs em quantidade e relevância no contexto brasileiro e mundial aumenta também o interesse das pessoas de ingressarem no universo de trabalho das ONGs, pressupõe-se, movidas por um forte senso de dedicação a causas sociais, como também de obter reconhecimento pessoal e profissional pelo exercício de um trabalho que lhes faça sentido.

Para tanto, as ONGs se deparam com uma questão relevante, quanto à adoção de práticas e procedimentos de gestão que visem a atrair, desenvolver e reter profissionais competentes e mobilizados, para desenvolvimento e implementação das ações e objetivos dessas organizações, que cada vez mais necessitam ser eficientes, eficazes, produzir e transparecer resultados efetivos de suas ações, haja vista a concorrência cada vez maior para obtenção de recursos financeiros.

## **1.1 O problema da pesquisa**

O terceiro setor e as ONGs se configuram como uma das opções válidas de carreira profissional nas sociedades pós-industriais (RIFKIN, 1995). Segundo Landim (1993), trabalhar em uma ONG nos dias de hoje já é uma ocupação profissional que se apresenta. Assim, o crescimento das ONGs vem proporcionar a realização de mais investimento na área, fazendo com que este seja um espaço de trabalho mais atrativo para profissionais especializados (OKUMURA, 2006).

O momento atual das ONGs é de expressiva concorrência pelos recursos e por pessoas (FALCONER, 1999). Por outro lado, segundo o referido autor (1999), o aumento do número de ONGs atuando no espaço das políticas públicas traz à pauta novos desafios de atuação para estas organizações e exige maior profissionalismo, o que, por conseguinte, as torna uma alternativa de carreira cada vez mais atraente no mercado de trabalho. Entretanto, para outros autores, como Geliski e Ramos (2005), o campo das ONGs é apenas uma opção ao desemprego.

Sendo assim, a indagação desta pesquisa se compreende na seguinte questão: os indivíduos que trabalham nas ONGs percebem essas organizações como um espaço de investimento profissional? Para responder está pergunta, são pesquisados os motivos de ingresso, permanência e suposta evasão dos colaboradores das ONGs, assim como as eventuais práticas de gestão de pessoas desenvolvidas pelas ONGs, especificamente em seus subprocessos de recrutamento, seleção, carreira, treinamento e desenvolvimento e clima organizacional.

Do dicionário Aurélio (2004) “investimento”, como substantivo, é a ação ou efeito de investir, é uma investida. Portanto, como espaço de investimento profissional entende-se a soma de específicas competências nas quais as pessoas investem seu tempo, energia e conhecimentos com fim a obter concretas chances de auto-realização, carreira, reconhecimento social e recompensas objetivas, minimizando os riscos em torno do seu futuro profissional (BOURDIEU, 1989).

## **1.2 Justificativa da pesquisa e engajamento pessoal do autor**

Observa-se uma série de matérias publicadas sobre emprego e carreira no terceiro setor no Brasil, a exemplo do artigo *Emprego no Terceiro Setor: Uma Visão do Brasil e do Mundo*, de Engel Paschoal (2001), em revistas e jornais, no sentido de reforçar a idéia de que as ONGs e o terceiro setor constituem um espaço emergente de atuação profissional.

De fato há um aumento do número de pessoas atuantes nas ONGs – o número de empregados aumentou em 500 mil trabalhadores entre 1996 e 2002, saltando para 1,5 milhão (IBGE, 2004). Também são conhecidos os elevados níveis de motivação dos colaboradores que trabalham nestas organizações (RAPOSO, 2000), entretanto, questiona-se se isso é o suficiente para permitir o investimento e a permanência de pessoas nas ONGs de modo a garantir e produzir sustentabilidade e resultados efetivos nas suas ações.

Assim, o fortalecimento das ONGs implica a formulação de respostas a grandes desafios hoje postos à expansão e qualificação de suas atividades, dentre esses, a atração e retenção de pessoas que buscam ser reconhecidas como profissionais e prestadoras de serviços à sociedade. A investigação de conceitos e práticas que contribuam para o aperfeiçoamento da gestão de pessoas nas ONGs é uma importante contribuição para o desenvolvimento organizacional dessas organizações.

Há que se registrar, também, que a temática das ONGs no campo da Administração ainda carece de pesquisas, tanto no Brasil quanto no resto do mundo, restando muito a ser estudado e pesquisado nesse sentido. Muito embora já se tenha evoluído nas pesquisas sobre ONGs e gestão, ainda há muito a ser explorado (FALCONER, 1999).

Por fim, ressalte-se o engajamento pessoal do autor, de onde surgiu a motivação inicial de pesquisar essa temática. Como colaborador de uma ONG da cidade de Fortaleza, intitulada Barracrédito (ONG, voltada ao trabalho de microcrédito junto à comunidade da barra do Rio Cocó), teve a oportunidade de observar a evasão de colaboradores dessa organização, o que acarretou a descontinuidade de ações e alguns problemas nos resultados da Instituição.

### **1.3 Delimitação do objeto de estudo: ONGs**

As ONGs e o chamado “terceiro setor” não são designações diferentes para o mesmo fenômeno. Em relação às ONGs, Landim (2003) assevera que este

subconjunto de organizações se distingue e se diferencia do terceiro setor a partir de seus ideários, papéis, alianças na sociedade, enquanto a idéia de “setor” é abrangente, tendendo à homogeneização ou minimização das diferenças que podem ser sociais e politicamente significativas, segundos os contextos e critérios de análise.

Assim, não foram alvo desta pesquisa organizações tidas como pertencentes ao espectro do terceiro setor, tais como: instituições filantrópicas; fundações; Igrejas e seitas; projetos sociais desenvolvidos por empresas, sindicatos, cooperativas etc. (BNDES, 2001; TEODÓSIO, 2002).

O terceiro setor é compreendido como um campo de ação em elaboração, com base nas noções de campo adotada Pierre Bourdieu (1989). Da mesma forma, as diversas organizações sem fins lucrativos que fazem parte do terceiro setor são identificadas como seus subcampos (CARVALHO, 2002). Conforme a referida autora, essa opção teórica e, conseqüentemente, conceitual, decorre também da posição adotada por Landim e Beres (1999): a da problemática de discutir a – discutível – idéia de setor.

Carvalho (2002) anota que as diferenças entre os subcampos das organizações do terceiro setor são relevantes: enquanto as entidades sociais e filantrópicas mantêm um caráter assistencialista, prestando atendimento direto a crianças e idosos, por exemplo: as ONG's têm como principais finalidades, nos dias de hoje, elaborar projetos de apoio às camadas sociais marginalizadas e de combate a problemas sociais em geral (ecológicos, das mulheres, educacionais etc.), promover e apoiar alguns movimentos sociais, bem como promover e influir nas políticas públicas.

Embora um subcampo do terceiro setor, as ONG constituem também um campo (LANDIM, 1993), com suas relações de força e monopólios, lutas e estratégias (BOURDIEU, 1989), configurando-se socialmente e se disseminando, antes de mais nada, em função de lógicas próprias ao espaço de relações internacionalizadas em que se insere esse conjunto de organizações de características particulares.

Assim, somente foram alvo de nossa pesquisa as organizações identificadas como ONGs que, embora se enquadrem como uma espécie organizacional abrangida no amplo conceito de terceiro setor, diferenciam-se deste uma vez que possuem características particulares, que serão tratadas adiante neste estudo.

#### **1.4 Objetivos da pesquisa e pressupostos**

O objetivo geral desta pesquisa foi investigar se as ONGs se constituem espaço de investimento profissional.

Como objetivos específicos, têm-se:

- 1 analisar a relevância atribuída pelas ONGs à gestão de pessoas na consecução de seus objetivos;
- 2 investigar as motivações das pessoas para ingressar, permanecer e eventualmente saírem das ONGs; e
- 3 identificar as ações e práticas de atração, retenção e desenvolvimento de pessoas desenvolvidas pelas ONGs, tanto na visão de seus gestores como dos colaboradores.

A fim de verificar e responder aos objetivos da pesquisa, levantaram-se os seguintes pressupostos:

- 1 as ONGs atribuem pouca relevância à gestão de pessoas na consecução de seus objetivos;
- 2 os colaboradores são motivados por um senso de dedicação a causas sociais; e
- 3 as ONGs possuem práticas desestruturadas e informais de gestão de pessoas, e os seus colaboradores não vêem essas organizações investindo em práticas e ações de atração, desenvolvimento e retenção de pessoas.

A análise do objetivo compreende a investigação dos processos de gestão

das ONGs, relativamente a captação, desenvolvimento e retenção de colaboradores, das motivações e expectativas profissionais dos colaboradores e da visão destes em relação às práticas de gestão de pessoas eventualmente desenvolvidas pelas ONGs.

Espera-se com o presente estudo contribuir para o fortalecimento das ONGs como emergente ator social, bem assim, com a produção de conhecimento científico numa seara ainda escassa de pesquisas produzidas no Ceará, e no Brasil, relativamente a aspectos da gestão das ONGs, como também no tocante às expectativas profissionais dos colaboradores dessas organizações.

## **1.5 Metodologia**

Este estudo tem como abordagem metodológica a análise qualitativa, com emprego de técnicas de coleta e análise de dados quantitativa. A pesquisa qualitativa desperta cada vez mais o interesse dos pesquisadores, por aprofundar-se “no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas”. (MINAYO, 1994, p. 22).

As pesquisas de natureza qualitativa intentam analisar as relações que permeiam a sociedade, as organizações, os grupos e os indivíduos, na sua complexidade e unicidade. Ela lida com percepções e não com elementos quantificáveis da vida intra e extra-organização das pessoas.

A abordagem quantitativa caracterizou-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento de dados recolhidos pelo emprego do questionário fechado junto aos colaboradores pesquisados. A pesquisa quantitativa tem utilização secundária neste estudo.

A investigação das práticas de gestão de pessoas nas ONGs e a busca das expectativas e motivações profissionais que mobilizam as pessoas a ocuparem o campo de trabalho das ONGs fazem com que esta pesquisa se insira na classificação dos estudos denominados exploratórios, sobretudo por sua natureza

investigativa e de sondagem (COOPER; SCHINDLER, 2003; VERGARA, 2004). Além do mais, esta pesquisa aborda um campo de estudo com pouco conhecimento produzido, mormente em sua dimensão administrativa e profissional.

A descrição de práticas e procedimentos adotados na atualidade pelas ONGs para atrair, reter e desenvolver colaboradores, e a pesquisa acerca das percepções dos colaboradores a respeito dessas práticas e procedimentos – que são objetivos específicos desta pesquisa, determinam o enquadramento deste estudo numa categoria tipificada como descritiva (GIL, 1999; VERGARA, 2004), ou seja, pesquisas com objetivos de descrever as características de um determinado fenômeno, levantar opiniões e percepções de certa população acerca de um fato, situação ou fenômeno, ou mesmo descobrir associações entre as variáveis que constituem o problema estudado.

Foram realizadas pesquisas de campo, nos locais onde se dispõem dos elementos para explicá-lo, classificada como estudo de caso múltiplo. Realizaram-se, também, pesquisas bibliográfica e documental. As organizações escolhidas são 3 (três) das maiores e mais conhecidas ONGs sediadas na cidade de Fortaleza-Ceará-Brasil. A escolha foi intencional, com base em critérios eleitos mediante informações extraídas de órgãos da imprensa, de obras e pesquisas sobre as ONGs, tais como: informações da ABONG, Anuário do Ceará (JORNAL O POVO, 2005), da obra: “As ONGs do Brasil”, da Fundação Konrad Adenauer (2003).

Foram escolhidas as organizações: ESPLAR – Centro de Estudos e Assessoria, Comunicação e Cultura, e o CETRA – Centro de Estudos do Trabalho e de Assessoria ao Trabalhador.

Foram pesquisados os gestores das 3 (três) ONGs e uma amostra significativa dos colaboradores que executam as ações operacionais nas ONGs. A coleta de dados foi dividida em dois momentos: primeiro foram aplicadas entrevistas semi-estruturadas com os gestores e questionário fechado com os colaboradores. Em um segundo momento foram realizadas entrevistas abertas com os colaboradores pesquisados, a fim de confirmar ou não os dados obtidos mediante o

questionário, e qualificar os dados anteriormente obtidos. Assim, as informações colhidas foram tratadas na sua dimensão qualitativa e quantitativa, esta última mediante a utilização de análises quantitativas para melhor apreensão, sistematização e compreensão dos dados.

## **1.6 Estrutura de dissertação**

O presente trabalho tem como primeiro capítulo esta introdução, na qual estão apresentadas a problemática do estudo, a delimitação do campo a ser estudado, a justificativa da pesquisa, inserindo, outrossim, o leitor nos objetivos perseguidos e nos respectivos pressupostos, além de trazer breve descrição da metodologia adotada. Além desta introdução consultada, este trabalho apresenta os seguintes capítulos.

Para uma melhor compreensão do assunto, o segundo foi dividido em tópicos. Inicialmente, serão abordadas as conceituações e os breves históricos do surgimento das ONGs e do chamado terceiro setor, fazendo-se uma sintética menção às questões que envolvem as referidas denominações. Em seguida, trata-se da identidade e da organização do campo das ONGs, assim como de sua emergência como espaço de trabalho e estudo.

No terceiro segmento, serão tratadas as questões ligadas à gestão das ONGs, enfocando-se as dimensões e áreas de estratégia, finanças, recursos humanos e de resultados.

No capítulo quarto, serão abordados o mercado de trabalho das ONGs, o perfil dos “ongueiros”, além da gestão de pessoas nessas organizações, discutindo-se a importância atribuída por estas organizações às práticas e políticas de recursos humanos, especificamente no que se refere às ações de atração, retenção e desenvolvimento de pessoas, onde serão desenvolvidos os conceitos de recrutamento e seleção, carreira, motivação, remuneração, clima organizacional, treinamento e desenvolvimento.

Na quinta parte, será apresentada a metodologia da pesquisa, com a classificação para o tipo de busca utilizado, universo e amostra envolvidos, seleção de sujeitos, período da pesquisa, coleta de dados, como foram tratadas e analisadas as informações e dados e os problemas e as limitações metodológicas.

O sexto módulo traz a análise e a interpretação dos resultados, apresentados mediante a caracterização geral das organizações e sujeitos pesquisados; os comentários acerca da relevância da gestão de pessoas na consecução dos resultados das ONGs; a identificação das motivações e expectativas profissionais dos colaboradores dessas organizações; e a exposição das práticas de atração, desenvolvimento e retenção de pessoas desenvolvidas pelas ONGs, na visão dos gestores e colaboradores.

O segmento de fecho trata das considerações finais, no qual se procura responder aos quesitos quanto aos objetivos propostos, em face dos pressupostos levantados e, por fim, quanto ao prosseguimento da pesquisa, uma vez que as análises não se exaurem no presente estudo.

Por fim, são apresentadas as referências bibliográficas, e os roteiros de entrevista com gestores e colaboradores, bem como o questionário, que compreendem os instrumentos utilizados na aplicação da pesquisa, os quais constam nos apêndices desta dissertação.

## 2 AS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS – ONGs

Esta seção busca trazer a conceituação das ONGs e o contexto na qual surgiram. Será abordado também o chamado “terceiro setor”, em vista da sua importância para compreensão do tema, bem como a questão das nomenclaturas e ideologias debatidas em torno de ONGs e terceiro setor. Ademais, serão enfocados aspectos ligados aos objetivos e atuações dessas entidades; à natureza jurídica, e a emergência das ONGs como espaços de estudo e trabalho.

### 2.1 Breves históricos e conceituações das ONGs

A expressão ONG é advinda da denominação em inglês *Non-Governmental Organizations (NGO)*, e tem sua origem na Organização das Nações Unidas – ONU, na década de 1940, pós-guerra (LANDIM, 1993, 2003) quando foi designada pela primeira vez.

A designação *NGO* fazia referência às instituições não oficiais, que se diferenciavam das instituições decorrentes de acordos entre governos nacionais, como a própria ONU e suas agências especializadas, aptas a receberem recursos financeiros para executar projetos de interesse de grupos e comunidades sociais (FISCHER; FISCHER, 1994; SILVA, 2004).

Landim (1993, p. 11) expõe que já na Ata de Constituição das Nações Unidas, em 1945, se fez menção às ONGs, “[...] com as quais o Conselho Econômico e Social da ONU poderia estabelecer consultorias”. Segundo Falconer e Fischer (1998), a utilização do termo ONG decorre mais da influência dos financiadores internacionais, do que propriamente de uma escolha espontânea das entidades.

As ONGs se estabelecem na América Latina aproximadamente no final da década de 1950, como organizações de natureza político-social, instituídas, sobretudo, por iniciativa de grupos de profissionais e técnicos, liderados pela classe média intelectualizada e pela militância social, ou de grupos pastorais da Igreja

Católica não concordes em relação ao modelo de exclusão social e política vigentes (FIEGE, 2003).

Conforme atesta Mendes (1999), eram principalmente grupos informais que realizavam trabalhos de formação e promoção de comunidades de base em setores marginalizados, que tiveram acesso e possibilidade de relacionamento com agências de cooperação internacional européia, sobretudo aquelas de procedência católica, para financiarem suas atividades.

Consoante Landim (1993, p. 13), as organizações de assessoria ao movimento popular foram as primeiras a se identificarem como ONGs, foram as “pioneiras a investir na construção de um conjunto de crenças e concepções sobre o que é ser uma ‘ONG’ no Brasil, a produzir instâncias onde se constituem padrões de legitimidade a esse respeito”.

Neste sentido, a Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional - FASE foi a primeira ONG do Brasil, fundada em 1961, atuando em obras sociais ligadas à Igreja Católica, num período marcado por atividades de natureza educacional.

A segunda fase inicia-se na década 1960, período em que se instaura o regime militar brasileiro (1964-1965), o que imprime às ONGs um caráter contestador perante o Estado autoritário. Neste período, tais entidades passam por um processo de mudança de concepção, de modo a agregarem às suas atividades de assistência aos movimentos populares uma participação política. As ONGs passam a ser consideradas sucessoras dos movimentos sociais no Brasil (LANDIM, 1993).

Como salienta Rodrigues (1998, p. 36), o surgimento das ONGs no Brasil está sobretudo associado à vigência do regime autoritário pós-64, período em que “floresceram os movimentos contestatórios de base”, e que as forças armadas assumiram o poder político (1964-1984) dado ao fechamento dos mecanismos tradicionais de participação política.

As ONGs se inserem num contexto de contradição entre um regime autoritário e fechado (e das reações políticas que este produziu) e de um processo de modernização social e econômica que acontecia paralelamente (FIEGE, 2003). Elas se confundiam com oposição política e acompanharam o padrão da sociedade brasileira, em que a gestação de uma nova sociedade civil decorria da convivência com o autoritarismo e a modernização do País.

Lembra Paiva (2003) que a expressão organização não governamental se estabeleceu num cenário em que muitos cidadãos perderem seus direitos civis, foram torturados e escorraçados, sofrendo toda sorte de crueldade. Neste sentido, as ONGs constituíam na época um dos poucos espaços onde era possível a atuação política, uma vez que nas ONGs havia uma referência explícita ao não-governo e um certo espírito de clandestinidade, à margem das regras da ditadura. Ressalte-se que muitos militantes políticos de partidos proibidos se abrigaram neste espaço (FIEGE, 2003).

Ainda, comenta Paiva (2003), na maioria dos estados brasileiros, cidadãos e cidadãs que retornaram do exílio, ex-militantes das entidades de juventude católica, remanescentes do movimento estudantil, profissionais liberais, empresários progressistas, lideranças de partidos políticos alijados e dos movimentos populares e sociais se mobilizaram para fundar entidades de assessoramento à sociedade civil na luta pela redemocratização brasileira. No Ceará, uma das primeiras ONGs a ser constituída com o conceito que passou a caracterizar essas organizações no Brasil foi o Centro de Estudos e Trabalho e de Assessoria ao Trabalhador - CETRA.

Com raízes nas movimentações por emancipação social durante a segunda metade da ditadura militar, através do suporte advocatício aos trabalhadores rurais na luta pela Reforma Agrária, com das Comunidades Eclesiásticas de base – CEBs e, em seguida, da Comissão Pastoral da Terra – CPT, os militantes que fundaram o Cetra se viram, no final dos anos 70, abraçando um conjunto de atividades que, para dar consecução, passou a ser necessário formalizar uma ONG. (PAIVA, 2003, p. 72).

Assim, as ONGs tiveram papel fundamental no desmonte da ditadura, com apoio da igreja progressista que dava uma espécie de chancela ou passaporte para os financiamentos internacionais dos fundos cristãos; tanto que, na disputa pela

hegemonia internacional, receberam apoio financeiro e político de muitos países da social-democracia europeia que viam nas ONGs pequenos focos de resistência contra-hegemônico à ocupação estadunidense no Brasil (PAIVA, 2003). Na sua maioria, as ONGs eram financiadas por outras ONGs internacionais que buscavam erradicar os sistemas de governo totalitários e intolerantes (FALCONER; FISCHER, 1998).

As ONGs se consolidaram na medida em que se constitui e se fortaleceu um amplo e diversificado campo de associações na sociedade, a partir, sobretudo, de meados dos anos 1970 – tendência que caminhou em progressão pelas décadas de 1980 e 1990 (LANDIM, 2002). Elas passaram a representar um termômetro, já que vieram a expor as pulsações da população nos mais diversos recantos do País.

Com o início do processo democrático e o fim da ditadura, as ONGs perdiam parte de sua força e importância no trato de questões políticas *stricto sensu*, entretanto, havia nascido um modelo de eficiência para o fortalecimento da sociedade civil, capaz de continuar influenciando na preparação do País para o futuro (FIEGE, 2003). No final da década de 1980, com a redemocratização, as ONGs deixaram de se caracterizar apenas pela autonomia, independência e oposição ao Estado (BAYMA *et al.*, 1995), e começam a revisar seu escopo, âmbito e forma de atuação (ABREU, 1997 apud FRASSON, 2001; MENDES, 1999).

A partir de então, passaram a atuar não mais em projetos políticos com reivindicações contingências, mas na formação de uma cultura de valorização do sujeito e na solução de problemas como a degradação do meio ambiente, a AIDS, a defesa dos direitos humanos e das minorias excluídas, mediante proposições de opções políticas, econômicas, sociais, culturais e ambientais, que se mostram alternativas aos programas de desenvolvimento governamentais (RODRIGUES, 1998; ROESCH, 2002).

Nos anos '80, as ONGs passam a se estabelecer como portadoras da esperança, construindo o elo necessário entre as instituições dos governos e as populações locais. Esta década pode ser considerada como o período de

crescimento, de uma grande expansão de ONGs no Brasil (CAMARGO et al, 2001; FISCHER; FISCHER 1994; HADDAD 2002; LANDIM 1993).

Como salienta Paiva (2003), de forma esquemática e sintética, pode se dizer que os três movimentos básicos na década de 1990 no Brasil, que podem ser identificados como vetores de mudanças substantivas e estruturais para modificação completa do contexto no qual se inserem as ONG brasileiras, são o assim chamado movimento democratizante, que culminou com a aprovação da Constituição de 1988; o movimento privatizante, marcado pela adoção de políticas neoliberais, e o movimento identitário, manifestado pela emergência de novos agentes sociais, pela mudança da relação entre Estado e Sociedade e pela crise de identidade dos atores sociais.

No Brasil dos anos 90, competiu à figura emblemática do sociólogo Herbert de Souza, Betinho, mobilizar grande conjugação de forças da sociedade em torno de projetos fundados no ativismo civil e na ação cidadã das corporações. Esse esforço de solidariedade criou círculos virtuosos de sustentabilidade ética, social e política. Entre as ações lideradas por Betinho, destaca-se a campanha de combate à fome no Brasil, de grande importância para o contexto das ONGs, que culminou com a criação do Comitê de Entidades no Combate à Fome e pela Vida – COEP, instituído em 1993, resultado do intenso movimento de mobilização da sociedade civil, ante o quadro inaceitável de pobreza instalado no País.

Reunindo cerca de 700 entidades distribuídas em 27 comitês estaduais, incluindo organizações públicas e privadas, o COEP constitui grande rede de mobilização social, que incentiva iniciativas de promoção do desenvolvimento humano e social.

Segundo Herbert de Souza, Betinho, as ONGs desempenham importante papel no fortalecimento da democracia e de uma cidadania participativa, influenciando fortemente o desenho de uma nova identidade e um novo protagonismo na esfera pública, senão vejamos:

[...] as ONGs são micro-organismos do processo democrático, são referências, lugares de inovação e criação de novos processos, mais rumos

que caminhos, mais luz que iluminação. Com a liberação da sociedade e do Estado, a partir principalmente da nova Constituição, as ONGs estão desafiadas a assumir o seu papel, ocupar os espaços públicos e assumir o exercício de exercerem sua cidadania: o que são, por que lutam, o que propõem. Sair do micro para o macro, do privado para o público, da resistência para a proposta, do *anti* para o *pró*. Fazer tudo isso sem pretender substituir a diversidade de atores sociais que compõem a sociedade civil, mas também sem abrir mão do papel próprio que tem a desempenhar. (SOUZA, 1992 apud OLIVEIRA, 1997, p. 26).

As ONGs estão cada vez mais ativas e dinâmicas na busca de um espaço social no interior da sociedade, voltando sua ação para diferentes setores, cumprindo tarefas que tradicionalmente foram parte das funções de Governo e de mercado, ou seja, primeiro e segundo setor respectivamente. Os *media*, em geral, passaram a reconhecer as ONGs mais profundamente a partir da ECO 92, realizada no Rio de Janeiro (MENDES, 1999).

O conceito de ONG é frequentemente confundido com todas as organizações do chamado terceiro setor, um universo amplo de instituições cujo elemento em comum é o fato de se reconhecerem como distintas do Estado e dos entes governamentais (ABONG, 1996).

A diferenças das ONGs, no sentido político da expressão, conforme Paiva (2003), em relação às demais associações sem fins lucrativos consideradas ou não de utilidade pública, “está no efeito da sua ação e não na verborragia das respectivas missões e objetivos”. (p. 68).

Para Fiege (2003), o papel de agente democrático de desenvolvimento social, econômico e político e de caráter público (NEDER, 1998) junto com o princípio de autonomia em relação aos outros atores de campo política (Poder público, partidos, movimentos sócias) caracteriza bem um certo denominador comum na definição das ONGs, enquanto outros aspectos são controvertidos e se encontram em plena mudança.

Menescal (1996) lembra que as ONGs são organizações formais, ou seja, não constituem mero agrupamento de pessoas, mas antes uma estrutura formalmente constituída para alcançar determinados objetivos. Acrescenta que são organizações sem fins lucrativos e realizam atividades, projetos e programas na

chamada área de política de desenvolvimento, com o objetivo de contribuir para a erradicação das condições de vida desiguais e injustas no mundo, sobretudo nos países pobres do hemisfério sul. E conclui que as ONGs são, assim, organizações que “podem apoiar grupos e movimentos populares de uma maneira que nem o mercado e nem Estado são capazes”. (MENESCAL, 1996, p. 2).

Tenório (2004, p. 11) compõe um conceito de ONGs no qual elas são vistas como organizações sem fins lucrativos, autônomas, sem vínculos com o Governo e voltadas para o atendimento das necessidades de organizações de base popular, complementando a ação do Estado. Neste sentido, segundo Herbert de Souza (1992 apud ABONG, 2006, p. 1), uma ONG

[...] se define por sua vocação política, por sua positividade política: uma entidade sem fins de lucro cujo objetivo fundamental é desenvolver uma sociedade democrática, isto é, uma sociedade fundada nos valores da democracia – liberdade, igualdade, diversidade, participação e solidariedade. [...] As ONGs são comitês da cidadania e surgiram para ajudar a construir a sociedade democrática com que todos sonham.

Para Alves (2002), as ONGs constituem e são espaço institucional que abrigam ações de caráter privado associativo e voluntarista, voltadas para a geração de bens de consumo coletivo, desprovidas de qualquer tipo de apropriação particular de excedentes econômicos eventualmente produzidos.

ONG não é termo definido em lei, mas um campo que é socialmente construído em tempos recentes, usado para designar um conjunto de entidades com características peculiares constituídas e reconhecidas pelos próprios agentes, pelo sentido comum ou pela opinião pública (LANDIM; CONTRIN, 1996). Formalmente, uma ONG é instituída pelo intento autônomo de pessoas que se agrupam com o intuito de promover objetivos comuns de forma não lucrativa.

Para a opinião pública, talvez não passem de entidades incidentais que não pertencem ao Governo, por não serem oficiais, nem ao mercado clássico, por não visarem ao lucro, sem grandes interpretações do que isso realmente possa significar (PAIVA, 2003, p. 71). Isso porque, “Hoje, pelo menos na mídia, tudo é ONG [...]. Muitas vezes até entidades que são meras crias da área governamental ou projetos de um dono só [...]”.

As ONGs se constituem na sociedade civil com atuação na prestação de serviços, na busca da organização social e na promoção de formas opcionais de produção, objetivando o desenvolvimento socioeconômico e o fortalecimento da cidadania. É, portanto, uma conceituação que abrange as principais características das ONGs, quais sejam :

[...] organizações formais, privadas, porém com fins público, sem fins lucrativos, autogovernadas [...], objetivando realizar mediação de caráter educacional, político, assessoria técnica, prestação de serviços e apoio material e logístico para populações-alvo específicas ou para segmentos da sociedade civil, tendo em vista expandir o poder de participação destas com o objetivo último de desencadear transformações sociais ao nível micro (do cotidiano e/ou local) ou ao nível macro (sistêmico e/ou global). (SCHERER-WARREN, 1998, p. 165).

E, por fim, a conceituação advinda do estudo solicitado pelo senador Mozarildo Cavalcanti à Consultoria Legislativa do Senado em 1999, através da STC nº 19993616, que define ONG como:

[...] um grupo social organizado, sem fins lucrativos, constituído formal e autonomamente, caracterizado por ações de solidariedade no campo das políticas públicas e pelo legítimo exercício de pressões políticas em proveito de populações excluídas das condições da cidadania. (1999 apud CICONELLO, 2003, p. 2).

Está é a definição aqui adotada, uma vez que compreende as principais características identificadoras de tais organizações. O conjunto de entidades denominado organizações não governamentais (ONGs) representa um importante componente de terceiro setor (AGUIAR, 2004, p. 7). Assim, mister se faz tecer algumas considerações sobre o chamado terceiro setor e tentar contribuir para a elucidação das nomenclaturas e das identidades que permeiam estas organizações.

## **2.2 Do chamado terceiro setor**

Não é uma das tarefas mais fáceis conceituar o terceiro setor. Existem diversas tentativas de sua definição, o que tem sido, nos últimos tempos, motivo de intenso debate e polêmica, sobretudo porque no terceiro setor se encaixam diversas organizações, sob as mais diversas formas, objetivos e configurações. Neste sentido, a realização de breve histórico permitirá contextualizá-las no tempo e espaço, e assim se chegar a conceituações.

Para se analisar o histórico das organizações do terceiro setor é necessário considerar as entidades datadas do período colonial, voltadas ao atendimento a pessoas carentes, por meio das Irmandades da Misericórdia, ainda no século XVI (BOSE, 2004; COELHO, 2000). Segundo Lochpe (1997), logo após o descobrimento do Brasil, por volta de 1550, verificaram-se atividades sociais na área de educação, desenvolvidas pelos jesuítas, que tiveram como beneficiários os órfãos da casa de Lisboa.

Nos séculos que se seguiram, e com maior intensidade no século XVIII, houve grande expansão de associações laicas e religiosas, mantidas por filantropos, à luz dos princípios da caridade cristã e da filantropia (FISCHER, 2002; LANDIM, 1993).

A partir do final do século XIX e início do século XX, o Estado passou então a desempenhar de maneira mais intensa atividades sociais mediante a atuação intensificada nas áreas da saúde, higiene e educação, assim como mediante a destinação de verbas para as instituições filantrópicas.

A partir da década de 1930, como o Estado autoritário e centralizador se caracterizou por políticas sociais corporativas fragmentadas e excludentes, abriu-se espaço para o nascimento de um número grande de organizações, muitas das quais a ele vinculadas (BNDES, 2001; LANDIM, 2003).

Ato contínuo, necessidades sociais novas surgiam nesse período, sobretudo em decorrência da modernização da sociedade, atreladas aos fenômenos da industrialização e da urbanização (BNDES, 2001). Nesse sentido, as sociedades de auxílio mútuo e os sindicatos, que se mantiveram durante décadas vinculadas à Igreja e/ou ao Estado, emergiram.

Na década de 1960, marca-se o início de um período discricionário longo, com obstrução das liberdades individuais e severas restrições à atuação da sociedade civil. Os movimentos sociais organizados são conduzidos à clandestinidade, mobilizados pela resistência política à ditadura militar, e pela oposição ao Estado.

As ONGs ocuparam esse espaço público de resistência e oposição, passaram a ser mais conhecidas, ainda não fortemente com esse nome, mais se tornaram agentes importantes da sociedade civil, buscando novas fontes de recursos, em fundações, agências de fomento e de cooperação internacionais (FISCHER, 2002; LANDIM, 1993). A partir da década de 1970, tal vinculação deixou de ser dominante e teve início a emergência de movimentos oriundos da mobilização da sociedade civil, voltados para a defesa de direitos políticos, civis e humanos (BOSE, 2004).

Comenta-se que a expressão “terceiro Setor” foi empregada pela primeira vez na década de 1970, por pesquisadores americanos e, a partir dos anos 1980, por pesquisadores europeus, com o intuito de caracterizar um conjunto de organizações que se apresentavam como alternativa para as desvantagens apresentadas pelo mercado, em relação à sua burocracia (BERTIOL JUNIOR, 2005). Importante é mencionar que, na visão de Falconer (1999, p.10), “[...] a construção do Terceiro Setor brasileiro, [...], deu-se de fora para dentro: de fora do país e de fora do setor para dentro dele”.

Com a abertura da economia e a adoção de um modelo neoliberal, durante a década de 1990, novos elementos acarretaram mudanças na conformação do terceiro setor. Isto porque, com a revisão do papel do Estado, houve gradativa retirada deste do espaço público, cedendo espaço para à iniciativa privada e para as outras organizações interessadas na gestão de políticas públicas.

Nos anos 1990, estabeleceu-se nova fase de relação com a sociedade civil. Isto se deu, sobretudo, a partir do governo do então presidente Fernando Henrique Cardoso, mediante a implementação do Programa Comunidade Solidária e pela proposta de reforma do Estado, com a criação de organizações sociais, e a instituição de parceria entre Governo e Sociedade, objetivando a geração de recursos humanos, técnicos e financeiros para agir no combate à fome e à pobreza.

A partir da década de 1990, portanto, ocorreu maior entrada organizada do setor empresarial em programas e projetos sociais, sobretudo mediante suas fundações e institutos associados, na qual representam a inserção da óptica de

mercado no terceiro setor, acenando-se com isso a novas possibilidades de parceiras e de fontes de recursos.

No final do século XX, o terceiro setor defrontou nova realidade. Por um lado, houve a integração do reconhecimento formal de seu espaço, a necessidade de captar recursos e aprimorar a qualidade dos serviços oferecidos à sociedade. De outro lado, evidenciou-se o crescimento do número e do tipo de organizações que o compõem, com as mais diversas finalidades e estratégias de atuação (BOSE, 2004).

Deste modo, a idéia de um Terceiro Setor aplica-se mais para delimitar um tipo de atuação diferenciada das instâncias de governo e de mercado, mas que, embora com a mesma característica legal, é composto por um conjunto de instituições bastante diferentes quanto à filosofia de atuação, dimensões, temáticas e formas de intervenção. (BRASIL; PIMENTA, 2005, p. 5).

Bose (2004) comenta que a amplitude dos conceitos utilizados para caracterizar o terceiro setor e a dificuldade para estabelecer critérios precisos de segmentação resulta na constatação de que ele é um campo marcado, fundamentalmente, pela diversidade.

Como ressalta Tenório (2004), na verdade, dentro do espectro do terceiro setor encontram-se organizações de matizes diferentes. O setor abarca ampla gama de tipos organizativos nada homogêneo intituladas sem fins lucrativos, indo além do círculo das ONGs, e valorizando outros atores e serviços como a filantropia empresarial, as associações beneficentes e recreativas, as iniciativas das igrejas e o trabalho voluntário, sindicatos, instituições de ensino, grandes hospitais, entre outros inúmeros tipos de organizações (FISCHER; MELO; SOARES JUNIOR, 2003).

Para Costa (2003), no espaço do terceiro setor, situam-se desde organizações mais simples, com atuações localizadas, até aquelas que ganharam expressão no âmbito nacional e, inclusive, internacional. Por sua vez, esse fato dificulta aos estudiosos e pesquisadores do assunto um consenso quanto à definição do que é o terceiro setor, estando esse conceito em decurso de elaboração à medida que as pesquisas e discussões se aprofundam.

No mesmo e diverso leque de entidades pertencentes ao terceiro setor, portanto, podem se encontrar empresas de grande porte e alta rentabilidade, que

adotaram a forma jurídica legal de fundações, apenas como meio formal lícito de proteger-se das exigências fiscais e tributárias; ao lado de associações comunitárias empenhadas em defender interesses sociais ou prestar serviços públicos, que optaram por decisão semelhante pela necessidade de legalizar um movimento informal, que assumiu maiores proporções (FALCONER; FISCHER, 1998).

Leilah Landim, pesquisadora de renome e com grandes contribuições ao estudo desse campo, ressaltava nos meados de 1993 que não se podia falar em terceiro setor no Brasil (LANDIM, 1993), haja vista a ausência e a fragmentação de informações, parciais ou estatísticas, não comparáveis entre si, do ponto de vista dos diversos sistemas oficiais produtores de informações. No momento, o que se pode ter como característica mais marcante do terceiro setor é a sua heterogeneidade e complexidade (BERTIOL JUNIOR, 2005; FISCHER; MELO; SOARES JUNIOR, 2003; SALVATORE, 2003).

Um estudo produzido pelo Banco Nacional de Desenvolvimento – BNDES levou em consideração a multiplicidade de atores ao conceituar a organizações do terceiro setor:

O terceiro setor constitui-se na esfera de atuação pública não-estatal, formado a partir de iniciativas privadas, voluntárias, sem fins lucrativos, no sentido do bem comum. Nesta definição, agregam-se, estatística e conceitualmente, um conjunto altamente diversificado de instituições, no qual incluem-se organizações não governamentais, fundações e institutos empresariais, associações comunitárias, entidades assistenciais e filantrópicas, assim como várias outras instituições sem fins lucrativos (BNDES, 2000, p. 4).

Ainda malgrado as dificuldades sobre o tamanho e natureza do terceiro setor, algumas características básicas o diferenciam das organizações que pertencem à esfera do mercado ou do Estado (BOSE, 2004). Conforme Fischer (2002), tais características se constituem em “organizações privadas, sem fins lucrativos, cuja atuação é dirigida a finalidade coletivas ou públicas”. (p. 45).

Estas organizações não fazem parte do Estado, nem a ele estão vinculadas, mas se revestem de caráter público na medida em que se dedicam a causas e problemas sociais, ao atendimento das necessidades da sociedade.

O terceiro setor é uma expressão recortada no conjunto das idéias da economia clássica, para a qual a sociedade é dividida em setores, de acordo com as finalidades econômicas dos agentes sociais, entendidos como agentes de natureza jurídica pública e agentes de natureza jurídica privada (WEISBROD, 1988 apud ALVES, 2002).

Uma segmentação salienta que os agentes de natureza privada que praticam ações com fins privados (bens privados) podem ser descritos como o “Primeiro Setor”, setor ao qual corresponde o mercado; agentes de natureza pública que praticam ações que visam a fins públicos (bens públicos) podem ser descritos como o “Segundo Setor”, a que corresponde o Estado (ALVES, 2002). E, por via de consequência, como esclarece Alves (2002), agentes de natureza privada que praticam ações visando a fins públicos podem ser descritos como o “Terceiro Setor”.

Coelho (2000, p. 39), por sua vez, estabelece outra segmentação, na qual as características de cada um dos setores são assim descritas por:

- Governo ou primeiro setor – distingue-se sobretudo pelo fato de legitimar e organizar suas ações por meio de poderes coercitivos. Tem sua atuação limitada e regulada por um arcabouço legal, fato esse que torna sua atuação previsível a todos os atores da sociedade.
- Mercado ou segundo setor – a demanda e os mecanismos de preços baseiam a atividade de troca de bens e serviços, cujo objetivo principal é a obtenção de lucro. Comparativamente ao Governo, o mercado atua sob o princípio da não coerção legal, ou seja, os clientes têm liberdade para escolher o que e onde comprar.
- Terceiro setor – nesse segmento da sociedade, as atividades não têm característica coercitiva ou lucrativa, objetivando o atendimento de necessidades coletivas ou públicas.

Fernandes (1994) parte desses conceitos para definir o terceiro setor e elaborar a seguinte apresentação, em termos de possíveis combinações entre o público e o privado:

AGENTES		FINS		SETOR
privados	para	privados	=	mercado
públicos	para	públicos	=	Estado
privados	para	públicos	=	Terceiro Setor
públicos	para	privados	=	(corrupção)

**Quadro n.º 1: Combinações entre agentes**

Fonte: Fernandes (1994, p. 21)

O terceiro setor, por conseguinte, pode ser entendido como aquilo que é público, porém privado ou então, aquilo que é privado, porém público (FERNANDES, 1994). Esse trocadilho serve para demonstrar que terceiro setor assemelha-se ao Estado (primeiro setor) na medida em que tem como objetivos e alvo de atuação o espaço público, mas diferencia-se do Governo por ser uma iniciativa da própria sociedade. Por outro lado, terceiro setor não equivale à iniciativa privada (segundo setor), pois, apesar de não ser governamental, tem como objetivo o benefício social (TEODOSIO, 2001).

Tendo em vista a necessidade de realizar comparações internacionais entre organizações desta natureza, Salamon e Anheier (1992) propuseram uma definição estrutural operacional que caracterizou as organizações do terceiro setor. Para ser considerada parte do terceiro setor, uma organização tem que passar por todos estes cinco critérios e deve ter os próprios procedimentos de governança.

<b>Característica</b>	<b>Descrição</b>
Organizadas	institucionalizadas em algum grau
Privadas	institucionalmente separadas do governo;
Não distribuidora de lucros	não retornam quaisquer ganhos gerados a seus "proprietários" ou diretores
Autogovernadas	aptas a controlar a suas próprias atividades
Voluntárias	envolvendo significativa participação voluntária

**Quadro n.º 2: Características do Terceiro Setor segundo SALAMON e ANHEIER**

Fonte: (adaptado de SALAMON; ANHEIER, 1992).

Para Falconer (1999), a definição estrutural/operacional é empregada por organizações multilaterais, governos e outras instituições, constituindo referência em termos de definição do terceiro setor. Apesar de se caracterizar como uma metodologia amplamente utilizada, entretanto, ressalta o autor que esta apresenta algumas limitações, como, por exemplo, a priorização de organizações formais, desconsiderando toda a dinâmica não formal da sociedade civil (BERTIOL JUNIOR, 2005).

Portanto, o conceito de terceiro setor que integra as considerações anteriores pode ser concebido como o conjunto de organizações sem fins lucrativos, autogerenciadas, integrantes da sociedade civil, com finalidade pública ou coletiva (FERNANDES, 1996; FISCHER, 2002; SAMPAIO, 2004).

Como explica Coelho (2002, p. 40), ressalta-se que coletivo e público se diferenciam, pois os interesses coletivos podem se referir aos de um determinado grupo, enquanto interesses públicos devem ser entendidos como algo mais amplo, referente ao conjunto da sociedade.

Em face da miscelânea de conceitos e nomenclaturas ainda alvo de intensos debates no meio das ciências sociais e humanas, necessário se faz tecer algumas considerações sobre as diferenciações que envolvem conceitos, termos, identidades e ideologias das ONGs e do terceiro setor.

### **2.3 Denominações e ideologias das ONGs e do terceiro setor**

Ao contrário do que pode parecer à primeira vista, a falta de precisão conceitual da denominação que define o conjunto destas organizações não é uma polêmica vazia e de interesse exclusivamente acadêmico. O estudo dessa “dança de siglas e visões” (FIEGE, 2003, p. 20) merece ser aprofundado, sobretudo porque estão em jogo identidades, interesses e subjetividades.

Algumas organizações, principalmente aquelas com fortes raízes ideológicas, de cunho político ou religioso, preferem ressaltar a identidade própria, como se temessem que a agregação a outras provocasse uma espécie de diluição dos valores e preceitos que norteiam sua atuação.

Outras, como as entidades representativas, parecem hesitar entre dois tipos de identificação: aquela que justifica sua origem, isto é, o segmento ou grupo social que representa; e aquela que lhe oferece a garantia de pertencer a um setor mais diversificado, porém mais amplo e visível (FALCONER; FISCHER, 1998).

A expressão terceiro setor é empregada constante e paralelamente a outras denominações que surgem para um tipo de organizações na sociedade, entre as quais há organizações sem fins lucrativos, voluntárias, não governamentais (ONGs) e organizações de sociedade civil (OSC's).

Ocorre que, no entendimento geral, há maior confusão entre as expressões “terceiro setor” e “ONGs”, este último termo mais difundido na sociedade, e objeto deste estudo. Em função disso trar-se-ão, concentradamente, algumas considerações sobre essas denominações.

Ambas as dicções estão cada vez mais se popularizando no Brasil, com um certo perfil de similitude, quase sinônimos, malgrado as limitações conceituais e históricas destas idéias e apesar de as próprias ONGs, em alguns casos, se reconhecem dentro de um ou de outro conceito, ou mesmo em contrapartida (SILVA, 2004).

Neste sentido, observa-se a manifestação da atitude de oposição, quando do pronunciamento de Sílvio Caccia Bava (2001 apud FALCONER, 1998, p. 10), ao se posicionar, como ex-presidente da Associação Brasileira de ONGs (ABONG), que: “Nós não nos reconhecemos como parte do Terceiro Setor. Não achamos que esse modelo teórico contempla quem nós somos e o que fazemos”.

Isso demonstra, por parte de um segmento das ONGs, que há uma certa restrição quanto à identificação e à declaração de todas as organizações de caráter particular sem fins lucrativos sob um mesmo “guarda-chuva” institucionalizado como terceiro setor.

As ONG existem no Brasil há muito tempo. Novo é o nome que lhes deram o Banco Mundial e as Nações Unidas. Antes eram conhecidas como centros de pesquisa, associações promotoras de educação popular, entidades de assessoria a movimentos sociais (LANDIM, 1993; MENDES, 1999).

É uma expressão importada, que se atualizou e se traduziu em função de relações e dinâmicas próprias ao contexto brasileiro, onde veio a ganhar conotação específica, indicando fenômenos identificáveis nessa sociedade (LANDIM, 2003). Ao contrário do que acentuava Landim (1993), ao descrever sobre o histórico dessas organizações, a expressão ONG já está no dicionário, descrita como aquelas organizações cujas atividades ou campo em que agem são públicas ou de interesse

público, mas que são institucional ou financeiramente independentes do Governo ou das instituições ou empresa ligadas a ele (HOUSSAIS, 2001).

O “não governamental” é uma expressão que traz a marca da polissemia, da definição por negação, movendo-se num campo que se presta a várias apropriações ideológicas ou discursivas, possibilitando usos diversificados por diversos agentes – e, portanto, podendo constituir objeto de polêmica e luta em torno desses usos (LANDIM, 2002). Acrescente-se a isso o fato de que suas conotações e definições sociais também variam com o tempo.

O reconhecimento e a visibilidade social desse nome ONG não sucedeu da noite para o dia, produzindo-se, no transcorrer da década de 1980, a partir do investimento na afirmação de uma identidade comum e na produção de concepções, práticas e instâncias específicas de legitimidade por parte de um conjunto de agentes e organizações preexistentes, nascidas no pós-64 e voltadas para uma atuação politizada, nas bases da sociedade (LANDIM, 2002).

Isto porque, como menciona a mesma autora (2002), se fazia necessário a um determinado conjunto de organizações criar as condições de se apropriar do termo ONG, pondo o senso comum de seu lado, num contexto de crescente democratização e diversificação institucional no País. O sentido então tomou corpo e passou a ser utilizado por essas entidades, que há muito desenvolviam trabalhos dentro da mesma concepção (PAIVA, 2003).

Mas de uma simples "senha" compartilhada, o termo ONG passou a ser uma espécie de logomarca que, se de um lado assegurava legitimidade junto a certos financiadores, de outra parte, poderia radicalizar um conflito eventualmente sutil ou, até mesmo, inexistente entre órgãos da máquina administrativa do Estado e estas entidades (LANDIM, 2003). Isto porque, a dicção “organizações não governamentais” carrega consigo uma mensagem de negação e/ou oposição ao Governo/regime, ao ponto de inúmeras entidades assistenciais não se identificarem como ONGs porque, muito embora elas fossem organizações fora do Governo, não se alinhavam em oposição a ele.

Em pouco tempo essa expressão importada passou a fazer sentido e ter visibilidade na cena nacional, interessando pouco a pouco aos *media*. Como ressaltava Paiva (2003), quando começou a se esboçar o conceito de ONG, lá pela década de 1980, uns pronunciavam O, N, G, letra por letra, e outros já se aventuravam a expressar a sigla em forma de termo condutor de um conceito próprio.

Uma publicação do encontro de centros de promoção realizada em 1988 no Instituto de Estudos da Religião (ISER) deu origem uma das primeiras reportagens de destaque sobre as ONGs, no *Jornal do Brasil*, onde se anunciava pelo título que “Organizações não governamentais tomam conta do País”, apontando-se para a existência de:

[...] uma multidão de letras que, a partir da década de 1970, passou a freqüentar os jornais e o cotidiano dos brasileiros. Agora elas estão unificadas numa só sigla : ONGs (*Jornal do Brasil*, 9/4/88). (LANDIM, 1993, p. 129; LANDIM, 2002, p. 237).

No momento, segundo Fiege (2003), sobretudo em face da atual conjuntura política, pelo menos nos *media*, tudo é ONG (no sentido literal da sigla – organização não governamental), quando muitas vezes são apenas entidades civis de natureza beneficente, assistencial e caritativas, sem se esquecer, embora existentes em número reduzido, daquelas entidades que são meras crias da área governamental (e deveriam ser chamadas de OQUANG – organização quase não governamental) ou projetos de uma dono só (ING – indivíduo não governamental).

Landim (2002) comenta que a invisibilidade social, o não-fazer-nome (ao contrário, por exemplo, da lógica acadêmica, ou do mercado), era uma qualidade cultivada nas ONGs que – assim como seus agentes – não existiriam para si, mas para os outros. As ONGs, no entanto, foram ganhando vida própria e o que se viu com o tempo foi a afirmação de sua institucionalização e constituição de uma identidade comum, buscando reconhecimento público e reivindicando para si o papel de protagonista autônomo nesse espaço. Em pouco mais de uma década, constituíram uma profissão sem nome e fizeram um nome coletivo mediante o qual passaram a se reconhecer: ONG.

Como comentado a expressão terceiro setor é um conceito traduzido do inglês *third sector*, que tem como referência uma série de pesquisas acadêmicas relacionadas à *Johns Hopkins University*. É usada correntemente nos Estados Unidos no vocabulário sociológico, sendo ligada principalmente a outras duas expressões: organizações sem fins lucrativos (*non profit organizations*), representando a premissa de que seus dividendos não podem ser distribuídos entre os envolvidos, e organizações voluntárias, que não visam ao lucro, não partem da iniciativa governamental e se originam exclusivamente da vontade de seus fundadores (FERNANDES, 1994; SILVA, 2004; GOHN, 1997).

Como explica Landim (2003), o terceiro setor não é um termo neutro. A discussão que envolve o conceito de terceiro setor, muitas vezes, é apresentada como uma versão moderna, mais ampla e mais pragmática das ONGs (FIEGE, 2003, p. 20), entretanto:

[...] mais do que o transnacional ONG, ele tem nacionalidade clara, é de procedência norte-americana, advinda de um contexto onde o associativismo e voluntariado fazem parte de uma cultura política e cívica baseada no individualismo liberal, em que o ideário dominante é o da precedência da sociedade com relação ao Estado. Por conseguinte, é uma expressão que aqui chega carregada de pressupostos e conotações que complicam sua operação, sem mediações, no contexto da sociedade brasileira. (LANDIM, 2003, p. 109).

Para Teodósio (2001), o terceiro setor não passa de uma expressão vaga, imprecisa ou então carrega o tom de grande salvação para suas iniciativas/movimentos. Na verdade, terceiro setor virou uma daquelas palavras que explicam tudo e não explicam nada. Segundo Falconer e Fischer (1998, p. 12), o terceiro setor foi se ampliando sem que esse termo, usado para designá-lo, seja suficientemente explicativo da “diversidade de elementos componentes do universo que abrange”.

Ressalte-se que é no terreno do mercado onde a expressão é mais disseminada e usada amplamente de forma natural, mormente por empresas, fundações e organizações dedicadas à chamada filantropia empresarial, ou investimento social, campo que se desenvolve recentemente como nova forma de atuação de empresário, mediante repasse de recursos a projetos de ação social ou cultural (LANDIM, 2003).

## Como diz a referida autora

Terceiro Setor evoca colaboração e positividade de interação, diluindo a idéia de conflito ou contradição e tendendo a esvaziar as dinâmicas politizadas que marcam, pela força das circunstâncias, a tradição associativista das últimas décadas (e talvez da história) do Brasil. Ao contrário, por exemplo, de ONG, que distingue e diferencia subconjuntos de organizações a partir de seus ideários, papéis, alianças na sociedade, a idéia de “setor” é abrangente, tendendo à homogeneização ou minimização de diferenças que podem ser sociais e politicamente significativas, segundo os contextos e critérios de análise (LANDIM, 2003, p. 109).

Ainda segundo Landim (2003), constantemente, o terceiro setor é utilizado, implícita ou explicitamente, para produzir a idéia de que o universo das organizações sem fins lucrativos é a espécie de panecéia que substituiu o Estado no enfrentamento de questões sociais – como na resolução do problema do emprego, por exemplo.

Para Montão (2002, p. 17) o terceiro setor deve ser posto no seu devido lugar, ou seja, ele cumpre um papel ideológico importante na implementação das políticas neoliberais e está em sintonia com a reestruturação do capital pós-1970: de flexibilização dos mercados nacional e internacional, das relações de trabalho, da produção, do investimento financeiro. Nega a universalidade, ao se dirigir a grupos específicos e privatiza o público, já que suas “ações” são às custas do erário, uma vez que o Estado deixa de angariar impostos por conta dos gastos deste setor com a filantropia.

Na *communis opinio*, há o entendimento de que tanto o terceiro setor quanto as ONGs são neologismos surgidos na esteira de expansão da lógica neoliberal de condução dos governos das economias capitalistas centrais. Por detrás da discussão, cada vez mais intensa, sobre a importância das ONG's, está implícita a idéia de que os problemas sociais e econômicos devem ser resolvidos a partir das razões do mercado, ou melhor, do encontro e da ação dos diversos atores no espaço das trocas econômicas, cabendo ao Estado uma regulação mínima dessa esfera (TEODÓSIO; RESENDE, 1999). Para Paiva, entretanto

[...] as ONGs constituem parte relevante da rede de contra-hegemonia à globalização neoliberal. Essa compreensão sugere que se traga à memória o significado real dessas organizações para que, fortalecidas, interajam com o Estado e o Mercado pelos os olhos da sociedade civil e não a título de simples terceirizadas. (2003, p. 77).

A maioria dos membros ativos das ONGs acredita constituir uma sociedade fora da lógica capitalista. No contexto da ABONG, há forte crítica à globalização e ao neoliberalismo (SILVA, 2004).

## **2.4 Aspectos jurídico-legais**

As pessoas jurídicas são classificadas, quanto às funções e capacidades, em dois grupos distintos: as de Direito público, cuja organização maior é o Estado, e as de Direito privado, que têm origem na vontade individual, com objetivos de interesses particulares, para benefício dos próprios instituidores, de uma parcela determinada ou indeterminada da coletividade (PESSOA; ROCHA, 2003).

Entre as pessoas de direito público estão a União, os Estados, os Municípios, as Autarquias, Empresas Públicas e as sociedades de economia mistas. Em relação às pessoas jurídicas de direito privado, o Código Civil em vigor desde 11 de janeiro de 2003, por meio da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, destaca em seu art. 44, que estas podem ser representadas por associações, sociedades e fundações.

Uma das primeiras grandes tarefas que as pessoas deparam ao decidirem constituir uma organização não governamental é a de escolher a forma jurídica mais adequada às finalidades ou fins e ao patrimônio de que pretendem dispor. É mister salientar, entretanto, que não há na legislação brasileira um diploma jurídico que trata especificamente das ONGs. Desta forma, para que uma ONG venha a ser criada juridicamente, deve adotar a natureza de associação ou fundação, conforme dispõe o nosso Código Civil, que não têm finalidade lucrativa.

A associação é uma pessoa jurídica de Direito privado que tem por objetivo a realização de finalidades culturais, artísticas, sociais, pias, recreativas etc., ou seja, não econômicas, e cuja existência legal tem início com o arquivamento do respectivo estatuto social da registro competente (PESSOA; ROCHA, 2003).

As fundações se diferenciam das associações por necessitarem de um complexo de bens livres postos por uma pessoa física ou jurídica a serviço de um fim lícito e especial com alcance social pretendido pelo seu instituidor, em atenção ao disposto em seu estatuto (DINIZ, 2002). A maioria das ONGs se constitui na forma do instituto jurídico de associações (LANDIM, 1998).

Existem diversos títulos e certificados fornecidos pelo Poder público e, quando adquiridos por entidades, estas passam a gozar de certos benefícios fiscais. Ainda que tenham ocorridos algumas alterações no âmbito das normas que regem o terceiro setor como um todo, qualificações anteriores continuam vigorando concomitantemente com novas titulações. São os títulos (PESSOA; ROCHA, 2004):

- reconhecimento como organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP);
- organizações sociais (OS);
- certificado utilidade pública federal;
- certificado de fins filantrópicos; e
- registro no Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS).

Com o objetivo de qualificar juridicamente as organizações do terceiro setor, a Lei n.º 9.790, de março de 1999, conhecida como novo marco legal do terceiro setor, instituiu a qualificação da “Organização da Sociedade Civil de Interesse Público” – OSCIP, título que objetiva diferenciar aquelas instituições privadas de interesse público.

Para se tornar uma OSCIP, as pessoas jurídicas de Direito privado sem fins lucrativos, qualificadas com base em outros diplomas legais – títulos de utilidade pública e certificado de fins filantrópicos-, deverão atender a requisitos estabelecidos em lei (BNDES, 2001).

Podem ser qualificadas como OSCIPs as organizações que desenvolvem assistência social, atividades culturais, defesa e conservação do patrimônio histórico

e artístico, educação e saúde gratuitas, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do voluntariado, dentre outras.

Vale destacar ainda que a nova lei abre, pela primeira vez, a possibilidade de as entidades sem fins lucrativos remunerarem seus dirigentes. Pela Lei n.º 9.790/99, a remuneração dos dirigentes de uma instituição poderá constar de seu estatuto, desde que compatível com os valores praticados no mercado de trabalho local.

Apesar da relevância do reconhecimento jurídico qualificado para o setor, contudo, estas alterações estabelecidas pela norma legal parecem não ter sido ainda bem recebidas pela cultura organizacional das entidades e governos, porque:

[...] passados dois anos de promulgação da lei, apenas 600 organizações solicitaram ao Ministério da Justiça a qualificação de OSCIP. Por não atenderem às exigências estatutárias ou apresentarem finalidades em desacordo com a legislação, somente 35% destas tiveram seus pedidos deferidos. (BNDES, 2001, p. 12).

O que se traz para o pequeno índice de adesão ao novo título é o fato de que existem custos envolvidos no processo de requerimento e de que as vantagens oriundas da qualificação ainda são pequenas, o que é exemplificado pela falta de uma legislação tributária complementar que modifique a atual estrutura de incentivos fiscais (aplicável às entidades de utilidade pública e filantrópicas) destinados às organizações do terceiro setor.

Pela regra atual (Lei nº 9.250/95), não há possibilidade de deduções das contribuições feitas às entidades privadas sem fins lucrativos por pessoas físicas e, no caso do imposto de renda de pessoas jurídicas, o limite de dedutibilidade é de 2% sobre o lucro operacional. Pela legislação tributária, para que as instituições sejam habilitadas a receber doações passíveis de dedução, é necessário obter o título de utilidade pública federal junto à Secretaria Nacional de Justiça (Ministério da Justiça).

A questão tributária é um assunto importante, no caso, a imunidade tributária concedida ao setor isenta o pagamento de imposto de renda sobre o patrimônio e serviços às instituições de educação e de assistência social, desde que

estas apliquem todos os seus recursos no País, na manutenção dos objetivos institucionais e que não distribuam parcela do patrimônio ou rendas como lucro.

Bem assim, ainda no campo dos incentivos fiscais, tem-se o incentivo às doações aos fundos da criança e do adolescente, criado pelo Estatuto da Criança e do Adolescente. Esse recurso busca viabilizar a execução de políticas públicas para o atendimento infanto-juvenil. A partir desses exemplos, verifica-se que o Poder público, por meio da legislação específica que estimula as doações, age em nome do desenvolvimento social (MOSQUERA; SOUZA, 2003).

## 2.5 ONGs: natureza de suas atividades e atuações

São varias as formas de atuação das ONGs. Existem algumas tipologias na literatura que tentam classificar as atividades que estas desempenham. Para Vakil (1997 apud ROESCH, 2002, p. 3), as ONGs desempenham diferentes tipos de atividades, incluindo os seguintes:

1. Bem-estar - prover serviços a grupos específicos, baseados no modelo de caridade, p.ex., provisão de necessidades básicas para populações pobres, com freqüência em resposta a desastres naturais ou graves.
2. Desenvolvimento – melhorar a capacidade de uma comunidade de prover suas próprias necessidades básicas (desenvolvimento sustentado, construção de capacidades). Inclui sub-tipos:
  1. Associações - onde os beneficiários são os próprios membros. Abrange cooperativas e organizações informais.
  2. Serviços – agem como intermediárias na provisão de serviços a outras organizações ou à população em geral. Nesta categoria é essencial distinguir: a) se há ou não pagamento em dinheiro para os bens ou serviços providos (mercantilizado ou não-mercantilizado); b) se a organização pode escolher (se possui ou não fundos suficientes) entre cobrar ou não os seus serviços.
3. Proteção, defesa, campanhas – influenciar políticas ou o processo decisório relacionado a questões específicas, ou construir apoio social entre organizações semelhantes, assim como da população mais ampla, em torno destas questões.
4. Educação para o desenvolvimento – baseadas em países industrializados, centram-se em educar os cidadãos desses países sobre questões importantes a respeito do desenvolvimento como inequidade global e dívida externa.
5. Ação em rede (*networking*) – canalizar informações e prover assistência técnica ou de outros tipos a ONGs de nível mais baixo ou a indivíduos (operam em níveis nacional ou regional).
6. Pesquisa – desenvolver pesquisa (especialmente participativa) como um meio legítimo de adquirir conhecimento para subsidiar intervenções sociais.

Lewis (2001, p. 123) engloba todas estas atividades em dois papéis principais: *Advocacy* (proteção defesa e campanhas) e provisão de serviços. O primeiro refere-se à defesa de:

[...] interesses de grupo sub-representados através de negociações com os detentores de poder, normalmente o Estado, e, crescentemente, o setor corporativo. (LEWIS, 2001, p. 123).

Neste papel, as ONGs buscam, principalmente, mudar o *status quo*, em lugar de atender necessidades materiais imediatas das pessoas, como no caso da provisão de serviços. O segundo papel é subdividido em:

1. Provisão direta de serviços à população
2. Fortalecimento de programas públicos de provisão de serviços já existentes, por meio de (a) pesquisas sobre necessidades não atendidas e respostas inovadoras quanto à entrega de serviços, (b) programas de treinamento, especialmente a servidores públicos, especialmente no que diz respeito a idéias e informações aprendidas por uma ONG em seu trabalho com comunidades de base.
3. Interligação entre comunidade e outros setores, por exemplo, assistência às comunidades quanto ao fortalecimento de seu poder de barganha e pressão sobre os poderes públicos, ou entre beneficiários e provedores de serviços especializados como consultores legais. (LEWIS, 2001 apud ROESCH, 2002, p. 3-4).

Brown (1991) considera que as ONGs podem exercer o papel de organizações interligadoras (*bridging organizations*) para garantir a sustentabilidade dos esforços de desenvolvimento. Suas atividades incluem: i) constituir instituições locais, ii) criar ligações com outras agências, iii) aumentar a influência da política local e iv) servir de veículo para compartilhar a inovação e a educação pública a respeito de opção de desenvolvimento.

De outra forma, Gohn (1997) utiliza o termo ONG para definir os seguintes subcampos: o das organizações caritativas, das desenvolvimentistas, das ambientalistas e das cidadãs. Para ela, as ONGs caritativas foram as que mais se expandiram, “recriando um cenário urbano da assistência a partir de categorias específicas: crianças e adolescentes, mulheres, idosos”. (p.12-13).

Gohn ressalta que as ONGs desenvolvimentistas surgiram e crescem a partir de propostas de intervenção no meio ambiente, baseando-se em propostas de

desenvolvimento auto-sustentável e articulando em redes de caráter internacional (1997).

As ONGs ambientalistas, no campo da visibilidade urbana, têm o trabalho que mais aparece e estão contribuindo decisivamente para a mudança do perfil das cidades. Já as ONGs cidadãs são voltadas para a reivindicação dos direitos da cidadania, atuam no espaço urbano, tanto no campo popular como no não popular (GOHN, 1997).

Gohn (1997) diferencia também as ONGs por períodos de atuação, a saber: ONGs militantes, oriundas da cultura participativa, identitária e autônoma dos anos 1970 e 1980, e ONGs propositivas, típicas a partir de 1990, que atuam segundo ações estratégicas, utilizando-se de lógicas instrumentais, racionais e mercadológicas.

Pesquisa realizada pela Associação Brasileira das Organizações não Governamentais - ABONG (2002) constatou, por meio de respostas múltiplas, que as principais áreas temáticas de atuação de suas associadas são as que constam na tabela n.º 1, a seguir:

Principais áreas temáticas de atuação	Nº de respostas	%
Educação	102	52,04
Organização popular/ participação popular	75	38,27
Justiça e promoção de direitos	72	36,73
Fortalecimento de outras ONGs/ Mov. Populares	51	26,02
Relação de gênero e discriminação sexual	49	25,00
Saúde	48	24,49
Meio ambiente	37	18,88
Trabalho e renda	36	18,37
DST/ AIDS	21	10,71
Questões urbanas	21	10,71
Arte e cultura	19	9,69
Comunicação	19	9,69
Agricultura	18	9,18
Orçamento público	16	8,16
Assistência social	15	7,65
Desenvolvimento da economia regional	13	6,63
Questões agrárias	13	6,63
Discriminação racial	11	5,61
Segurança pública	06	3,06
Outros	18	9,18
Não sabe/ não respondeu	02	1,02

**TABELA n.º 1 - Principais áreas temáticas de atuação das ONGs**

Fonte: ABONG (2002, p. 12).

A tabela n.º 1 demonstra que as ONGs estão se dedicando majoritariamente a áreas educacionais, uma vez que este se constitui universo muito amplo de atuação, que demanda esforços profundos na transformação de uma realidade educacional carente de recursos e ações no Brasil. A questão educacional de fato constitui grande desafio para as ONGs, sobretudo por que é uma área temática que passa por várias outras ações e iniciativas públicas, como na questão da conscientização política, de saúde pública, do meio ambiente etc.

## **2.6 A organização do campo das ONGs**

A categoria ONG se constituiu-se socialmente e se disseminou, antes de mais nada, em vista de lógicas próprias ao campo de relações internacionalizadas em que se inseria um conjunto de organizações de características particulares.

No início não havia entre seus agentes a representação de pertença a um universo institucional particular, muito embora alguns deles mantivessem entre si laços pessoais em suas trajetórias de vida e inclusive circulassem como quadros entre algumas organizações de perfil semelhante, realizando os mesmos tipos de trabalhos.

Para Bourdieu (1989), a posição de um determinado agente no espaço social pode ser definida pelo lugar que ele ocupa nos diferentes campos. Para Bourdieu (1989), os campos são considerados espaços estruturados de posições (ou de postos) cujas propriedades estão sujeitas às posições nestes espaços, podendo ser analisadas independentemente das características de seus ocupantes (em parte determinadas por elas).

Descobre-se, porém, em cada campo particular propriedades específicas e, ao mesmo tempo, avança-se no conhecimento dos mecanismos universais dos campos, que se especificam em função de variáveis secundárias.

Mas sabe-se que em cada campo se encontrará uma luta, da qual se deve, cada vez, procurar as formas específicas, entre o novo que está entrando e que tenta forçar o direito de entrada e o dominante que tenta defender o monopólio e excluir a concorrência. Assim, um campo se explica, entre outras coisas, por meio da definição dos objetos de disputas e dos

interesses específicos que são irredutíveis aos objetos de disputas e aos interesses próprios de outros campos (não se poderia motivar um filósofo com questões próprias dos geógrafos) e que não são percebidos por quem não foi formado para entrar neste campo (cada categoria e interesses implica a indiferença em relação a outros interesses, a outros investimentos, destinados assim a serem percebidos como absurdos, insensatos, ou nobres, desinteressados). (BOURDIEU, 1989, p. 59).

Nesse sentido, segundo Landim (2002), trata-se mais propriamente de

[...] organizações que criam identidade e são identificadas enquanto tal, através do tempo e em diferentes situações, em relação com outras organizações das quais se distinguem, se diferenciam, de acordo com a dinâmica dos acontecimentos em que estão envolvidas. (p. 22).

Ninguém sabe ao certo quantas ONGs atuam no Brasil. Embora números exatos não estejam disponíveis, os estudos mais recentes estimam que existem mais de 5.000 ONGs no Brasil. A Comunidade Solidária traz um número muito concreto de ONG: 6.614 entidades registradas, representado menos de 3% do terceiro setor (FIEGE, 2003). Segundo levantamento do IBGE (2005), estima-se um número de até 250 mil entidades de todas as espécies caracterizadas como terceiro setor.

Em agosto de 1991, com a presença de 108 ONGs, o campo dessas organizações foi fortalecido com a fundação, no Rio de Janeiro, da Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais – ABONG, a primeira – e até hoje única – organização nacional das ONGs no Brasil (LANDIM, 1993; LANDIM, 2002; SILVA, 2004).

A ABONG decorreu da trajetória de um segmento pioneiro de ONGs, que merece destaque especial por seu caráter supra temático e com perfil político caracterizado por

[...] tradição de resistência ao autoritarismo; contribuição à consolidação de novos sujeitos políticos e movimentos sociais; busca de alternativas de desenvolvimento ambientalismo sustentáveis e socialmente justas; compromisso de luta contra a exclusão, a miséria e as desigualdades sociais; promoção de direitos, construção da cidadania e da defesa da ética na política para a consolidação da democracia (ABONG-WebSite, 2003).

A identidade institucional da ABONG (WebSite, 2003) está definida em seu Estatuto: "uma sociedade civil sem fins lucrativos, democrática e pluralista, com sede e foro na capital do Estado de São Paulo" e apresenta os seguintes objetivos:

[...] promover o intercâmbio entre entidades que buscam ampliação da cidadania, a constituição e expansão de direitos, a justiça social e a consolidação de uma democracia participativa; consolidar a identidade das ONGs brasileiras e afirmar sua autonomia; defender o interesse comum de suas associadas e estimular diferentes formas de intercâmbio entre elas com instituições similares de outros países; informar sobre a atuação de agências governamentais, internacionais e multilaterais de cooperação para o desenvolvimento; combater todas as formas de discriminação; ser um instrumento de promoção em âmbito nacional e internacional das contribuições das ONGs frente aos desafios do desenvolvimento e da superação da pobreza (ABONG-WebSite, 2003).

A ABONG possui em sua estrutura organizacional instâncias permanentes, na condição de Assembléia Geral, Conselho Diretor, Diretoria Executiva, Conselho Fiscal e Conselho de Ética. Além da mais, a ABONG possui as áreas de comunicação, jurídica e de desenvolvimento institucional, voltadas ao atendimento dos objetivos propostos pela Associação, antes mencionados.

Para vir a ser filiada a ABONG, as ONGs ficam submetidas a critérios definidos e apreciados pelo Conselho Diretor da ABONG. Para ser considerada ONG para a ABONG, as entidades devem ser juridicamente constituídas sob a forma de fundação ou associação, sem fins lucrativos, notadamente autônomas e pluralistas, e que tenham compromisso com a constituição de uma sociedade democrática, participativa, com o fortalecimento dos movimentos sociais de caráter democrático, condições estas atestadas pelas suas trajetórias institucionais e pelos termos dos seus estatutos.

Além do mais, devem ter 02 (dois) anos de existência, e deverão anexar, à solicitação de filiação, cópia do seu estatuto em vigor, cópia da ata de eleição e posse dos dirigentes, cópia do plano de trabalho da ONG, balanço contábil do ano anterior, além de carta de apresentação de duas associadas efetivas (ABONG-WebSite, 2003).

A ABONG ganhou densidade e projeção nacional e internacional, e se consolida também no plano regional, a partir de oito fóruns regionalizados. No Estado do Ceará, a ABONG está presente por meio da Regional Nordeste III, e congrega também os Estados do Piauí e Rio Grande do Norte, representada por sua titular, Sra. Lia Freitas Cavalcante, da CEDECA Ceará.

A ABONG presente no Ceará reúne as maiores ONGs tradicionais (ESPLAR e CETRA) assim como entidades relevantes no contexto cearense que surgiram durante a última década (EDISCA, Comunicação e Cultura, TERRAMAR etc.). São ao todo 28 (vinte e oito) ONGs filiadas à ABONG Regional III, atuando nas mais diversas áreas temáticas, tendo a ABONG como fórum e articulador nos debates, seminários e demais eventos realizados no Estado.

Há que se ressaltar também a interlocução entre ABONG e ONGs brasileiras com redes de ONG no Continente (Associação Latino-Americana de Organizações de Promoção) e no contexto internacional. Tudo isso ampliou em muito os espaços do diálogo e articulação para os agentes sociais.

Outras instituições atuam nesse sentido, como o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas - GIFE, como parceiro da ABONG, exerce várias atividades e desenvolve uma dinâmica cujos princípios de ação procuram afastar-se das práticas tradicionalmente citadas como assistencialistas e paternalistas.

## **2.7 A emergência das ONGs como campo de trabalho**

Estamos vivendo verdadeira inflação das ONGs, tanto quanto ao uso da sigla, como também ao surgimento de entidades, este último provocado como reflexo de um mercado de trabalho tradicional cada vez mais fechado e pela disponibilidade de recursos públicos (federais) por meio de programas diversos nos últimos anos (FIEGE, 2003).

Nos sete países dos quais se dispõem de dados estatísticos (Estados Unidos, Alemanha, Japão, França, Inglaterra, Itália, Hungria), o terceiro setor como um todo emprega 11,7 milhões de pessoas em tempo integral e mobiliza recursos da ordem de 601,6 bilhões de dólares (MENDES, 1999).

Um dado interessante é que as ONGs se apresentam como uma alternativa (ou perspectiva de) de trabalho. Há alguns anos trabalhar em uma organização não governamental era sinônimo de muito esforço e amor, mas sem

expectativa de retorno financeiro. Hoje, é um espaço de trabalho em expansão que abriga milhares de profissionais, das mais diversas áreas. Como ressalta Landim (1993, p. 127), no momento as ONGs constituem um mercado de trabalho visível, haja vista que antes era considerada uma “anti profissão”, ou mesmo uma “profissão sem nome”.

A responsável pela área de recursos humanos da *WWF-Brasil* pode comprovar essa diversidade dentro da própria organização, onde existem economistas, contabilistas, administradores, jornalistas, especialistas em *marketing*, em turismo, engenheiros florestais, biólogos, agrônomos, veterinários, advogados e de recursos humanos (FOLHA DE SÃO PAULO, CADERNO FOVEST, 2006).

As ONGs permitem que os indivíduos encontrem espaço de trabalho para a realização pessoal, um sentido e um senso de responsabilidade (SCHEIN, 1993) em sua existência. Drucker (1995) corrobora esta idéia, quando cita que uma das grandes forças das organizações do terceiro setor é que as pessoas não trabalham nelas para viver, mas por uma causa (FRASSON, 2001; SCHEIN, 1993).

É fundamental ressaltar, no entanto, que tais organizações são compostas por voluntários que atuam como membros por livre e espontânea vontade, e também por pessoas que encontram nestas organizações um espaço para emprego, atuando como funcionários remunerados (FRASSON, 2001).

A estrutura anteriormente baseada no voluntariado, no entanto, está cada vez mais sendo substituída pelo profissionalismo das relações e dos recursos humanos. Cada vez mais se investe na formação de equipes com perfil interdisciplinar; na contratação de novos profissionais, passando a ser requeridos conhecimentos mais específicos, como gestão de projetos sociais e uso de tecnologias de informação.

A nova tendência é a preferência por profissionais com perfil em áreas mais específicas, não sendo mais considerado de grande relevância o perfil genérico de antes, do militante engajado na causa social. O espaço de atuação dos voluntários fica então resumido à captação de recursos de acordo com uma bem-

elaborada estratégia profissional de *marketing*, e à participação nas ações contingentes dos projetos, especialmente em situações de emergência social, que necessitam da mobilização de um grande efetivo humano (DINIZ; MATTOS, 2002).

## **2.8 A emergência das ONGs como campo de estudo**

O fenômeno do crescimento das ONGs, em termos internacionais e nacionais, parece ter conquistado o seu espaço no mundo acadêmico (BARROS, 2002). Como ocorre em outras áreas do conhecimento, as pesquisas de alta tecnologia concentram-se em centros acadêmicos de países do norte.

A investigação científica sobre o tema amplo terceiro setor, incluindo as ONGs, é marcada pela hegemonia do mundo anglo-saxão, de que são exemplos destacados o Centro de Estudos de Sociedade Civil e ONGs da *Londom Scholl of Economics*, O Instituto de Estudos de Políticas da Universidade *John Hopkins*, o Programa de Organizações sem Fins Lucrativos da Universidade de *Yale*, o Centro *Hauser* para Organizações sem Fins Lucrativos da Universidade de *Harvard*, o Instituto de Estudos do Desenvolvimento (IDR) de *Boston* e o Programa da Fundação *Ford* com o *Institute of Development Studies de Sussex* sobre Governabilidade e Movimentos Cidadãos (HADDAD, 2002).

No Brasil, o tema ainda desperta o interesse de um número reduzido de pesquisadores, existindo poucos trabalhos com estudos empíricos detalhados e um número ainda incipiente de pesquisas desenvolvidas no âmbito do estudo da Administração.

Essa realidade de escassez na produção acadêmica vem mudando, faculdades e universidades abrem centros de pesquisa focados em ONGs ou terceiro setor. Surgem cursos de especialização de profissionais para atuar no terceiro setor. Desde 1995 ocorre o movimento, e as escolas de Administração e negócios se esforçam na busca de alterar essa realidade, mediante o surgimento de vários núcleos e centros acadêmicos dedicados ao tema, como, por exemplo:

- o Centro de Estudos do Terceiro Setor (CETSFGV/ EAESP), de 1994;
- o Núcleo Interdisciplinar de Pesquisas e Estudos sobre Terceiro Setor (NIPETS-UFRGS), criado em 1997;
- o Centro de Empreendedorismo Social e Administração do Terceiro Setor (CEATS–FEA/USP), criado em 1998; e
- o Núcleo de Estudos em Administração do Terceiro Setor (NEATS-PUC/SP), criado em 1998, entre outros (IIZUKA; SANO, 2004).

No Estado do Ceará, algumas instituições educacionais iniciaram o trabalho de capacitação no âmbito do terceiro setor, a exemplo dos cursos de especialização (pós-graduação) em gestão de organizações do terceiro setor, da Universidade Estadual do Ceará - UECE, e da Faculdade Christus.

Segundo Alves (2002), em 2001 o CEATS-FEA/USP fez o primeiro levantamento da produção acadêmica brasileira sobre o terceiro setor. Nessa pesquisa, segundo o autor (ALVES, 2002, apud IIZUKA; SANO, p. 2004), verificou-se que, de um total de 35 instituições, 12 eram centros de estudos voltados exclusivamente para o terceiro setor.

Embora vários grupos de pesquisa sejam formados nas principais faculdades brasileiras, diversos artigos sejam publicados e as revistas de circulação nacional mostrem que o tema ganhou força, comparativamente a outras áreas clássicas da economia, os estudos sobre as ONGs ainda são limitados e carecem de consistência, demonstrando a necessidade enfática de que seja feita uma investigação mais profunda do fenômeno pela comunidade de pesquisadores (BARROS, 2002).

Como explicam os pesquisadores Iizuka e Sano (2004), em um artigo bastante interessante e útil para a comunidade científica pesquisadora das organizações do terceiro setor, intitulado *O Terceiro Setor e a Produção Acadêmica: Uma Visita aos Anais dos ENANPAD's de 1990 a 2003*, há cerca de 10 anos, em 1994, foram realizados os primeiros esforços acadêmicos para compreender a temática do terceiro setor.

Os autores constataram que, no período de 1994 a 2003, foi apresentado nos encontros da ANPAD um total de 3.360 artigos, sendo, desse total, 37 diretamente ligados à temática do terceiro setor, o que representa 1,1% (IIZUKA; SANO, 2004, p. 6), chegando à conclusão que

[...] o campo do Terceiro Setor, ainda em que pese o crescente interesse acadêmico e profissional nos últimos anos, não alcançou um padrão de produção acadêmica que a caracterize como uma área autônoma, com uma agenda de pesquisa própria e consolidada. Além disso, em se tratando de produção acadêmica, um período de 10 anos é relativamente curto para que uma área esteja devidamente estruturada.

O estudo do terceiro setor não está somente ligado às ciências da Administração. Ele transita por diversas áreas e campos, passando por Ciências Sociais, Política, Sociologia e Políticas públicas. A área de Administração é largamente dominante, com 43,8% dos registros (no sistema PROSSIGA do CNPQ), seguida pela Ciência Política, com 13,2%, e pela Sociologia, com 12,4%.

Existe ainda pouca informação publicada sobre as práticas de gestão das ONGs, especialmente na América Latina. Há problemas conceituais para defini-las e comparar suas práticas. Vários autores apontam características comuns destas organizações e debatem sobre o tipo de racionalidade que deve embasar a gestão.

A construção da gestão de modo mais apropriado às particularidades das ONG é um dos grandes desafios destas organizações, na qual estão em discussão modelos de gestão baseados nas racionalidades substantiva e instrumental (SERPA, 1997; TENÓRIO, 1998, 1999; TEODÓSIO, 2002; TEODÓSIO, 2005; ROESCH, 2002).

Como diz Bose (2004), são muitos os desafios a serem vencidos pelas ONGs, e quase todos passam pela questão da competência gerencial, na qual se passa a tratar.

### **3 A GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS**

Neste capítulo, serão consideradas questões relativas à gestão das ONGs, abordando a discussão acerca da adoção de modelos da gestão empresarial, assunto que leva em consideração o aparente conflito entre a racionalidade substantiva e funcional. Este capítulo, também, versará de modo geral sobre as características dos modelos de gestão das ONGs e os seus subprocessos, notadamente em seus aspectos de estratégia, gestão de pessoas, noções de resultados, gestão financeira e as tendências e desafios das ONGs.

#### **3.1 Características do modelo de gestão**

Na gestão das ONGs, o foco não se estabelece no produto ou no seu processo de produção, mas no sujeito e seu processo de trabalho e aprendizagem. O sucesso ou qualidade das atividades de gestão está diretamente ligado ao atendimento das expectativas e necessidades dos sujeitos envolvidos neste processo (SILVA, 2004).

A adoção de práticas gerenciais do setor privado ou público, pelas ONGs, não pode ser considerada apenas como simples assimilação, sem levar em conta o contexto e realidade própria deste tipo de organização. Tenório (1998) acentua que as ONGs devem ser estudadas e planejadas numa perspectiva da emancipação do homem, do cidadão, e não sob o enfoque exclusivo de consumidor, cliente, meta, ou alvo a ser atingido.

O citado autor (1998) aborda a gestão das ONGs, estabelecendo a diferença entre gestão social e gestão estratégica. Para ele, a gestão social caracteriza-se por um gerenciamento mais participativo, dialógico, cujo processo decisório é exercido mediante diferentes sujeitos sociais, enquanto a gestão estratégica é um tipo de ação social utilitarista, baseada no cálculo de meios e fins e praticada via interação de duas ou mais pessoas, na qual uma delas exerce autoridade formal sobre a outra.

Entende-se que a necessidade das ONGs aponta para a adoção de um modelo alternativo de gestão, uma vez que, de um lado, a administração tradicional, baseada nos pressupostos funcionalistas, não dá conta das particularidades encontradas nas ONGs; de outro, a racionalidade substantiva, com seus princípios éticos e a busca pela satisfação pessoal e a auto-realização dos colaboradores, não leva em consideração práticas e procedimentos voltados à obtenção de resultados, com menores dispêndios.

Ligadas às instituições financiadoras de suas atividades, as organizações muitas vezes se deparam com lógicas e discursos da eficiência e eficácia econômico-financeira para avaliação de suas atividades, ou seja, da ordem da racionalidade instrumental, ao passo que seus modelos gerenciais seriam guiados no cotidiano por critérios mais substantivos, relacionados à promoção social de suas ações e à valorização dos indivíduos envolvidos em suas atividades, sejam eles o público-beneficiário de suas políticas sociais, sejam eles os trabalhadores remunerados e voluntários envolvidos em suas ações (TEODOSIO, 2001).

Um modelo de gestão é um conjunto de referenciais, conceitos e propostas para interpretação e compreensão da realidade ambiental e para organização da interação das inúmeras variáveis organizacionais, de modo a contemplar o atendimento das expectativas de todos os agentes das relações estabelecidas.

Segundo Diniz e Mattos (2002), em sua origem, as ONGs adotavam um modelo de gestão social, caracterizado pela lógica da solidariedade comunitária, no entanto, atualmente passam a adotar um processo de gestão estratégica. Esta transição provoca, segundo os autores, alterações conceituais nas orientações das ONGs, tornando-as mais funcionais, dentro de uma razão imposta principalmente pelas regras atuais do mercado.

Drucker (1995, p. XIV) lembra que está ocorrendo um “crescimento gerencial” entre as instituições sem fins lucrativos, tanto nas organizações grandes como nas pequenas. Isto porque

As próprias instituições sem fins lucrativos sabem que necessitam ser gerenciadas exatamente porque não têm “lucro” convencional. Elas sabem que precisam aprender como utilizar a gerência como ferramenta para que esta não as domine. Elas sabem que necessitam de gerência para que possam se concentrar em sua missão.

Neste novo contexto, a tendência é de que o caráter técnico do trabalho e os princípios de administração e gerenciamento ganham relevância. Se, de um lado, as empresas incorporaram o “discurso da responsabilidade social” em suas práticas de gestão, de outro, as ONGs se vêem obrigadas a incorporar tais práticas de gestão à sua ação social”. (BOSE, 2004, p. 29).

Dentre os motivos que levam as ONGs a buscarem a profissionalização, estão relacionados diretamente dois fatores: o primeiro liga-se à concorrência pelos recursos diante do crescimento do amplo terceiro setor, onde estão inseridas as ONGs, fazendo com que a fatia que cabe a cada uma destas organizações tenda à diluição; o outro se refere às exigências que a sociedade faz no que tange à aplicação dos recursos por parte destas organizações .

À primeira vista, as observações apontam para o fato de que as ONGs brasileiras possuem resistência à adoção de técnicas gerenciais, sobretudo em decorrência do receio de que a incorporação de tais ferramentas ocasione desvios nos valores e objetivos que norteiam a sua existência (BOSE, 2004; ROESCH, 2002; TEODOSIO; RESENDE, 1999).

A profissionalização da gestão das ONGs, entretanto, não significa a incorporação acrítica e fora do contexto dos instrumentos provenientes do campo empresarial, com todo o seu jargão típico do mercantilismo, tais como *marketing*, *management*, *outsourcing*, *merchandising*, *reising* e outros do gênero. Falconer (1999), relativamente ao terceiro setor, assinala que essas tendências agravam a sua crise de identidade, uma vez que:

O crescimento e a profissionalização das organizações pode vir a sepultar a imagem idealizada do terceiro setor como composto por organizações comunitárias, lideradas por voluntários abnegados, tão freqüente nos apelos de captação de recursos e na motivação de pessoas. O crescimento, tem-se, pode levar à burocratização, ao desvio da missão social, ao esfriamento da participação de voluntários, à sobreposição do objetivo de

autoperpetuação sobre outros, e à adoção de comportamentos mais parecidos com os dos outros setores. (FALCONER, 1999, p. 117).

Essa dimensão exemplifica como a gestão, clamada como panacéia de todos os males do setor, pode ter significativos efeitos colaterais. Desenvolver um campo de gestão das ONGs sensível a essas questões é imperativo para evitar a perda, a duras penas conquistada, da identidade deste espaço (FALCONER, 1999).

Antes de se tornar uma ameaça, a profissionalização deve ser transformada em oportunidade para fortalecer a identidade do campo, mediante sistemas e modelos que não apenas respeitem suas particularidades, mas que se baseiem em suas especificidades, visando a manter e preservar valores éticos e filosofias que o sustentam (BOSE, 2004, p. 30). As ONGs não podem esquecer seus valores substantivos, mesmo com a adesão de práticas modernas.

Pouco se sabe sobre a gestão interna das ONGs, mas a idéia difundida é que elas sejam gerenciadas por líderes idealistas e comprometidos, utilizem processos participativos de tomada de decisões e operem com estruturas flexíveis. Segundo Dartington (1992 apud ROESCH, 2002), há evidências de que estas organizações tendem a rejeitar treinamento e técnicas gerenciais e desenvolver suas habilidades gerenciais por meio de experiência e apoio dos pares.

Entre as peculiaridades organizacionais atribuídas a estas organizações, destacam-se: proximidade do beneficiário, ações em “rede”, estruturas desburocratizadas e “enxutas”, gestão participativa, imagem institucional consolidada, motivação e comprometimento intrínsecos aos profissionais e voluntários que nelas atuam, invariavelmente relacionados aos valores praticados e/ou à causa para a qual a organização se volta (BOSE, 2004; TEODÓSIO, 2002). Cabe ressaltar que várias dessas peculiaridades gerenciais são enfatizadas como virtudes administrativas pelos processos de reestruturação organizacional no setor privado.

De acordo com Falconer (1999), há um descompromisso em relação à sociedade burocratizada e com os modelos organizacionais estabelecidos. Intrinsecamente relacionado, outro aspecto que se destaca é a informalidade,

expressa em práticas organizacionais assistemáticas (FALCONER, 1999; TEODÓSIO; BRUM, 2000; TEODÓDIO; RESENDE, 1999). Nesse contexto,

[...] algumas práticas vinculadas a performance, desempenho e profissionalização das relações internas são vistas como ameaça à coerência ideológica dessas organizações, sendo portanto rejeitadas. (TEODÓSIO; BRUM, 2000, p. 16).

Alguns autores entendem que o amadorismo é uma das características inerente à gestão destas organizações (BECKER; SCORNAVACCA JR., 2000; FALCONER, 1999), o que decorre, em parte, da resistência à adoção de modelos mais estruturais e, por outro lado, por possuírem um estilo próprio de gestão (TENÓRIO, 2004) constituído ao longo de sua existência.

De acordo com Tenório (2004), se por um lado tal informalidade, sem normas e procedimentos escritos, torna essas organizações mais ágeis, de outra parte, dificulta a gestão, pois as funções e responsabilidade de seus membros não são claramente definidas. Isto pode acarretar maior lentidão na execução de atividades e processos, em decorrência de situações nas quais não se sabe, exatamente, “quem deve fazer” ou “o que deve ser feito” (BOSE, 2004, p. 34). Ainda, segundo Falconer (1999), esta falta de padrões rígidos pode levar a situações nas quais mesmo as pessoas consideradas incompetentes permaneçam na organização.

A informalidade se expressa na dificuldade das ONG em estabelecerem hierarquias claras de autoridade e de relações formais de subordinação (FALCONER, 1999). Na visão de Salamon (2000), de maneira geral, as organizações sem fins lucrativos não estão imunes a procedimentos internos anti-democráticos e a controles hierárquicos.

Ressalte-se que nas organizações de menor porte os dirigentes costumam manter um relacionamento próximo com os colaboradores, com base em valores como proximidade, afeição, harmonia e confiança (TEODOSIO; BRUM, 2000; TEODOSIO; RESENDE, 1999).

Em decorrência dessas características, os gestores têm dificuldades para conciliar aspectos ideológicos da atuação como líder e otimizar os processos gerenciais internos. Ademais, segundo os referidos autores (TEODÓSIO; BRUM, 2000; TEODÓSIO; RESENDE, 1999), geralmente dividem suas preocupações entre problemas cotidianos – operacionais - e assuntos estratégicos.

Na perspectiva de Lewis (1998, p. 17),

Existem várias ironias nesse recente interesse das ONGs pelo gerenciamento e administração estratégica. A primeira, refere-se à tendência de algumas ONGs caminharem para o mundo do gerenciamento copiando os “gurus” da administração, sem sequer questionarem se tais ensinamentos são apropriados ao seu contexto. A segunda ironia consiste no fato de que muitas ONGs adotam estilos de gerenciamento que já se encontram ultrapassados, de acordo com considerações feitas por seus próprios autores ou por outros críticos da teoria posta. É o caso do planejamento estratégico que de acordo com um dos seus originadores, Henry Mintzberg, tem falhado em efetivar o que é apregoado em seus fundamentos. A terceira e mais frustrante ironia é que muitas das teorias administrativas em vigor (ex. *team works*, redução hierárquica, construção de valores e cultura organizacional, organização de aprendizagem, etc.) abordam processos cujas ONGs, pela sua própria flexibilidade e natureza institucional, já eram pioneiras.

Segundo Becker e Scornavacca Jr. (2000, p. 15), o modelo de gestão das ONGs não mais consegue dar conta das demandas sociais atribuídas a estas organizações, sendo urgente a necessidade de os quadros gerenciais de tais organizações se profissionalizarem, com o objetivo de aumentar sua eficiência e eficácia no cumprimento de seus objetivos institucionais.

Não se pode, todavia, generalizar esse entendimento para todas as ONGs. Bem verdade, algumas organizações encontram-se avançadas profissionalmente, com a adoção de práticas e instrumentos gerenciais modernos, a exemplo do Centro Integrado de Estudos e Programas de Desenvolvimento Sustentável – CIEDS, que possui certificado ISO 9001:2000, SA 8000.

Para Gaetani (1997 apud FRASSON, 2001), de modo geral, nas organizações do terceiro setor, impera um paradoxo, o voluntarismo, a sensibilidade social, a capacidade de indignação e o desejo de empreender transformações no modo de vida das camadas menos favorecidas convivem com o despreparo

profissional, as precárias condições de trabalho, a baixa densidade tecnológica e a falta de perspectivas de carreira e crescimento profissional.

Moura (1998 apud BRASIL; PIMENTA, 2005), apontou sete desafios que as ONGs devem superar para que possam atingir seus objetivos de forma mais eficiente. Entre esses desafios, o estabelecimento de estratégias para ingresso e melhor aplicação de seus recursos, a gestão de pessoas nas ONGs, a gestão financeira e a noção de resultados se fazem deveras relevante para sucesso das referidas organizações.

### **3.2 Gestão da estratégia**

Segundo Teodósio, Ckagnazaroff, e Souza (2004), o sucesso ou fracasso de uma ONG depende em grande parte de sua habilidade de influenciar o seu ambiente e avaliar os fatores do ambiente externo que possuem grande importância para os seus programas e atividades. Isto pode trazer melhor entendimento das questões econômicas, sociais, políticas e culturais que dão forma à vida de seus beneficiários e pode trazer um sentido de realidade maior para os programas das ONGs.

Em relação às práticas de planejamento e controle das ONGs, mediante o uso de informações gerenciais e estratégicas, observa-se preocupação maior com as ações de curto prazo como, por exemplo, com a gestão do caixa. O conhecimento e a utilização de indicadores de desempenho são insuficientes, podendo-se garantir que ou são inexistentes ou simples em demasia ou exigem competência e qualificação funcional, pouco freqüente na maioria das entidades. Mais trabalhosos e sofisticados, eles se restringem às entidades de maior porte. Trata-se, regra geral, de uma gestão baseada em fatos passados, sem muita preocupação estratégica (PACE; BASSO; SILVA, 2004).

Uma das principais preocupações estratégicas das ONGs, na visão de Carvalho (2002), diz respeito às estratégias de captação de recursos, normalmente reduzidas à elaboração de projetos de financiamento e à promoção de campanhas,

com o objetivo de recolher contribuições financeiras junto aos civis, ao Estado, às organizações internacionais e a empresas privadas.

Uma estratégia bem elaborada de captação de recursos que amplie e diversifique as fontes de captação pode contribuir para a ampliação da autonomia das organizações ante as mudanças e exigências das fontes de financiamento, ou seja, para o aumento de sua sustentabilidade, possibilitando maior capacidade de manutenção da sua identidade, sem perder de vista sua missão e valores, e reduzindo, assim, sua vulnerabilidade e subordinação.

Segundo Graaf (1987 apud LEWIS, 2001, p. 149),

O gerenciamento exercido pelas ONG's nas relações com o Estado é parte relevante de sua estratégia. Mesmo em casos em que as ONG's procurem evitar qualquer tipo de contato com o Estado, mediante atividades de pequena escala ou trabalhando com comunidades isoladas, o Estado não pode ser desconsiderado.

Entende-se, com efeito, que as ONGs não podem prescindir do apoio do Estado, sobretudo na questão financeira. Este pode ser um parceiro fundamental na viabilidade e sustentabilidade das operações das ONGs. As ONGs, entretanto, não podem perder sua autonomia e liberdade na execução de suas ações, nem na perda de sua identidade filosófica e de seus valores.

No relacionamento entre ONG's e o Estado, Lewis (2001, p. 150) identifica três estratégias que as ONG's podem adotar em relação ao Governo. A primeira é aquela em que elas procuram se manter pouco notadas (*low profile*) por meio de trabalhos em espaços existentes na prestação de serviços com reconhecimento tácito por parte dos governos ou deixando que estes recebam os créditos por aquilo que foi conseguido pelas ONG's.

Este papel de preencher vazios (*gap-filling role*), de um lado, pode trazer benefícios a curto prazo, principalmente quando os recursos são limitados, por outro, pode causar problemas de sustentabilidade e de responsabilização (*accountability*) a longo prazo.

A segunda estratégia é se engajar em colaboração seletiva com certas agências de Governo, que pode ser restrita a um determinado setor ou estar baseado em relacionamentos individuais entre pessoas ou ligações no plano local que podem não ter apoio formal por parte do Governo. Esta estratégia tem vantagem no que se refere ao seu caráter pragmático, mas ela pode originar inconsistências na elaboração e implementação de políticas públicas.

Por fim, a terceira estratégia é a de advocacia em questões de políticas públicas. Por meio destes, a ONG pressiona o Governo a favor dos interesses de determinados grupos da sociedade ou apresenta opções para as abordagens adotadas pelo Governo em relação àqueles grupos. Em outras palavras, advocacia consiste no esforço da ONG de influenciar as decisões de qualquer elite institucional a favor de um interesse coletivo (JENKINS, 1987 apud LEWIS, 2001).

### **3.3 Gestão de pessoas**

Em consequência das particularidades presentes nas ONGs, os gestores dessas organizações são incumbidos de gerenciar alguns tipos de vínculos profissionais das pessoas com a organização, quais sejam, esse grupo de pessoas: voluntários, remunerados celetistas, estagiários e prestadores de serviços autônomos/terceirizados. O desafio consiste em minimizar os conflitos, de modo que todos os trabalhadores da organização estejam preparados e centrados no alcance dos objetivos institucionais.

É possível constatar que os colaboradores das ONGs são muitas vezes são postos em uma posição secundária para a organização, uma vez a priorização das ações junto ao seu público alvo. Neste sentido, questiona-se se o caráter de militância e a adesão aos valores da organização, ao longo dos anos, serão suficientes para manter um corpo funcional comprometido e engajado, seja ele remunerado ou voluntário.

Falconer (2000) observa que existe alto nível de engajamento nas ONGs, mesmo entre os profissionais que realizam atividades consideradas burocráticas ou

menores. Especificamente no caso dos voluntários, observa-se que a sua permanência está relacionada à manutenção de valores e objetivos da organização, bem como à sua credibilidade interna e externa, levando a crer que o problema do engajamento de mão-de-obra parece não existir (TEODÓSIO; BRUM, 2000; TEODÓSIO; RESENDE, 1999).

Culturalmente isto funciona. Em decorrência, as preocupações com o desempenho, a produtividade, a qualificação, as recompensas e o desenvolvimento profissional são relegadas a segundo plano. Segundo Bose (2004), essa fórmula parece não mais funcionar diante dos desafios que as organizações se propõem a enfrentar.

Muito embora seja real o elevado grau de compromisso na maioria das organizações sociais, representado pelo envolvimento e seriedade de seus profissionais (RAPOSO, 2000), há a necessidade de profissionalização e de melhoria da qualidade dos processos de gestão do fator humano. Na opinião de Bose (2004), a profissionalização desse campo, vinculada ao crescimento da eficácia e eficiência de suas organizações, necessariamente deve passar pela profissionalização das pessoas que o compõem, voltadas para o desenvolvimento de novas competências.

Elas têm potencial para defender o valor do trabalho, combater causas da desqualificação das pessoas e até mesmo rearticular o trabalho ao prazer de trabalhar. E isso, de acordo com Brasil e Pimenta (2005), precisa acontecer, antes de tudo, em seu próprio interior e para os seus quadros.

A utilização da forma de trabalho voluntária também traz algumas dificuldades gerenciais, tais como preparação e qualificação, controle e regulação, avaliação de desempenho, absenteísmo e falta de pontualidade (TEODÓSIO; BRUM, 2000; TEODÓSIO; RESENDE, 1999). Falconer (1999) destaca a noção de que a gestão de voluntários deve contemplar procedimentos voltados para o recrutamento e a capacitação, o compartilhamento dos valores da organização, a definição de planos de trabalho e o acompanhamento individual.

A seleção de empregados numa ONG tende a ser assistemática e desestruturada, baseada na afinidade dos candidatos com a proposta organizacional e disponibilidade para o trabalho (BOSE, 2004). Esses candidatos, por sua vez, normalmente são recrutados mediante a indicação de terceiros, membros da organização e de pessoas por ela assistidas (TEODÓSIO; BRUM, 2000; TEODÓSIO; RESENDE, 1999).

A questão salarial é um fator preocupante para os dirigentes e para os empregados. Por um lado, é difícil para o grupo diretor da organização manter um quadro de pessoal treinado e capacitado, com salários baixos. De outra forma, os salários estão quase sempre abaixo do nível de satisfação dos colaboradores que, não raras vezes, quando se deparam com melhor oferta de salário no mercado de trabalho, deixam a instituição.

Por conseguinte, a rotatividade se torna dispendiosa para a organização, sobretudo quando é desenvolvido todo um trabalho de capacitação profissional. Esta necessita, então, iniciar novamente treinamentos e capacitações com novos contratados.

Ressalte-se o fato de essas organizações se manterem basicamente com doações, campanhas, eventos e verbas públicas, condição que dificulta a manutenção dos colaboradores capacitados em seu quadro de pessoal, uma vez que isso implica maiores salários e, por conseguinte, mais encargos sociais (FROSSARD COSTA, 2003).

Conforme esta autora (2003), observa-se que as pessoas que desenvolvem atividade remunerada nessas organizações indicam como fatores desmotivadores do trabalho o desconhecimento do cargo, a falta de habilidades necessárias, a falta de *feedback* positivo, o excesso de rivalidade entre colegas, o estabelecimento de metas impossíveis, conflitos com os chefes. E, como fatores motivadores, a segurança no trabalho, os desafios, as oportunidades de criação, de realização profissional, de crescimento e desenvolvimento pessoa e o contato com a população usuária dos serviços institucionais.

### 3.4 Noções de resultados e Gestão financeira

Os recursos financeiros das ONGs provem de fontes diversas. As ONGs obtêm seu financiamento de vertentes privadas (doações de pessoas ou empresas, cotas de sócios, coletas, venda de produtos ou serviços etc.), e/ou de fontes públicas (seja no plano municipal, estadual ou por meio das linhas de financiamento federal) (CARVALHO, 2000; SALLES; DELLAGNELO, 2005). Como diz Bose (2004, p. 29),

A sustentabilidade emerge como condição essencial para quebrar a dependência de determinadas fontes de recursos e para garantir a perenidade da organização. Embora geralmente seja analisada sob a ótica da diversificação de fontes de financiamento, a questão da sustentabilidade envolve um conjunto complexo de fatores.

Em conformidade com a organização internacional sem fins lucrativos *Ashoka-Mckinsey*, primeira associação mundial a apoiar empreendedores do setor social, o conceito de sustentabilidade refere-se à capacidade da organização de manter suas operações sem depender totalmente da doação de recursos por parte de pessoas físicas ou jurídicas (ASHOKA-MCKINSEY, 2001).

Tenório (2004) comenta que as ONGs brasileiras passam por uma fase de dificuldades quanto à obtenção de recursos. Inicialmente, quando nem se denominavam ONGs, eram sustentadas pela Igreja, passando, em seguida, a receber recursos de agências internacionais de cooperação, as quais, atualmente, permanecem como as principais financiadoras das ações dessas entidades, o que pode ser percebido por meio da tabela n.º 2.

Fontes de financiamentos	1997	2000	
	%	Nº de respostas	%
Agências internacionais de cooperação	81,11	154	78,57
Comercialização de produtos e venda de serviços	45,56	91	46,43
Órgãos governamentais federais	-	89	45,41
Outras fontes de financiamento	40,56	73	37,24
Empresas, fundações ou institutos empresariais brasileiros	22,22	64	32,65
Órgãos governamentais estaduais	47,78	64	32,65
Contribuições associativas	-	51	26,02
Órgãos governamentais municipais	-	44	22,45
Agências multilaterais e bilaterais	26,67	12	12,24
Doações individuais	-	24	12,24
Não sabem/ não respondeu	1,67	8	4,08

**TABELA n.º 2 – Fontes de financiamentos das ONGs – ABONG 2002**

Fonte: ABONG (2002, p. 16)

Nos últimos anos, foi nitidamente sentida a melhoria da imagem do Brasil no Exterior como país emergente e próspero. Se, por um lado, pode ter trazido vantagens na atração de capital estrangeiro, por outro, mostrou-se nefasto para o fluxo de doações de organismos internacionais para as ONGs brasileiras.

Diante da prosperidade alardeada do Brasil, os vultosos investimentos nos projetos do terceiro setor migraram para a América Central e principalmente para o Continente africano (CARVALHO, 2002).

Quanto à origem dos recursos, a dependência de única fonte representa aspecto causador de forte condicionamento e poder de indução sobre as atividades, projetos e programas de interesse para o financiador, podendo, em caso limite, incidir sobre a própria missão da ONG (CARVALHO, 2002).

Analisando por outro ponto de vista a questão das fontes de financiamento das ONGs, a tabela n.º 3 apresenta a proporção de cada fonte em relação ao orçamento total.

Fontes de financiamento	Número de ONGs	Valor do orçamento R\$	% sobre orçamento total	
			2000	1993
Agências internacionais de cooperação	116	70.182.947,73	50,61	75,9
Órgãos governamentais federais	63	10.404.145,74	7,50	-
Órgãos governamentais estaduais	38	8.227.083,58	5,93	3,2
Órgãos governamentais municipais	28	6.978.721,08	5,03	-
Empresas, fundações, ou Instituições Empresariais brasileiros.	43	5.806.643,74	4,19	1,8
Outras fontes de financiamento	52	5.528.660,75	3,99	5,0
Comercialização de produtos e venda de serviços	71	5.313.436,52	3,83	6,9
Agências multilaterais e bilaterais	17	3.324.057,56	2,40	7,0
Contribuições associativas	38	2.458.266,03	1,77	-
Valor não especificado por fonte		20.435.898,43	14,74	-
Total		138.659.861,16	100,00	100,00

**TABELA n.º 3 – Fontes de financiamento e sua proporção no orçamento total**

Fonte: ABONG (2002, p. 17)

Assim, no que se refere às mais importantes fontes de recursos em relação ao orçamento total, as agências internacionais de cooperação aparecem em primeiro lugar, participando com 50,61%, seguida pelos órgãos governamentais –

federais, estaduais e municipais – com 18,46%. Como anota Roesch (2002, p. 46), as ONGs, atualmente,

[...] sofrem pressões para buscar novas formas de sustentação financeira e reduzir sua dependência das agências financiadoras internacionais [...], e, para tanto, têm necessidade de fortalecer relações com outros organismos privados ou estatais.

Ressalte-se, por fim, que o não-provimento de lucro não elimina, *a priori*, a possibilidade de existir excedente financeiro, mas obriga a que esse excedente seja reinvestido integralmente na própria organização. Ao gerar superávit, essas organizações provêm a auto-sustentabilidade, entretanto, ainda são poucas as organizações sem fins lucrativos que podem se orgulhar de mecanismos de auto-sustentação. Tachizawa (2002) reforça esse aspecto, ao ressaltar que uma das tendências das ONGs é a preocupação crescente com a sustentabilidade.

Dias e Rodrigues (2002, p. 11-12) comentam que as ONGs precisam mostrar o impacto que estão provocando na comunidade onde atuam e na sociedade como um todo e, assim, fazer imagem e reputação favoráveis e que estejam de acordo com as expectativas de seus *stakeholders*.

*Acountability* significa demonstração de resultados, prestação de contas a todos os grupos de interesse da organização. Este conceito amplia a tradicional demonstração contábil que as empresas legalmente estão obrigadas ou ao controle orçamentário e processual que as organizações públicas estão inseridas. Significa também controle de resultados para o desenvolvimento sustentável, para a sociedade.

Para reforçar ainda mais a utilização eficaz dos seus recursos, Marcovitch (1997) recorda que, por desempenhar função de interesse público, espera-se que a organização do terceiro setor cultive a transparência quanto ao seu *portfolio* de projetos e, também, quanto aos resultados obtidos e recursos alocados.

Diante do contexto atual, Costa e Neves (1996) salientam que nos novos tempos

[...] as ONGs começam a perceber que têm que obter resultados, mudanças ou impactos concretos através de suas ações e mostrar uma relação positiva entre estes e os recursos utilizados para realizá-los (ou seja, uma boa relação custo-benefício ou uma relação meios e fins). Com isso, começam a substituir a espontaneidade, a informalidade e a ação bem-intencionada, mas desorganizada, por uma atuação mais organizada, passando a adotar algumas práticas já utilizadas em organizações que se pautam pela racionalidade instrumental ou de mercado. (p. 47-48).

Portanto, o desafio da sustentabilidade surge como uma das principais alavancas da necessidade de profissionalização da gestão dessas organizações (BOSE, 2004; TACHIZAWA, 2002; TENÓRIO, 2004). Nesse sentido, há gestão financeira é deveras relevante para as ONGs, uma vez que seus recursos não maioria dos casos são escassos e necessitam ser bem administrados de modo a produzir resultados efetivos e eficazes.

Dentre os aspetos de gestão antes comentados, a gestão de pessoas ocupa maior relevância nesta pesquisa, uma vez que mediante as ações de gestão de pessoas se permite analisar as eventuais práticas de atração, desenvolvimento e retenção de pessoas nas ONGs, bem assim comentar o mercado de trabalho das ONGs. É o que se passa a tratar.

## **4 GESTÃO DE PESSOAS E ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS**

Neste capítulo serão tratados o mercado de trabalho das ONGs e o perfil de competências requeridas para os profissionais que atuam nesse campo, abordando-se sobre a relevância da gestão de pessoas nessas organizações, discutindo-se o modelo dessa gestão e as práticas e políticas de recursos humanos adotadas nas ONGs, especificamente em relação às ações de atração, retenção e desenvolvimento de pessoas. Neste sentido, serão desenvolvidos os conceitos de recrutamento e seleção, carreira, motivação, treinamento e desenvolvimento, remuneração e clima organizacional.

### **4.1 As ONGs e o mercado de trabalho**

As últimas décadas foram pródigas em transformações sociais e econômicas, e produziram intensos debates sobre os modelos de desenvolvimento das economias capitalistas, principalmente dos países centrais. Profundas mudanças no chamado “mundo do trabalho” trazem risco à capacidade dessas economias de promoverem a inclusão social de grande parcela da população economicamente ativa (TEODOSIO; RESENDE, 1999, p. 2).

Sabe-se que, inicialmente, a indústria empregou, efetivamente, uma parcela significativa de trabalhadores, alentando a esperança de pleno emprego. Nas últimas décadas, entretanto, o processo encontra-se em reversão, exigindo uma revisão dos modos de ajustamento à vida em sociedade, do trabalho e, conseqüentemente, da educação para o trabalho.

Segundo Dupas (1998), a complexidade da organização do trabalho nas organizações e a tendência ao desemprego e à terceirização do mercado de trabalho têm impactos sobre a vida dos trabalhadores, impondo mudanças de ocupações e diminuindo as possibilidades de escolha por grande parte da população.

No cerne da discussão sobre eliminação de postos de trabalho, qualificação para o trabalho e geração de renda, tanto pelo setor privado quanto pelo

Estado, algumas reflexões se voltam para o espaço público não estatal. A capacidade de articulação da sociedade civil é vista como instância capaz de se contrapor ao movimento de contração produtiva operado nos outros dois setores, minimizando seus impactos sobre a esfera do trabalho, não só pela capacidade de intervenção no jogo político, mas também, sobretudo pela organização e implementação de ações concretas no âmbito público não estatal (CARCANHOLO *et al.*, 1997; TEODOSIO; RESENDE, 1999, p. 2).

Entre os problemas sociais gerados pelo mercado e que o Estado não consegue resolver, há quem diga (RIFKIN, 1997) que a geração de emprego seria um dos que as ONGs poderiam solucionar, uma vez que nesse campo o trabalho humano é insubstituível e indispensável. Para este autor, que se reporta ao terceiro setor e, por conseguinte, a todas as organizações sem fins lucrativos, o terceiro setor é a saída para o desemprego estrutural do final do milênio.

É bem verdade que as organizações do terceiro setor se capacitam cada vez mais, no sentido de absorver o excedente humano dos demais setores, mediante a oferta latente de trabalho, muito embora algumas organizações também estejam diminuindo seus postos de trabalho.

Está se verificando uma heterogeneidade de profissionais atuando no campo das ONGs, sobretudo em razão da diversidade de áreas de atuação das suas organizações. Landim (1999) aponta para alguns subcampos nos quais existe probabilidade de maiores oportunidades profissionais, a saber: social, ONGs de promoção de direitos, de assistência, ambientalistas e organizações de cultura/recreação (CARVALHO, 2002).

Nos EUA empregam-se cerca de 30 a 40% de mão-de-obra voluntária, bem como são ofertados crescentemente empregos remunerados. Existe hoje, naquele País, cerca de 1 milhão de organizações do “terceiro setor”, que já são responsáveis pela geração de 7% da renda nacional. Vicejando no campo fértil da incompetência da máquina estatal em entender e operar eficientemente as demandas das comunidades carentes e dos grupos minoritários, o “terceiro setor”

emprega hoje 14,4 milhões de norte-americanos e já é visto como uma eventual alternativa de geração de empregos na fria sociedade informatizada do futuro.

A expansão das ONGs pode decorrer desta redução do emprego industrial e da retração que ronda o mercado de trabalho no setor de serviços no Brasil. A pesquisa pioneira realizada pelo Instituto Superior de Estudos da Religião – ISER e coordenada pela Universidade *Johns Hopkins* (*John Hopkins*; pesquisa comparativa para a América Latina - ISER/1999), obteve os seguintes resultados sobre o mercado de trabalho no terceiro setor nacional:

- entre 1991 e 1995, foram criados 340 mil postos de trabalho no terceiro setor, ou seja, houve um crescimento de 44% do emprego neste segmento; e
- em 1995, eram 1.119.533 pessoas ocupadas no setor de instituições sem fins lucrativos (com 10 anos ou mais e ocupação principal em atividades típicas do setor), contra 775.364, em 1991. Isso representa o dobro de servidores públicos federais na ativa.

Outra característica observável é o potencial reprodutivo das ONGs. Como não há limite temático de número de associados, basta a um pequeno corpo de indivíduos preocupados em encontrar soluções para um problema específico e estão dadas as condições para a fundação de uma ONG, alcançando somente aos recursos necessários para sua legalização (SILVA, 2004, p.15).

Conforme Landim (1999), esses números fazem do setor um campo promissor, um mercado de trabalho em expansão. Mostram, também, que é um mercado de trabalho que envolve “certos valores da cena contemporânea, como solidariedade, ética e compromisso social”. (LANDIM, 1999, p. 1). Não considera, porém, que o terceiro setor seja uma alternativa ao desemprego no País: para ela (1999), a questão do emprego tem que ser tratada com políticas públicas.

Novos trabalhadores estariam sendo também cada vez mais requisitados pelo espaço das ONGs, em razão do rápido crescimento desse espaço profissional e de sua carência de mão-de-obra profissionalizada, especialmente no que diz

respeito aos processos de gestão (DRUCKER, 1995; TEODOSIO; RESENDE, 1999).

Além disso, as ONGs estariam constituindo espaço de requalificação profissional relevante, na medida em que as atividades comunitárias permitiriam e exigiriam do trabalhador o desenvolvimento de habilidades relevantes para o trabalho nos setores privado e público estatal, tais como capacidade de trabalhar em grupo, lidar com a diversidade, flexibilizar instrumentos de trabalho, cumprir metas com baixo aporte de recursos, entre outras (DRUKER, 1995; TEODOSIO; RESENDE, 1999).

Para Teodósio (1999), em relação aos trabalhadores voluntários, as particularidades presentes nas ONGs originam inúmeras vantagens. Essas instituições propiciam oportunidades para que os indivíduos adquiram novas habilidades, acarretando o aumento de sua qualificação profissional.

Atualmente, até mesmos os voluntários nas ONGs se vêem como perspectivas de carreira, senão vejamos, como anota Drucker (1995, p. 177):

Em escala cada vez maior, esses voluntários não encaram seu trabalho como caridade, mas como uma carreira paralela às suas atividades remuneradas, e insistem em serem treinados por resultados e desempenhos e por oportunidades para ascender a posições gerenciais - embora não remuneradas.

Observe-se que desde 1986, no Encontro Nacional dos Centros de Promoção Brasileiros (promovido por CENPLA, FASE e IBASE), falou-se na necessidade de “profissionalização” e “especialização” das ONGs, em “salários suficientes” dos profissionais que atuam nesse espaço, no sentido de garantir a continuidade das ONGs através de dedicação a essa “tarefa que demanda tempo e energias”. (FASE/IBASE/CENPLA, 1986 apud LANDIM, 1993, p. 156).

No sentido de reforçar a idéia de que as ONGs e o terceiro setor constituem um espaço de investimento profissional, há uma série de reportagens publicadas sobre emprego e “carreira” no terceiro setor, a exemplo do artigo *Emprego no Terceiro Setor: Uma Visão do Brasil e do Mundo*, de Engel Paschoal

(2001), em que são citadas outras matérias sobre o assunto. Alguns dos títulos destas matérias são relacionados a seguir:

<b>Título</b>	<b>Veículo</b>	<b>Data</b>
Uma nova profissão à vista – marketing social	Revista Você S/A	22/02/2000
Tamanho de mercado é incógnito	Jornal Valor	13/09/2000
Eles ganham menos, mas querem mudar o mundo	Jornal Valor	13/09/2000
Carreira alternativa	Revista Exame	18/04/2001
Trabalho em ONG já não combina com improvisação	Folha de S.Paulo	16/09/2001
Jovens talentos optam por fazer carreira dentro do terceiro setor	Jornal Valor	09/10/2001
Abrace a causa - ONGs ampliam mercado de trabalho	Folha de São Paulo / Caderno Fovest	31/01/2005

### **Quadro n.º 3 – Publicações sobre ONGs como mercado de Trabalho**

Fonte: adaptado de Adulis (2001).

Observe-se, também, a título de informação, que a Classificação Brasileira de Ocupações - CBO 2002, do Ministério do Trabalho e Emprego, traz em seu código n.º “1311.05”, como ocupação profissional, o “Diretor de ONG (organização não governamental)”, e no código n.º “1311.15”, o “Gerente de ONG (organização não governamental)” (MINISTÉRIO DO TRABALHO, 2002).

Portanto, com o crescimento das ONGs (em tamanho e em número), a possibilidade de emprego e de carreira nessas organizações também aumenta e surgem então oportunidades para diversas categorias profissionais.

#### **4.2 A gestão de pessoas e os modelos de gestão de pessoas na consecução dos objetivos das ONGs**

A gestão é um conjunto de atividades e funções que envolvem pessoas e recursos necessários para se atingir os objetivos organizacionais. Ela é eficaz quando atinge esses objetivos, e é eficiente quando há um mínimo de perda de recursos, fazendo o melhor uso possível dos insumos financeiros, de tempo, de materiais e de pessoas.

A gestão de pessoas configura-se como um processo de decidir sobre a obtenção de resultados por meio das pessoas e numa interação humana constante entre essas, independentemente do vínculo estabelecido.

Para Demo (2005), na Era da Informação e do Conhecimento, na qual o principal ativo são as pessoas se apresenta de grande relevância: atrair e reter talentos. Como diz a autora,

Já é consensual entre os autores que o papel da gestão de pessoas nas organizações é essencialmente estratégico e a valorização dos membros organizacionais assume relevância especial na atual era do conhecimento e em tempos de competitividade recrudescente (DEMO, 2005, p. xiv).

Na visão de Araújo *et al.* (2002), nesse momento histórico de profundas mudanças sociais, econômicas e políticas configuradas mundialmente, a gestão de pessoas ganha relevância em todos os setores, mas de forma significativa no contexto das ONGs.

Como menciona referido autor, a gerência das pessoas adquire destaque como área prioritária de atenção, em virtude da necessidade cada vez maior dessas organizações atuarem com a devida competência, eficácia e eficiência e obter resultados efetivos de suas ações. Campos salienta que

[...] atualmente, o primeiro passo para o sucesso e a sustentabilidade de uma organização sem fins lucrativos é a formação do quadro profissional, mesmo que isso represente um projeto. Depois, a excelência na captação. Acredito que apenas as organizações capazes de estruturar-se desta maneira – selecionando critérios bem definidos, remunerando adequadamente e investindo em seus quadros – irão atrair potenciais doadores, pois todos eles farão questão de trabalhar com organizações transparentes que apresentem resultados esperados conforme o determinado no projeto inicial, destacando-se assim, pela competência na execução. (2002, p. 03).

Há necessidade premente das instituições investirem em seus recursos humanos se almejarem um trabalho de qualidade e impacto social, na direção do cumprimento de sua missão e da transformação concreta e efetiva do ambiente (interno e externo) em que atuam. Como diz Drucker (1995, p. 110),

Um das grandes forças de uma organização sem fins lucrativos é que as pessoas não trabalham nela para viver, mas por uma causa (nem todas, mais muitas). Isto também cria uma tremenda responsabilidade para a instituição: a de manter a chama viva e não permitir que o trabalho se transforme em apenas um “emprego”.

A gestão de pessoas demonstra ser um fator de relevante importância para a gestão de ONGs. O gerenciamento da mão-de-obra nestas organizações se

torna complexo à medida que o estabelecimento de vínculos entre os trabalhadores e a instituição podem ocorrer de maneiras diversas.

Em virtude das particularidades presentes nas ONGs, os gestores destas organizações são incumbidos de conciliar os dois tipos de mão-de-obra, a voluntária e a remunerada, minimizando os conflitos, de modo que todos os colaboradores da organização estejam preparados e centrados no alcance dos objetivos institucionais. Assim, não se tem, regra geral, departamento ou área de gestão de pessoas nas ONGs, sendo as eventuais práticas e ações realizadas pelos gestores das áreas operacionais e gestores administrativos.

Nesta pesquisa, optou-se por denominar esses trabalhadores com a nomenclatura de colaboradores, uma vez que o termo é utilizado para designar os empregados de uma organização, que são as pessoas encarregados de realizar e/ou gerenciar a prestação de serviço da organização, a fim de melhor executar o trabalho e prestar serviços. Decidiu-se por esta nomenclatura porque, segundo Demo (2005), as organizações são entendidas como sistema de cooperação social, cujos membros são colaboradores ou cooperadores. São sinônimos do termo: pessoas, recursos humanos, talentos, empregados, trabalhadores e funcionários.

Segundo Dutra (2002), o modelo de gestão de pessoas deve ser estruturado em valores que sustentem sua efetividade em meio a um ambiente tão complexo como é o atual mundo das organizações e que podem ser sintetizados em desenvolvimento mútuo, satisfação recíproca e consistência no tempo.

Para Walton (1985 apud DEMO, 2005), o modelo de gestão de pessoas é composto por políticas que promovem a mutualidade entre objetivos, influências, respeito, recompensas e responsabilidade.

Fischer (2002) entende por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho, sendo definidos pela organização os seus princípios, estratégias, políticas e práticas, que constituem o processo de gestão.

É importante ressaltar que a organização existe como entidade psicológica à qual as pessoas reagem de acordo com a imagem por elas formulada (SCHEIN, 1982), de sorte que a percepção das pessoas em relação à intenção da organização em estabelecer vínculos mais duradouros com elas deve aumentar “a partir da implementação de políticas efetivas e percebidas de gestão de pessoas”. (DEMO, 2005, p. 6).

A busca permanente de um padrão ótimo origina outra marca característica da gestão de pessoas: ela conviverá permanentemente com a tensão entre o modelo idealizado – concebido pelos próprios teóricos como adequado – e o modelo praticado – efetivamente implementado pelas organizações. Segundo Perez e Junqueira (2002 apud BEZERRA, 2004), as ONGs possuem três níveis de modernização das práticas de recursos humanos, senão vejamos:

Nível de modernização	Características das Instituições	Práticas de Gestão de Pessoas
1	Pouco estruturadas	Não adotam regras elementares de gestão de recursos humanos. Exemplo: recrutamento, seleção, treinamento etc.
2	Altamente estruturadas	Adotam técnicas de gestão de recursos humanos importadas de empresas privada.
3	Estrutura autônoma	Desenvolvem de maneira autônoma metodologias avançadas de organizações e gestão de pessoas.

**Quadro n.º 4: Tipologia das ONGs em conformidade com seu grau de modernização da gestão de recursos humanos**

Fonte: Adaptado de Perez e Junqueira (2002 apud BEZERRA, 2004, p. 32).

Como se observa, segundo essa tipologia, a gestão de pessoas nas ONGs pode estar mais estruturada, indicando modernas práticas de gestão para com seus colaboradores, ou ainda pouco estruturadas, sinalizando a inexistência ou o escasso desenvolvimento de ações voltadas à administração do fator humano.

Em relação às empresas em geral, Orlickas (2001, p 52) aborda os modelos de gestão de pessoas que ela denomina: tradicional, o da administração de recursos humanos e o de consultoria interna de recursos humanos. Essas idéias estão consubstanciadas no Quadro n.º5:

Modelo	Administração de Pessoal.	Administração de RH	Consultoria Interna
Concepção sobre pessoas	Policiamento mandatário.	Valorização das experiências.	Valorização das competências e recurso estratégico.
Ações de RH	Controle Administrativo, jurídico-legal.	Atuação mediante especialidades.	Orientações para obtenção de objetivos estratégicos.
Políticas de RH	Inexistentes.	Implícitas, algumas vezes formalizadas.	Explícitas, normalmente formalizadas.
Sistemas	Relacionadas com as exigências legais e ao pagamento de salários.	Baseada na utilização de várias técnicas de administração de RH.	Sofisticados e articulados com os objetivos estratégicos.
Status	Subordinada a uma gerencia média.	Subordinada a uma média/alta gerencia.	Subordinada ao principal executivo.

#### **Quadro n.º 5: Modelos de Administração de Pessoal**

Fonte: Adaptado de Orlickas (1998, p. 9).

Neste quadro de Orlickas, pode-se observar que as organizações mais estruturadas estão lidando com a gestão de pessoas sob a perspectiva de consultoria interna, onde se busca a valorização das competências dos colaboradores, a partir de um alinhamento estratégico, diversamente do que ocorre nas organizações possuidoras de modelos menos estruturados, onde a administração de pessoal se volta mais exclusivamente para ações de controle administrativo e jurídico-legal.

### **4.3 Recrutamento e seleção**

A atração constitui a ação de buscar as melhores pessoas no mercado de trabalho. As organizações estão mais exigentes quanto aos perfis profissionais e não focalizam apenas o desempenho, mas também o potencial das pessoas.

O recrutamento e seleção, também modernamente chamado captação e seleção, apresenta-se dentro de uma abordagem integrada à gestão de pessoas, com enfoque mais macro e alinhado à cultura e à eventual estratégia da organização.

O processo de introdução de recursos humanos em uma organização se faz por meio das funções de recrutamento e seleção, que são duas fases de um mesmo processo (AQUINO, 1980). O recrutamento é a fase de convite, de chamada

de candidato, e a seleção é a fase de escolha, de opção, de decisão de classificação entre os candidatos recrutados.

O recrutamento tem a tarefa de atrair com seletividade, pois verifica os requisitos mínimos do cargo a ser preenchido. A seleção tem a tarefa de escolher aqueles, entre os recrutados, que têm maior probabilidade de se ajustarem ao cargo vago.

Para Milkovich e Boudreau (2000), seleção é o processo de coletar e utilizar informações sobre os candidatos recrutados para escolher quais deles receberão proposta de emprego. Torna-se fundamental para as organizações, pois normalmente identifica, entre os candidatos à vaga, aqueles que têm mais qualificações para assumir o cargo e, principalmente, os que terão melhor desempenho na realização das tarefas para os quais foram contratados.

Observa-se, em muitos casos, que o processo de assunção pelos profissionais ante os objetivos de uma ONG é decisivo desde o momento de seleção e contratação do profissional. Estes irão permear as relações de trabalhos estabelecidas durante toda a carreira na organização. E mais: diante dos objetivos postos, não basta a execução de um trabalho correto, sendo preciso identificação com princípios, valores e métodos empregados nas ações do dia-a-dia. O contrato de trabalho se torna, necessariamente, um compromisso assumido diante dos ideais defendidos pela ONG, um compromisso com a causa (DADICO, 2003).

Recrutamento e seleção constituem práticas que se mantiveram relativamente imutáveis ao longo do tempo, sendo ainda freqüentemente relacionadas aos modelos psicossomáticos, abordagens padronizadas, onde se procura a pessoa certa para o lugar certo.

No momento, o enfoque dessas práticas se torna mais orientado estrategicamente, buscando-se pessoas para a organização e não mais para um cargo específico. O que importa é a busca de capital humano, revelado pelo conjunto de competências que as pessoas têm e que se alinham às competências essenciais da organização.

Sob este aspecto, recrutamento e seleção constituem funções essenciais dentro da área de gestão de pessoas para dar suporte à execução da estratégia da organização. As pessoas contratadas devem possuir um perfil condizente com a estratégia definida e devem ser estimuladas mediante o estabelecimento de um relacionamento do tipo “ganha-ganha” e, ainda, dar a elas autonomia dita dirigida, ou seja, para decidir se quer ser liderada ou se quer liderar e tomar decisões (DEMO, 2005).

Para admissão aos quadros gerenciais (remunerados) das ONGs foram listados três fatores relevantes, segundo Becker e Scornavacca Jr. (2000, p. 12):

- **militância** – É a chance de "mostrar trabalho". Geralmente a contratação ocorre devido ao desempenho do indivíduo na organização. É bom lembrar que o militante possui identificação com a missão da organização, logo, se identifica com as demais pessoas envolvidas na entidade.
- **liderança na comunidade** – Muitas vezes o carisma e a liderança política são elementos decisivos para que o indivíduo seja contratado como gestor da organização.
- **identificação com a causa da organização** – Esta é a causa mais comum de funcionários migrarem das empresas (2º Setor) para as fundações empresariais (3º Setor).

Em pesquisa feita por Tenório (2004), foi constatado que o quadro dirigente e técnico é altamente estimulado a trabalhar pela essência da missão da organização, contagiando, em certo grau, o pessoal que presta trabalho administrativo e serviços, porque essas organizações “estimulam seus membros pela auto-realização” (TENÓRIO, 2004, p. 91), pelas afinidades dos objetivos organizacionais e pessoais.

O crescimento em larga escala durante a década de 1980, até início deste século, provocou nos dirigentes desse setor a necessidade de profissionalização de sua gestão, ao ponto de recrutar executivos dos outros dois setores, com o objetivo de garantir, mediante atitudes gerenciais profissionais, a continuidade e permanência das atividades das organizações desse campo.

Na compreensão de Vergara e Branco (2001), cada vez mais pessoas estão se sentindo atraídas por organizações comprometidas com o crescimento das pessoas e com causas sociais e ecológicas. Neste sentido, as ONG se constituem um espaço próprio de atração de profissionais talentosos.

Assim que uma pessoa entra para um novo espaço, seja um emprego, um papel funcional diferente, uma nova organização ou ocupação, ela passa por um período de socialização e orientação. A socialização significa o aprendizado para compreender uma nova conjuntura e a decisão de como se ajustar aos relacionamentos socialmente aceitos.

É de se ressaltar o fato de que, nas ONGs, o recrutamento e a seleção podem ocorrer em função da necessidade de profissionais de perfis diferentes. Isto porque as ONGs contam, na maioria das vezes, com profissionais contratados sob formas de vínculos distintos, incluindo profissionais empregados, voluntários, terceirizados, estagiários. A disposição de seu quadro funcional vai depender das estratégias e atividades operacionais da ONG, demandando ações específicas no recrutamento e seleção desses profissionais.

A capacidade de captação de mão-de-obra voluntária é associada à habilidade de se constituir uma gestão de pessoas voltada para o tratamento e regulação de conflitos. Nesse setor, a insatisfação com a atitude e as ações da organização pode levar o voluntário a se dedicar a outra causa/instituição.

#### **4.4 Perfil / Competências individuais dos “ongueiros”**

Parry (1996 apud DUTRA, 2002) resume o conceito de competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados que afetam a maior parte de alguma tarefa, papel ou responsabilidade que se reporta ao desempenho da função assumida, e que podem ser aferidos por parâmetros bem aceitos; tais predicados são susceptíveis de melhor capacitação pelo treinamento e desenvolvimento.

De acordo com Raposo (2000), entre os atributos que devem ser privilegiados nos profissionais das ONGs, destacam-se a boa formação geral e a formação específica é menos relevante. De acordo com autora, há uma carência de profissionais com experiência no setor, o que justifica certa flexibilidade (BOSE, 2004).

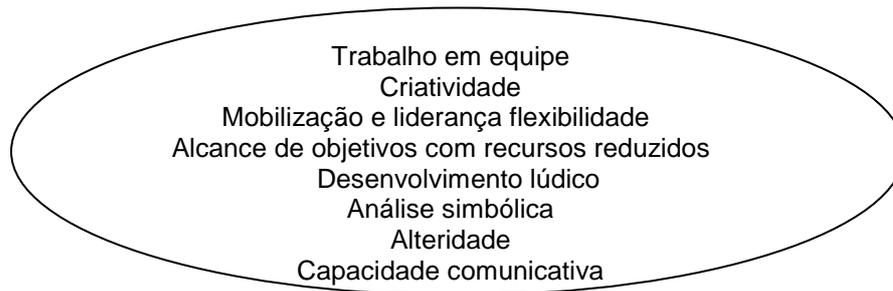
Para Hudson (1999, p. 208-209), o gestor ou coordenador de uma ONG deve conciliar conhecimentos financeiros e de *marketing* com habilidades interpessoais e de articulação política, sendo “enérgico quando decisões importantes precisam ser tomadas e delicado quando se requer compaixão e sensibilidade”.

Seu trabalho é caracterizado pela constituição de relacionamentos com vários agentes sociais, que vão desde voluntários até órgãos financiadores, passando pelas *media*, Governo e beneficiários (TEODOSIO; RESENDE, 1999. p. 2). Além disso, segundo os mesmos autores, os gestores devem ser capazes de trabalhar com o pensamento estratégico e implementar ações de curto prazo, dados as carências administrativas e de recursos humanos dessas organizações.

O gestor das ONG é visto como alguém que deve ser extremamente persistente e comprometido com o alcance dos objetivos da organização. Dessa forma, acredita-se que cabe fundamentalmente a ele buscar opções e a formalização de estratégias para manutenção do empreendimento social (TEODOSIO; RESENDE, 1999). Ser gestor de uma organização sem fins lucrativos é uma atividade complexa que exige muita dedicação e uso adequado de várias habilidades e conhecimentos. É um grande desafio, porque, dependendo da forma como se lida com as pessoas e os recursos, restará melhor qualidade dos resultados.

Essas novas habilidades (desejáveis para o desenvolvimento de trabalhos nos setores privados e estatal) contemplam: capacidade de trabalhar em equipe, lidar com a diversidade, relacionar-se com vários níveis da estrutura e com clientes, alcançar metas mesmo com recursos reduzidos, flexibilidade, mobilização e liderança, aumento de capacidade de comunicação, consciência social, bom relacionamento interpessoal e interação com públicos de mentalidades diferentes.

A ação e a influência dos gestores adquirem força muito maior do que em outros tipos de organização. É necessário conhecer como tocar o coração e não só a mente das pessoas, envolvendo-as em um sonho comum pela clarificação da visão e valores da organização (BEZERRA, 2004). Em relação aos colaboradores das ONGs, espera-se que tenham entre as seguintes habilidades:



**Figura n.º 1 – HABILIDADES DO TRABALHADOR SOCIAL**

Fonte: Teodósio (2002, p. 6)

São habilidades intensamente ligadas às atividades dos profissionais que atuam nas ONGs. O trabalho em equipe, a criatividade, a mobilização e a liderança flexível são atributos necessários à execução de suas ações, ao que se alia o desenvolvimento da ludicidade, da alteridade, da comunicação, voltados para alcance dos objetivos das ONG com menor dispêndio de recursos. Com base nestas reflexões, pode-se asseverar que

As pessoas que atuam em organizações não-governamentais precisam compreender a racionalidade dessas organizações, suas especificidades, a forma de lidar e organizar voluntários, assim como captar recursos e lidar com a questão da transparência de suas atividades (BAYMA, 1997, p.123).

Também, para Hudson (1999, p. XI), estas organizações são orientadas por valores, os quais são incorporados e vividos por pessoas que acreditam e lutam por transformação no contexto mundial. Os valores encarnados pelas ONGs são múltiplos e variados, incluindo: altruísmo, compaixão, sensibilidade e solidariedade, além do direito à livre expressão e organização.

É necessário, então, que o profissional se conheça ao planejar sua carreira. Sua opção profissional precisa se adequar ao seu perfil psicológico, uma vez que o autoconhecimento leva a um melhor desempenho e satisfação no trabalho.

**4.5 Carreira – Investimento profissional**

Na definição de Milkovick e Boudreau (2000), desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos

colaboradores a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências. No que compete à gestão de pessoas, o desenvolvimento exerce importante papel quando desenvolve e estimula para novos desafios, bem como contribui para a permanência desses talentos na organização.

#### **4.5.1 Carreira tradicional**

Uma vez que se trata de expressão bastante utilizada, a que se agregam vários significados, carreira é uma palavra difícil de ser conceitualizada (DUTRA, 2002). Segundo Martins (2001), etimologicamente, a palavra “carreira” se origina do latim *via carraria*, estrada para carros. Somente a partir do século XIX, passou-se a utilizar o termo para definir trajetória de vida profissional, “um ofício, uma profissão que apresenta etapas, uma progressão”. (CHANLAT, 1995, p. 69).

Pode-se utilizar carreira para fazer referência à mobilidade ocupacional, como, por exemplo, o caminho a ser trilhado por um executivo - carreira de negócios - ou para reportar-se à estabilidade ocupacional, ou seja, a carreira como uma profissão, como por exemplo, a carreira militar. Em ambos os casos, passa a idéia de um caminho estruturado e organizado no tempo e espaço, que pode ser seguido por alguém (VAN MAANEN, 1977 apud DUTRA, 1996).

Até recentemente, o conceito de carreira permaneceu circunscrito a essa analogia, como uma propriedade estrutural das organizações ou das ocupações. As pessoas entrariam em uma carreira, sabendo, de antemão, o que esperar do percurso (KILIMNIK; CASTILHO; SANT ANNA, 2004).

A progressão da carreira era linear e vertical, acompanhada de sinais de crescente *status*, associada à melhoria das condições salariais, bem como estava adstrita a certas profissões, como médico, militares, dentre outros, e com forte pressuposição de estabilidade ocupacional, cujo indivíduo sempre exerceria atividades relacionadas à sua profissão até a aposentadoria (ALMEIDA; MARQUES; ALVES, 2000; MARTINS, 2002).

Nessa abordagem tradicional, aquela em que a pessoa tem de estar ou percorrer determinados cargos, destacam-se três pontos que circunscrevem o conceito de carreira. O primeiro é a noção de avanço, com a expectativa de progressão vertical – crescimento, percorrendo cargos - na hierarquia de uma organização, acompanhada de sinais de crescente *status* e ganhos financeiros.

O segundo é a associação da carreira à profissão. Um médico, um militar ou um sacerdote teria carreira, enquanto que um funcionário de escritório ou um operário de indústria não a teria, segundo essa concepção. O terceiro é a pressuposição de uma estabilidade ocupacional, em que o indivíduo sempre exerceria atividades relacionadas à sua profissão até a aposentadoria.

Esse modelo tradicional de carreira começou a ser sacudido por transformações no ambiente socioeconômico. Lançados simultaneamente em seus países de origem e, também, traduzidos no mesmo ano aqui no Brasil, os livros de Bridges (1995) e Rifkin (1995) apontam claramente o novo tempo que produz uma nova forma de administrar a carreira: o fim do trabalho como se conhece ao longo do século XX, decorrente de profundas transformações tecnológicas e organizacionais.

É importante ressaltar, ainda, malgrado o desejo de muitos profissionais de fazer carreira nos moldes do conceito tradicional, em que as responsabilidades por seu desenvolvimento são muito mais da própria organização do que do indivíduo, o conceito moderno de carreira, apesar de mais democrático, se caracteriza pela instabilidade, descontinuidade e horizontalidade (BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2004).

A carreira moderna passa a ser, segundo Hall “[...] uma seqüência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho” (1976 apud DUTRA, 1996, p. 17). Esta definição restringe carreira apenas à dimensão do indivíduo, não levando em consideração a complexidade dinâmica das organizações e da sociedade, hoje. Publicações mais recentes apresentam definições de carreira como algo mais flexível, dinâmico, procurando conciliar interesses tanto das pessoas como da organização. Em uma conceituação proposta por London e Stumph (1982 apud DUTRA, 2002, p. 17).

Carreira são as seqüências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação da sua experiência profissional, enquanto da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança.

A carreira contribui para o desenvolvimento de uma organização eficaz, mas, no universo das ONGs, apesar de existirem entidades de porte, o tema é pouco desenvolvido. Seu reduzido número espelha a distância que separa o setor dos demais. Fazendo-se um cruzamento entre a existência de planos de carreira com a origem dos recursos e o nível de salários, há uma relação direta nas entidades que se organizam com base na valorização da hierarquização das funções, capazes de atribuir claramente responsabilidades e que atendem às exigências de desempenho negociadas com o doador (PACE *et al.*, 2004).

No contexto atual, em razão do seu dinamismo e da sua complexidade, outros dois conceitos tornam-se cada vez mais relevantes, a saber: trajetória de carreira, ou seqüência de experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo, tanto na condição de assalariado como de autônomo (KILIMNIK; CASTILHO, 2003) e transições profissionais, equivalendo às diferentes etapas do desenvolvimento vocacional suscitadas pelas perdas de emprego e que se revelaram ser igualmente transições sócias profissionais.

Ulrich *et al.* (1991) argumentam a relevância de se fomentar a contribuição dos colaboradores, uma vez que, quando as organizações deixam de oferecer carreira ou mesmo segurança no emprego, os empregados passam a repensar sua dedicação à organização. Afinal, as pessoas trabalham e permanecem juntas em uma organização porque os auto-interesses são total ou parcialmente servidos.

Uma informação interessante apresentada pelo autor é que a definição tradicional de carreira (linear) não se aplica às ONGs. Nas organizações sem fins lucrativos, o conceito de carreira espiral é mais aplicável. Nesse conceito, são

ênfatisados o estilo integrativo de decisão e o crescimento pessoal. As pessoas que possuem carreira espiral procuram criatividade, proximidade interpessoal e generosidade.

#### **4.5.2 Carreira *Proteana***

Para Martins (2001), há novo conceito de carreira sem as limitações da abordagem tradicional, sendo mais adequado às características observáveis na atualidade. Hall (1996 apud MARTINS, 2001) o apresenta como o carreira *proteana*, entendida como uma série de experiências e de aprendizados pessoais, relacionados ao trabalho ao longo da vida, dirigida pelas pessoas e não pelas organizações.

A denominação *proteana* deriva do deus grego Proteus que, segundo a mitologia, possuía a habilidade de mudar de forma ao comando de sua vontade. Para o autor, o mito de *Proteus* revela elementos que podem ser metaforicamente observados no profissional contemporâneo, que tem a habilidade de gerenciar a própria carreira.

Ao propor essa mudança na visão de carreira, Hall (1996 apud MARTINS, 2001) argumenta que o principal objetivo de uma carreira é o sucesso psicológico do indivíduo, um sentimento de orgulho e realização pessoal por alcançar seus objetivos de vida, felicidade familiar, paz interior, dentre outros, em contraposição à perspectiva tradicional de sucesso que buscava a escalada dos níveis hierárquicos em uma organização.

Nesse sentido, considera que existem três espaços de expressão do indivíduo: o pessoal, o familiar e o profissional. Para Hall *et al.* (1996 apud BALASSIANO; FONTES FILHO; VENTURA, 2004), em cada um desses espaços, o indivíduo apresenta várias subidentidades que desempenham diferentes papéis. A identidade é o autoconceito de um indivíduo, a percepção e a avaliação que tem de si mesmo. Para os autores, a carreira *proteana* é formada por uma sucessão de mini-estágios, ou pequenos ciclos, de exploração-tentativa-domínio-saída, à medida

que o trabalhador entre e saia de áreas, organizações ou funções. Ainda, essa forma de carreira envolve o crescimento horizontal, para expansão das competências e estabelecimento de novos relacionamentos com trabalhos e outras pessoas. Seu objetivo final é o aprendizado, o sucesso psicológico e a expansão da identidade.

O sucesso psicológico é representado pelo alcance de um conjunto de expectativas mútuas implícitas entre empregadores e empregados, focado nas contribuições de ambas as partes. Ao contrário do modelo relacional, baseado em um relacionamento de comprometimento e confiança duradouro, o novo contrato é transacional, apoiado em trocas de curto prazo por benefícios e serviços (HALL, 1996 apud BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2004).

O contrato psicológico, na visão *proteana*, deixa de ser aquele realizado com a organização, mas o que o indivíduo realiza consigo mesmo, de modo que o critério de sucesso se torna algo interno. Pelo conceito da aprendizagem contínua, o novo modelo de carreira deixa de ser mensurado pela idade cronológica e etapas da vida, mas pelo contínuo aprendizado e mudança de identidade.

As fontes de desenvolvimento passam a ser os desafios no trabalho e os relacionamentos. Treinamentos formais tornam-se inexpressivos diante do aprendizado alcançado na realização de trabalhos estimulantes e desafiadores. Nesse sentido, o novo perfil de sucesso deixa de ser o *know-how* e passa a ser o *learn-how*. As habilidades pessoais se fundem dentro do ambiente de trabalho, reavendo a visão integral do indivíduo e permitindo que mais energia criativa seja trazida ao trabalho. Convergente à proposta da carreira *proteana*, Evans (1995) acentua que as carreiras estão se tornando de natureza espiral, ziguezagueando em vez de seguirem uma escada.

Consiste de todas as variadas experiências da pessoa em educação, treinamento, trabalho em várias organizações, mudanças no campo ocupacional etc. A carreira *proteana* não é o que acontece a uma pessoa em qualquer organização. As próprias escolhas pessoais de carreira e busca por auto-realização da pessoa

*proteana* são os elementos integrativos e unificadores em sua vida. O critério de sucesso é interno, um sucesso psicológico, não externo.

Em resumo, a carreira *proteana* é desenhada mais pelo indivíduo que pela organização, e pode ser redirecionada de tempos em tempos para atender às necessidades da pessoa. (HALL, 1996 apud MARTINS 2001, p. 32).

O conceito adotado nesta pesquisa trata a carreira como uma seqüência linear de experiências e trabalhos, mas como uma série de estágios e transições que irão variar em função das pressões sobre o indivíduo, originadas dele próprio e do ambiente onde está inserido, bem como fruto da relação estabelecida entre a pessoa e a organização, englobando as perspectivas de ambos.

#### **4.5.3 Âncoras de carreira**

O conceito de *career anchors*, ou âncoras de carreira, em uma tradução literal, recebe no Brasil a denominação de inclinações ou aptidões profissionais. A noção de âncora de carreira surgiu a partir de pesquisa desenvolvida por Edgard Schein (1928) com alunos de administração da *Sloan School of Management*, do *MIT*, em seus percursos profissionais, no período compreendido entre os anos 1960 a 1980.

Funciona como uma força estabilizadora, uma âncora, uma vez que está constituída a partir do autoconceito, e pode ser vista como as motivações e os valores de que a pessoa não desiste quando é forçada a fazer uma escolha. Noutras palavras, as inclinações profissionais não estão, em condições normais, sujeitas a barganhas, *trade offs* e concessões, pois estão situadas no campo do fazer-sentido e do sentir-bem.

Sabe-se que ainda não há completa definição comportamental de motivação, e que o comportamento do homem no tocante a carências e desejos ainda necessita de objetividade na observação, sendo essas informações tradicionalmente subjetivas (MASLOW , 1999).

De acordo com Vergara (2000), motivação é uma força, uma energia que impulsiona as pessoas na direção de algo, sendo intrínseca, ou seja, surge a partir de nossas necessidades mais interiores. A motivação, segundo Casado (2004), é definida como uma inclinação para a ação, um impulso à ação, que tem origem em um motivo (necessidade).

A motivação, dessa forma, pode ser percebida como uma força propulsora, cuja procedência se encontra oculta no interior da pessoa. É a motivação intrínseca e se aplica às pessoas de uma maneira geral, no trabalho e na vida.

É bem verdade, os indivíduos podem ser motivados pelas recompensas dadas pela organização, ou recompensas intrínsecas que cada um dá a si próprio. Há, normalmente, forte motivação quando, simultaneamente, as pessoas realizam tarefas que lhes recompensam intrínseca e extrinsecamente. Este é o caminho para que consigam satisfazer suas necessidades sob a óptica do trabalho.

Há inúmeras teorias que explicam a motivação, cada uma com sua forma peculiar. Constituem uma maneira de ver e perceber o ser humano, não podendo representar a verdade absoluta sobre o tema. Dentre as mais conhecidas, destaca-se a teoria de Maslow, apresentada como a Teoria da Hierarquia das Necessidades. Segundo ele, as pessoas possuem necessidades insatisfeitas que orientam e influenciam o comportamento; ou seja, para Maslow (1999), há uma escala de prioridade compreendida nas seguintes necessidades humanas:

- 1) fisiológicas - incluem fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais;
- 2) segurança – envolve segurança e proteção contra mal físico ou emocional;
- 3) sociais – compreende afeto, relacionar-se com alguém, aceitação e amizade;
- 4) estima – abarca fatores internos de estima como amor próprio, autonomia e realização; e fatores externos de estima como *status*, reconhecimento e atenção;

5) auto-realização - o impulso de alguém se tornar o que é capaz de tornar-se; envolve crescimento, atingimento de seu potencial e auto-realização.

Para Maslow (1999), as necessidades humanas estão ordenadas em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano. Na base da pirâmide, estão as necessidades mais baixas e concorrentes, enquanto no topo estão as mais intelectuais e sofisticadas.

Schein (1993) comenta que a inclinação profissional constitui autoconceitos baseados em motivações e habilidades que orientam, estabilizam e integram as experiências profissionais de uma pessoa, ou seja, segundo o referido autor, a âncora de carreira de uma pessoa é o seu conceito, consistindo na auto-percepção de talentos e habilidades.

Neste estudo será explorado o referencial de âncoras de carreiras desenvolvido por Schein (1993), por se apresentar como a mais completa entre as abordagens do gênero, além de coadunar-se com a mencionada tendência atual de as carreiras serem autodirigidas, ou seja, de responsabilidade dos próprios indivíduos, que conseqüentemente, segundo Kilimnik *et al.* (2004), necessitam estar conscientes de seus objetivos de vida e valores em relação à carreira e desenvolver competências adequadas para tal.

As âncoras profissionais estão relacionadas à satisfação de necessidades e desejos mais fundamentais e genuínos do indivíduo, atuando de maneira expressiva na constituição de prioridades individuais e profissionais. Âncora, nesse contexto, está ligada à permanência e mudança na busca dos elementos que motivam e dão satisfação intrínsecas ao indivíduo. Para Schein (1993) é importante conhecer a própria âncora de carreira para escolher sabiamente quando escolhas tiverem que ser feitas. Segundo Schein (1993), as âncoras de carreira são:

**1 aptidão técnico-funcional** – preocupação com o desenvolvimento da perícia pessoal e especialização, construindo a carreira em uma área técnica específica ou determinada profissão. Relaciona-se com a motivação em utilizar as aptidões da sua área de atuação/especialização e nela continuar buscando o

desenvolvimento. São pessoas que necessitam de tarefas estimulantes, interessando-se mais pelo conteúdo do trabalho do que pelo seu contexto. Desejam ser recompensadas em conformidade com suas aptidões e talentos, e se norteiam pela equidade externa, valorizam o reconhecimento do seu trabalho mediante seus pares, cursos de aperfeiçoamento e similares, bem como por meio de um reconhecimento formal (prêmios, comendas, etc);

**2 aptidão gerencial ou administrativa** – a preocupação central é com a integração dos esforços dos outros para a obtenção de resultados e com a articulação das diversas funções de uma organização. A pessoa é motivada pela oportunidade de alcançar níveis mais elevados em uma organização, alinhada a um trabalho desafiador. Combinam os talentos e habilidades nas áreas de competência analítica, no relacionamento interpessoal e intergrupar; e equilíbrio emocional. São pessoas que desejam responsabilidades em alto grau, um trabalho desafiador, diversificado e integrador. São pessoas sensíveis ao reconhecimento sob a forma, por exemplo, de aumentos.

**3 segurança e estabilidade** – a preocupação com a estabilidade e com a garantia de emprego, segurança, benefícios e boas condições de aposentadoria. Algumas pessoas têm uma necessidade imperiosa por um emprego em uma organização que proporcione segurança, mesmo que não ocupem altos cargos ou exerçam funções relevantes. Costumam aceitar os benefícios de longo prazo, e tendem a deixar suas carreiras nas mãos de seus empregadores. Concordam com a noção de que lhes estabeleçam o trabalho a fazer, em troca da garantia de estabilidade. Querem ser recompensados com aumentos constantes e previsíveis de salário, com base em tempo de serviço; e enfatizam benefícios do tipo plano de seguro e aposentadoria;

**4 criatividade empreendedora/empreendedorismo** - a preocupação com a criação de algo, envolvendo a motivação para ultrapassar obstáculos, a vontade de correr riscos e o desejo de proeminência pessoal naquilo que é alcançado. O impulso criativo desse grupo é especificamente orientado no sentido de empreender algo, criar organizações, com grande necessidade de autonomia. São pessoas que não permanecem muito tempo em organizações tradicionais;

**5 autonomia e independência** – a preocupação com a liberdade e a independência, com o não-ser constrangido pelas regras, buscando sua maneira realizar as atividades. O indivíduo tem necessidade de fazer do seu jeito, dentro do seu ritmo e de acordo com seus padrões. Prefere seguir carreiras mais independentes e tende a ser profissional liberal. Em organizações, procuram áreas de relativa autonomia, como pesquisa e desenvolvimento, dentre outros. São pessoas que preferem trabalhos claramente delineados, com metas e prazos definidos. Não suportam supervisão rigorosa, e preferem ser remuneradas pelo mérito de seu desempenho;

**6 estilo de vida** – a preocupação em desenvolver um estilo de vida capaz de equilibrar as necessidades da carreira e da família, de modo que nenhuma delas se torne dominante. O indivíduo não abre mão de um trabalho que lhe permita conciliar e integrar suas necessidades pessoais, às de sua família e às exigências de sua carreira;

**7 desafio puro** – a preocupação primária com a resolução de problemas aparentemente insolúveis, com a possibilidade de vencer oponentes duros e de ultrapassar obstáculos difíceis. Costuma procurar empregos onde tenha que enfrentar problemas cada vez mais difíceis. Sua ocupação precisa proporcionar oportunidades constantes de provar sua capacidade, tais como cargos de nível estratégico, dado sua variedade e o desafio constante oferecido. Essas pessoas são altamente motivadas a desenvolverem-se por si mesmas, e uma carreira só tem significado se habilidades competitivas puderem ser postas à prova;

**8 vontade de servir** – são pessoas que se utilizam das capacidades interpessoais para ajuda em serviço dos outros, comprometimento com uma causa importante na vida e a conseqüente devoção a ela. São dedicadas a uma causa. Essa inclinação motiva a pessoa a executar um trabalho que tenha um valor especial, norteando-se mais pelo valor do que pelas suas verdadeiras aptidões ou áreas de competência. Desejam um trabalho que lhes permita influenciar as organizações que os empregam ou a política social na direção de seus valores. Suas decisões baseiam-se no desejo de melhorar o mundo, de alguma forma.

Muitos, de acordo com Schein (1993), não estão cientes da âncora de carreira antes que sejam forçados a tomar uma decisão relacionada ao seu desenvolvimento, a família ou a carreira. Para o autor é importante conhecer a própria âncora de carreira para escolher sabiamente quando escolhas tiverem que ser feitas.

Provavelmente, a maioria das pessoas se preocupa com várias dessas questões, em graus diferenciados, mas o que caracteriza uma delas como a âncora de carreira para um indivíduo é o fato de ser tão importante que se torna imprescindível, irrenunciável em sua carreira.

Supõe-se que, em relação às pessoas que buscam trabalhar nas ONGs, predominem a âncora de serviço e dedicação à causa, de acordo com a classificação de Schein (1993), pela vontade de ajudar aos outros. Isso se relaciona diretamente ao estilo em questão, pois este assevera que as pessoas assumem responsabilidades orientadas por valores centrais que preenchem uma necessidade interior de transformar o mundo num lugar melhor.

Dentre as razões para a entrada nas ONGs, os itens mais importante são o comprometimento filosófico ou político, o comprometimento com mudança social, além do horário ou local conveniente para a família, experiência de vida pessoal e experiência voluntária.

#### **4.6 Capacitação e desenvolvimento**

O campo da gestão é considerado um dos espaços centrais para o avanço das ONGs. Vários autores apontam a necessidade de profissionalização dos indivíduos que atuam nessa área, sobretudo aqueles que desempenham papéis gerenciais. Por intermédio dos gestores com sólida formação e domínio de técnicas administrativas, as práticas e políticas organizacionais nas ONGs se tornariam mais sistematizadas, articuladas e voltadas ao cumprimento dos objetivos propostos pelas instituições sociais (TEODOSIO; RESENDE, 1999).

Questiona-se, no entanto, se a dedicação dos indivíduos atuantes nas ONGs é suficiente para garantir a perenidade destas organizações, uma vez que a qualificação técnica se torna um fator de extrema valia, como, por exemplo, nas atividades de captação de recursos e desenvolvimento de projetos.

Um dos fatores determinantes dessa qualificação é o fato de que o profissional trabalhe nessa área não apenas pela necessidade de uma atividade remunerada, mas também por opção pessoal e profissional, pois atuar em instituições dessa natureza, atualmente, implica ser especialmente treinado para tal (ARAÚJO *et al.*, 2004).

Landim (2003) considera que a formação de profissionais para as áreas de Administração e gestão das ONGs no Brasil pode ser avaliada como um sintoma da institucionalização e da busca de uma gestão mais racional, que transporta a lógica do mercado para este campo.

Para tanto, necessário se faz desenvolver práticas de treinamento e desenvolvimento, visando ao desenvolvimento dos colaboradores e, com isso, a intenção de permanência na organização.

Goldstein (1996 apud DEMO, 2005) conceitua o treinamento de maneira ampla, na qual o treinamento é visto como a aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras e habilidades que resultam em uma melhoria do desempenho do trabalho. De acordo com Milkovich e Boudreau (2000, pg. 338),

Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais.

Mais do que treinar os colaboradores em habilidades específicas para melhorar seu desempenho na função de trabalho, porém, a organização deve primar pelo seu constante crescimento pessoal e profissional (DEMO, 2005). Nesse sentido é importante trazer os conceitos de desenvolvimento e educação, a partir das diferenciações promovidas por Abbad (apud DEMO, 2005, p. 93) para quem

[...] a instrução seria o processo de formulação e objetivos e escolha de método de ensino. O treinamento seria o esforço da organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados ao trabalho. A educação trataria dos eventos de aprendizagem que capacitam o indivíduo a atuar em postos de trabalho específicos em um futuro próximo (visão mais abrangente e menos imediatista).

Finalmente, o desenvolvimento abrangeria os processos mais gerais de aprendizagem, que proporcionam o amadurecimento e o crescimento individuais de forma ampla, sem visar diretamente o preparo do indivíduo para uma atividade ou trabalho específicos, objetivando, neste sentido, tornar o empregado capaz de aprender.

O desenvolvimento é um conceito mais abrangente e se refere ao conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem proporcionado pela organização, que possibilita o crescimento pessoal do empregado, objetivando torná-lo capaz de aprender e produzir conhecimento.

Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 338).

Falconer (1999) ressalta que a escassez de oportunidades de auto-desenvolvimento para os profissionais dessas organizações pode levar à sua acomodação e, em sentido mais amplo, Fischer (1998) destaca que o desenvolvimento de pessoas é uma condição fundamental para o desenvolvimento da própria organização, embora ela geralmente não o contemple como uma prioridade.

Os gerentes da cúpula organizacional devem adotar uma visão mais ampla do treinamento e desenvolvimento dos colaboradores e assumir compromisso neste sentido. Em vez de simplesmente treinar funcionários em habilidades ligadas às suas tarefas, as organizações devem desenvolver suas capacidades em direção ao crescimento pessoal (ULRICH, 2000).

#### **4.7 Políticas de remuneração e benefícios**

A remuneração é uma das mais relevantes materializações das recompensas pela quais os profissionais podem satisfazer parte de suas

necessidades essenciais, constituindo-se, também, ainda que em parte, medida do sucesso de cada profissional.

A valorização é concretizada nas organizações mediante recompensas que as pessoas recebem como contrapartida pelo seu trabalho. Essas práticas tornam-se cada vez mais diversificadas e modernas, desempenhando importante papel na gestão de pessoas. Essa relevância está associada à constatação de que o salário possui forte valor simbólico para as pessoas, sinalizando o quanto o colaborador vale para a organização, seja na forma do montante recebido, seja na comparação com outros (HIPÓLITO, 2002).

As recompensas financeiras envolvem salários competitivos e diferenciados, por exemplo, em função da escolaridade, desempenho e habilidades e a existência de um plano de carreira conhecido por todos. A partir desse componente simbólico, é possível compreender como a gestão da remuneração adquire caráter estratégico na relação entre trabalhadores e as organizações.

A questão da remuneração deve merecer atenção específica em função de seu impacto na motivação das pessoas (HIPÓLITO, 2002). O empregado, pela remuneração, costuma fazer avaliação do próprio “eu” e de “seu valor profissional”. Ela sinaliza para o colaborador qual o valor que a ele é atribuído pela organização. É questão de elevada importância se a organização pretende estabelecer um plano de valorização de seus empregados.

Ainda segundo Hipólito (2002), as práticas de remuneração servem de veículo para a disseminação de valores, objetivos, estimulam o desenvolvimento profissional, são elementos de atração e retenção de pessoas e dão sustentação ao comprometimento com a organização.

Ulrich (2000) entende que quase ninguém é completamente altruísta. Assim, as pessoas precisam tocar, ver e sentir as recompensas pelo trabalho que realizam. Em outras palavras, a remuneração é a avaliação do sucesso. Neste sentido, os profissionais das ONGs não estão imunes à questão da remuneração. A remuneração na ONGs é pouco comentada. Sabe-se que os salários pagos pelas

organizações sem fins lucrativos costumam ser 20% abaixo da média paga pelo setor privado (SCORNAVACCA JR; BECKER, 2000).

Raposo (2000) também comunga com a idéia de que, com raras exceções, os salários nesse campo ainda são inferiores àqueles praticados nos demais. Segundo Scornavacca Jr e Becker e (2000), muito embora os salários dos profissionais atuantes nas organizações sem fins lucrativos geralmente sejam abaixo da média paga pelo setor privado, por outro lado, os empregos são, em média, mais estáveis e a identificação com a causa da organização faz com que se tenha maior percepção de valor neste tipo de trabalho e maior retorno em termos de sucesso psicológico.

Portanto, um problema referente às ONGs diz respeito à remuneração, porém isso está mudando, pois as ONGS estão passando a utilizar alguns fatores, a fim de tornar esse setor mais atraente. Segundo Falconer (1999), as recompensas individuais são menos valorizadas do que a importância dos valores e objetivos da organização, assim como dos papéis desempenhados pelos seus membros.

Se, por um lado, a escassez de recursos financeiros presentes nas ONGs justifica a opção pelo trabalho voluntário e a necessidade de pagar baixos salários (RAPOSO, 2000; TEODÓSIO; BRUM, 2000; TEODÓSIO; RESENDE, 1999), observa que a prática de remunerar abaixo do mercado ocorre mesmo quando essas organizações possuem condições de pagar salários semelhantes (FALCONER, 2000). O desequilíbrio salarial interno, em decorrência da inexistência de políticas e planos de cargos e salários, também se mostra presente nessas organizações (BOSE, 2004, p. 36).

Quanto aos benefícios oferecidos pelas organizações aos empregados, eles podem ser diversos e servem tanto como atrativo a novos empregados quanto diferencial na retenção dos colaboradores. Para Dessler (2002 apud DEMO, 2005), há quatro tipos de planos de benefícios:

- 1 remuneração suplementar - férias, seguro-desemprego, empréstimos, dentre outros;

- 2 seguros - de vida, da casa, contra acidentes e roubos, dentre outros;
- 3 aposentadoria - planos de pensão e seguridade social; e
- 4 serviços - de saúde e alimentação no local de trabalho, oportunidades recreativas, como clube e outras facilidades.

Uma organização pode oferecer como benefícios: bom e bem aceito plano de saúde, horários flexíveis de trabalho, possibilidade de trabalhar em casa, bom estacionamento, convênios com academias, creches e outros estabelecimentos, opção de lazer e facilidades no local de trabalho. Em suma, são um conjunto de práticas que visam a promover aos colaboradores boas condições de trabalho e maior bem-estar em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia (DEMO, 2005).

#### **4.8 Clima organizacional**

A organização pode ser definida como um local onde diferentes agentes contribuem com seus recursos para a produção de objetos e serviços. É também o espaço que cada indivíduo explora, adapta e habita, a fim de realizar seus desejos e objetivos.

A partir dos dados postos em evidência pela Psicologia ambiental, toda organização pode ser analisada segundo o espaço que a estrutura (CHANLAT, 1995). A análise deste espaço pode ser realizada por meio do estudo do clima organizacional que permeia a organização. Neste sentido, destaca-se a visão de Katz e Kahn (1987, p. 83), que salientam:

O clima ou cultura do sistema reflete tanto as normas e valores do sistema formal como sua reinterpretação no sistema informal. O clima organizacional também reflete a história das porfias internas e externas, dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e layout físico, das modalidades de comunicação e de exercício da autoridade dentro do sistema.

Para Hall *et al.* (1980 apud LUZ, 2001, p. 30):

O clima de uma organização é representado pelos conceitos que os indivíduos partilham a respeito do lugar em que trabalham. Como conceitos, as percepções de clima são abstrações significativas de conjuntos de indícios baseados nos acontecimentos, condições, práticas e procedimentos que ocorrem e caracterizam a vida diária de uma organização.

Na base do fenômeno do comprometimento nas organizações, está a identificação. O comprometimento vai se manifestar como parte de um processo na qual a reciprocidade entre indivíduos e organização ocorre no plano da identificação, que passa a estabelecer as relações no campo do trabalho.

Peffer (1994) entende que, quando os empregados percebem que existe no lugar de trabalho um potencial para a satisfação de suas necessidades psicológicas, envolvem-se com maior entusiasmo no trabalho e dedicam mais tempo e esforço a ele.

O clima interno das organizações deve estimular novas e criativas idéias, de forma que na organização haja um clima estimulante para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar. A organização deve encorajar a iniciativa e responsabilidade individual e os conflitos devem ser resolvidos na organização, de modo participativo.

Nas ONGs a comunicação livre e eficaz com os empregados no sentido de troca de informações é importante para o desempenho e o envolvimento dos empregados na tomada de decisões e solução de problemas (GUEST, 1989). A integração com os empregados é entendida como uma recompensa social, traduzida pela qualidade dos relacionamentos internos da organização (PFEFFER, 1994).

Para Abbad et al. (1999 apud DEMO, 2005), práticas relativas a condições físicas de trabalho, bem-estar, saúde e segurança devem ser difundidas entre as práticas organizacionais, considerando os valores e expectativas dos empregados. Políticas de conforto, boas condições de trabalho e bem-estar traduzem-se em reconhecimento e valorização dos colaboradores.

## **5 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Este capítulo apresenta o método de pesquisa adotada neste trabalho e objetiva apresentar os procedimentos utilizados, caracterizando a pesquisa quanto aos aspectos pertinentes ao tipo e à sua metodologia, à perspectiva de análise e ao modo de investigação, além dos limites da investigação.

Uma vez que se trata de trabalho de natureza científica, necessário se faz satisfazer certos critérios metodológicos que embasam tais tarefas. Para tanto, foram adotadas as obras de Vergara (2004), Cooper e Schindler (2003), Flick (2004), Lakatos e Marconi (1996) e Yin (2005).

### **5.1 Tipo de pesquisa**

Para a classificação da pesquisa, utilizou-se como referencial teórico a taxionomia elaborada por Cooper e Schindler (2003) e Vergara (2004).

Assim, quanto aos fins, a pesquisa se classifica como exploratória e descritiva. Exploratória por sua natureza investigativa e de sondagem (VERGARA, 2004), uma vez que pretende aumentar a familiaridade do pesquisador com um fenômeno de que há poucos conhecimentos acumulados, para eventualmente modificar e clarificar conceitos (MARCONI; LAKATOS, 1996).

Veja-se que a investigação de assuntos ligados às ONGs está em expansão no meio acadêmico no País, assim como é cediço o interesse por diversos pesquisadores quanto à gestão de pessoas, sobretudo em seus subprocessos de atração e retenção de pessoas. Ainda há, entretanto, carências de estudos que tratem os dois assuntos conjuntamente, o que denota o caráter exploratório do tema.

Ademais, a pesquisa exploratória confere a possibilidade de posteriores e mais profundas pesquisas sobre o assunto, empregando técnicas de análise que permitam verificar relações de tipos diversos.

A presente pesquisa também é descritiva, porque pode atender os objetivos de descrever fenômenos ou características associadas à população ou descobrir associações entre diferentes variáveis (COOPER; SCHINDLER, 2003). Noutras palavras, busca identificar, descrever e analisar criticamente aspectos ligados a atração, desenvolvimento e retenção de pessoas nas organizações pesquisadas.

Como menciona Gil (1999), este tipo de busca é conduzido com o objetivo de descrever características de determinado fenômeno, levantar opiniões e percepções de certa população acerca de um fato, situação ou fenômeno, ou mesmo descobrir associações entre as variáveis que constituem o problema estudado.

Quanto aos meios, a investigação se caracteriza como de campo, ou seja, realizada nos locais onde, quando e como ocorrem os fenômenos, bem como onde se dispõe dos elementos para explicá-lo.

Para fundamentar a coleta e a análise dos dados empíricos, realizou-se pesquisa bibliográfica, a qual possibilitou a delimitação do problema da investigação e a sistematização dos principais conceitos a ele relacionados. Foi utilizado material escrito e em meio virtual, como livros, teses, dissertações, artigos científicos, *papers*, informações da *internet* etc. Também foi realizada pesquisa documental, a fim de obter informações relevantes das organizações pesquisadas, obtidas na ocasião da entrevista/questionário.

Por se tratar de pesquisa exploratório-descritiva, optou-se pela utilização da investigação do estudo de caso múltiplo, uma vez que pretende aprofundar a compreensão sobre o fenômeno e o contexto no qual ele se manifesta. Como salienta Yin, a

[...] investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (YIN, 2005, p. 33).

Assim, foram realizados 3 (três) estudos de casos, como o objetivo de verificar se as ONGs pesquisadas constituem espaços de investimento profissional e analisar a gestão do fator humano nessas organizações. As organizações pesquisadas são: 1) ESPLAR – Centro de Estudos e Assessoria, 2) Comunicação e Cultura, e 3) CETRA – Centro de Estudos do Trabalho e de Assessoria ao Trabalhador.

Para atingir os objetivos pretendidos, a coleta e a análise e interpretação dos dados foram estruturadas em: caracterização dos respondentes, a relevância da gestão de pessoas para a consecução dos objetivos das ONGs, as expectativas e motivações profissionais de ingresso, permanência e evasão dos colaboradores pesquisados, e as práticas formais e informais de gestão de pessoas, especificamente quanto a atração, retenção e desenvolvimento de pessoas, na visão dos gestores e colaboradores respondentes.

Por fim, os objetivos do presente trabalho denotam a escolha de método quanti-qualitativo de análise (HAIR *et al.*, 2005). Segundo Flick (2004), o cerne das idéias que levam a uma pesquisa podem ser de natureza qualitativa ou quantitativa. Para o autor, a pesquisa qualitativa se diferencia da quantitativa, uma vez que aquela

[...] consiste na escolha correta de métodos e teorias oportunos, no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas, nas reflexões dos pesquisadores a respeito da pesquisa como parte do processo de produção de conhecimento, e na variedade de abordagens e métodos.

Bem assim, como anota Yin (2005), a opção por uma pesquisa qualitativa acarreta estabelecer, a princípio, o fato de que o resultado final não se volta para a generalização, contudo para análise em profundidade de um número reduzido de situações.

Esta busca também se classifica como quantitativa, uma vez que se caracteriza pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento e análise dos dados. Richardson (1999, p. 70 apud BEUREN *et al.*, 2003), ensina que a abordagem quantitativa

[...] caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão [...]

Isto significa que a utilização dessa tipologia nesta pesquisa se fez relevante à medida que se utilizou de instrumentos estatísticos desde a coleta, até a análise dos dados.

## **5.2 Critérios de Escolhas**

Não se é conhecido com precisão o número das ONGs, como também não é sabido o composto amplo e heterogêneo de organizações do terceiro setor (SAMPAIO, 2004). No Brasil, a “Comunidade Solidária” trabalha com o número de 6.614 ONGs, que representam mais de 3% das organizações do terceiro setor, estimada em 250 mil organizações (IBGE, 2004; RITS, 2003). No Estado do Ceará, estima-se que existam cerca de 200 a 250 ONGs (FIEGE, 2003).

Não há banco de dados - oficiais ou não – que permita o acesso a informações sobre a totalidade dessas organizações. Esses fatores concorrem para a impossibilidade de se realizar com segurança a delimitação da população a ser pesquisada, por conseguinte, de se proceder a uma tipo de amostragem probabilística.

Neste sentido, foram julgados certos critérios considerados relevantes pelo pesquisador que permitiram identificar e selecionar as ONGs objetos do presente estudo. Os casos foram pinçados buscando-se selecionar um campo de organizações que possuem identidades em comum – ONGs -, diante do vasto e heterogêneo espaço do terceiro setor. Sendo assim, a seleção dos casos para pesquisa baseou-se nos seguintes critérios para eleição da amostra intencional:

- organizações sediadas na região metropolitana de Fortaleza;
- organizações filiadas à ABONG;
- organizações consideradas de maior porte, mediante os critérios de

- número de colaboradores (com empregados em quantidade igual ou superior a 20 pessoas);
- movimentação de recursos (orçamento igual ou superior a R\$ 1.000.000,00); e
- data de fundação (fundada e em atividade há mais de 10 anos).

Considerou-se a escolha em organizações da região metropolitana de Fortaleza, uma vez que as “maiores” organizações estão na Capital do Ceará, muito embora desenvolvam atividades e ações em todo o Estado, ou até mesmo em outras unidades da federação do Nordeste.

Buscou-se, também, a eleição de organizações caracterizadas como ONGs, a fim de realizar a investigação de aspectos inerentes a um campo específico de organizações. Como se sabe, o universo das organizações que compõem o terceiro setor é vasto e nada homogêneo, portanto, optou-se por definir, com base na caracterização de ONG dada pela ABONG, as organizações pesquisadas.

Como diz Falconer,

O setor de ONGs, no Brasil, exclui as organizações sem fins lucrativos tradicionais, como entidades filantrópicas e organizações voltadas exclusivamente à prestação de serviços. Ser ONG, tal como o conceito foi apropriado no Brasil, significa mais do que o status jurídico de associação sem fins lucrativos. Implícito no termo estão um campo e uma forma de atuação predominantes: a defesa de direitos, através de assessoria e capacitação de movimentos populares, e atividades melhor descritas pelo termo inglês *advocacy*: mobilização popular, articulação política, conscientização e disseminação de informação. (1999, p. 98).

A eleição por organizações de maior porte ocorreu em função da maior possibilidade de a ONG possuir uma estrutura administrativa e, por conseguinte, que venha a adotar práticas e procedimentos de gestão do fator humano. Bem assim, entende-se que as ONGs que possuem maior destaque/expressividade no cenário cearense despertam o interesse profissional das pessoas para fazer carreira nesse espaço.

Assim, as organizações eleitas para a amostra da pesquisa são: ESPLAR – Centro de Estudos e Assessoria, Comunicação e Cultura e CETRA – Centro de

Estudos do Trabalho e de Assessoria ao Trabalhador. A seguir o demonstrativo da eleição dos critérios de escolha das ONGs pesquisadas; e

<b>Crítérios da amostra</b>	<b>ESPLAR</b>	<b>Comunicação e Cultura</b>	<b>CETRA</b>
Sediada em Fortaleza	sim	sim	Sim
Filiada à ABONG	sim	sim	Sim
Número de colaboradores	31	20	30
Orçamento	1.000.000,00	1.300.000,00	1.000.000,00
Data de fundação	1974	1991	1978

**Quadro n.º 6: Demonstrativo dos critérios da amostra intencional**

Fonte: Elaborada pelo autor.

Como fonte de informações para seleção das ONGs, foram utilizados:

- o mapa do Terceiro Setor, organizado pelo Centro de Estudos do Terceiro Setor da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo;
- a publicação “ONG´s do Brasil, perfil da ABONG”;
- cadastro de organizações associadas ao Grupo de Institutos e Fundações Empresariais – GIFE; e
- Anuários do Ceará de 2003, 2004 e 2005, publicados pelo jornal “O Povo”.

### **5.3 Critérios de representatividade dos sujeitos pesquisados**

Os sujeitos da pesquisa que compõem esta investigação foram estabelecidos mediante os seguintes critérios.

a) colaboradores técnico-operacionais - empregados (não gestores) que compõem, em regra geral, as áreas de elaboração e execução de programas e projetos operacionais da organização, tomados de forma aleatória, conforme disponibilidade no momento da pesquisa. Eventualmente, foi selecionado colaborador em cargo de apoio operacional.

b) gestores – profissionais que estão no comando estratégico e operacional da organização, selecionados de forma intencional; e

Foram pesquisados ao todo 3 (três) gestores, 1 (um) gestor de cada organização, bem como 16 (dezesesseis) colaboradores das organizações pesquisadas. Portanto, a amostra total da pesquisa foi composta por 19 (dezenove) sujeitos, quantidade suficiente para representar o universo de pessoas vinculadas à organização.

Dos 19 (dezenove) sujeitos pesquisados, 3 (três) gestores estiveram presentes à primeira fase da pesquisa, mediante realização de entrevista, e 16 (dezesesseis) colaboradores, mediante aplicação de questionário.

No segundo momento, foram realizadas 8 (oito) entrevistas com os colaboradores respondentes da pesquisa inicial, a fim de confirmar ou não os dados obtidos no referido questionários e qualificar a pesquisa, uma vez que a natureza de estudo de caso é qualitativa.

O critério da amostragem foi definido pela acessibilidade, uma vez que foram pesquisados os colaboradores presentes na organização quando da visita do pesquisador. A composição dos sujeitos está demonstrada no quadro abaixo

Organizações pesquisadas	Total de empregados (*)	Empregados da área operacional	Quantidade de Empregados Pesquisados		Total Geral de Pesquisados	Empregados Pesquisados / Total Geral de pesquisados	Empregados Pesquisados / Empregados área Operacional
			Questionário	Entrevista (**)			
ESPLAR	31	18	8	4	12	39%	67%
COMUNICAÇÃO E CULTURA	20	10	6	4	10	50%	100%
CETRA	30	24	5	4	9	30%	38%
Total	81	52	19	12	31	38%	68%

**Quadro n.º 7 – Demonstrativo dos sujeitos da pesquisa**

Fonte: elaborado pelo autor

Optou-se por não entrevistar ou aplicar o questionário com os voluntários das organizações pesquisadas, uma vez que a natureza e a característica da relação entre organização e o voluntário não se coadunam com os objetivos desta pesquisa, bem assim em face da limitação do escopo do trabalho.

#### **5.4 Período de levantamento da pesquisa**

A pesquisa foi realizada nos meses de abril a maio e setembro de 2006, mediante a aplicação de entrevistas e questionários pelo pesquisador aos respondentes, nos estabelecimentos das organizações investigadas. Ressalte-se que o pesquisador não tinha vínculo formal ou informal com os dirigentes ou colaboradores das ONGs pesquisadas. Tais organizações se mostraram disponíveis a fornecer o suporte necessário às atividades de pesquisa.

#### **5.5 Coleta de dados**

Para verificar se as ONGs constituem espaço de investimento profissional, utilizou-se de pesquisa documental, em documentos e materiais das organizações pesquisadas, e bibliográfica, em livros, teses, dissertações, artigos científicos, revistas especializadas, páginas na *internet*, dicionários, nacionais e internacionais, pertinentes ao assunto. Buscou-se material que versasse sobre ONG, terceiro setor, gestão de pessoas, também denominado administração de recursos humanos ou gestão de recursos humanos, especificamente acerca de carreiras e a elementos de atração, retenção e desenvolvimento de pessoas.

A pesquisa compreendeu também a aplicação de questionários “fechados” e entrevistas semi-estruturadas elaboradas com base nos objetivos e nos elementos de análise do estudo proposto. Os instrumentos de pesquisa foram submetidos a testes prévios, realizados com ONG da cidade de Fortaleza, denominada Organização das Cooperativas do Estado do Ceará – OCB-CE, onde se aplicou entrevista com o Presidente da Organização e questionário com 4 (quatro) técnicos da entidade, no período compreendido entre 17 e 21 de abril de 2006.

O resultado do teste prévio demonstrou a necessidade de condensação de algumas perguntas da entrevista, de melhor explicação das questões presentes no questionário, contendo inclusive uma exemplificação de resposta, assim como a

alteração de termos inadequados ou inapropriados face as especificidades do público alvo.

Com relação às ONGS pesquisadas, solicitou-se a adesão das ONGs a participarem da pesquisa mediante contato com os seus dirigentes, e apresentação de carta do Grupo de Estudos sobre Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável – DLIS e Trabalho, do Mestrado Profissional em Administração, constante no Apêndice A, ao qual foram garantidos o sigilo das informações, muito embora as organizações concordassem sobre a divulgação de seus nomes. Foi garantida também a disponibilidade dos dados e do resultado da pesquisa após conclusão.

Ressalte-se que, como salienta Bose (2004), algumas ONGs apresentam forte resistência a participarem de pesquisa, não obstante o fato de serem receptiva no contato inicial. Segundo a autora, isso decorre, eventualmente, da pouca familiarização com pesquisas organizacionais, ou mesmo pelo fato de recearem que suas características sejam criticadas no âmbito de um estudo acadêmico.

Aceita a participação na pesquisa, providenciou-se a realização da primeira etapa da pesquisa, compreendida na reunião de aplicação das entrevistas com os gestores, e na autorização para aplicação dos questionários com os sujeitos participantes, no estabelecimento-sede das organizações pesquisadas.

A entrevista com os dirigentes se realizou mediante utilização do roteiro da entrevista constante no Apêndice B. Foi adotado roteiro de entrevista submetido à aplicação pelo entrevistador aos dirigentes das ONGs pesquisadas, cujo teor foi gravado.

O roteiro da entrevista compreende 16 (dezesesseis) questões, na qual se dividiam questões de caracterização do respondente e questões abertas. As questões abertas foram dispostas de modo a contemplar, inicialmente, a visão dos gestores acerca das características da gestão das ONGs, sua percepção acerca da relevância da gestão do fator humano, investigando sobre os processos e práticas, formais e informais, de atração, retenção e desenvolvimento de colaboradores na ONG que dirigem.

Em seguida, foram aplicados os questionários com os colaboradores, constante no Apêndice C. O questionário da pesquisa teve como guia a pesquisa realizada por Cunha (2005), sobre as práticas de atração, desenvolvimento e retenção de talentos em empresas do setor de tecnologia da informação do Estado do Ceará, assim como na obra de Martins (2001) sobre carreira *proteana*. A partir das referidas obras, assim como da experiência do autor, foram estabelecidos os itens para escolha dos fatores de ingresso, permanência e evasão das pessoas nas ONGs pesquisadas.

As perguntas do questionário foram elaboradas utilizando-se de vocabulário técnico, porém comum à maioria dos colaboradores, tendo-se optado por questões do tipo “fechadas”, nas quais foi apresentado ao respondente um conjunto de opções de respostas para que fosse escolhida a que melhor representasse a situação (GIL, 1999).

Não foi solicitada a identificação do respondente para o preenchimento da pesquisa, sendo assegurado o sigilo das informações com o objetivo de garantir a imparcialidade e fidedignidade das respostas, deixando-os à vontade para emitirem suas opiniões sobre o assunto pesquisado. Foram apresentadas, ao todo, 19 perguntas fechadas aos respondentes.

O bloco inicial apresenta perguntas que visam à caracterização do respondente, especificamente quanto a sexo, faixa etária, grau de instrução, nível de remuneração, natureza das atividades, tempo de organização e experiência anterior com ONGs.

Em seguida, são formuladas questões ligadas a motivação de ingresso e permanência e eventual evasão nas organizações em que trabalham, onde se apresentam respostas fechadas para escolha dos respondentes. São exibidas três opções de respostas, quais sejam: 1 (um) para mais importante, 2 (dois) para segundo mais importante e 3 (três) para o item menos importante. Visando à tabulação dos dados, cada um desses itens recebeu um peso específico, em conformidade com o grau de importância, tendo sido atribuído o peso 4 (quatro),

para o item 1 (um), a carga 2 (dois) para o item 2 (dois), e o gravame 1 (um) para o item 1 (um).

Por fim, questionou-se acerca da visão dos colaboradores no tocante às práticas de atração, desenvolvimento e retenção de pessoas dessa ONG. Nesse caso, a escala de resposta foi adaptada, de modo a apresentar as seguintes possibilidades de respostas:

- Não sei – o respondente desconhece existir a prática de gestão de pessoas em apreço na organização.
- Não pratica – relata que a prática de gestão de pessoas não existe na organização.
- Algumas vezes pratica - assinala que a prática de gestão de pessoas ocorre uma ou mais vezes, não sendo observada em todas as situações.
- Sempre pratica - acentua que a prática de gestão de pessoas ocorre em todas as situações.

Na segunda fase da pesquisa, realizaram-se entrevistas semi-abertas com uma amostragem de colaboradores, a fim de aprofundar as questões apresentadas mediante os questionários, dando oportunidade assim para exposição das opiniões e percepções dos colaboradores.

Foi adotado roteiro de entrevista, constante no Apêndice D, submetido à aplicação pelo entrevistador aos colaboradores das ONGs pesquisadas, cujo teor foi gravado. O roteiro da entrevista compreende 4 (quatro) questões. As questões abertas foram dispostas de modo a contemplar a visão dos colaboradores acerca dos motivos que os fizeram ingressar nas ONGs pesquisadas, assim como os fatores que os fazem permanecer ou eventualmente sair das ONGs pesquisadas.

## 5.6 Tratamento e Análise dos Dados

A análise e interpretação dos dados, conforme Martins (2002), caracteriza-se pela fase em que o investigador classificará os dados, dando-lhes ordem ou situando nas diversas categorias, segundo critérios que facilitem a análise e interpretação em face dos objetivos da pesquisa. Por conseguinte, podem ser adotadas tabelas, gráficos, dentre outras representações visuais, que descrevam o comportamento das variáveis.

Foram empregados, para a análise e interpretação dos dados, tanto a análise qualitativa como a quantitativa. Como abordagem qualitativa, os dados foram submetidos à análise de conteúdo, na sua modalidade "temática". Partindo da premissa de que tudo o que é dito ou escrito é passível de ser submetido à análise de conteúdo, a análise temática serve para instrumentalizar e operacionalizar a análise do conteúdo das respostas concedidas pelos sujeitos participantes desta investigação. Segundo Bardin (1991, p. 42), a análise de conteúdo pode ser definida como:

[...] um conjunto de técnicas de análise da comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (qualitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.

Optou-se pela análise temática, pois ela permite que se busquem, por meio dos depoimentos dos sujeitos, o significado da possibilidade da recorrência e o modo como este é incorporado às suas vidas. A técnica de análise temática consiste em descobrir os "núcleos de sentido" que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição, podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido". (BARDIN, 1979, p. 105).

Com essa técnica, pode-se caminhar, também, na direção da descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos, indo além das aparências do que está sendo analisado. A análise temática como modalidade de análise de conteúdo apóia-se numa concepção da comunicação como processo e não como algo dado, estático, além de desviar-se das estruturas e dos elementos formais (MINAYO, 1994). Esta técnica de análise direcionou-se para as falas dos colaboradores,

buscando os significados manifestos e latentes expressos nas suas concepções e expectativas.

Em relação à análise quantitativa, utilizou-se de tabulações em planilhas eletrônicas, com representações gráficas das sínteses das respostas investigadas, especificamente no tratamento das respostas dos questionários. No concernente à tabulação das demais perguntas dos questionários, relativas às percepções de práticas de gestão de pessoas, foi utilizada, na tabulação dos dados, a média ponderada.

Bem assim, a pesquisa teve como base a análise descritiva, que, segundo Ferrari (1982, p. 240), objetiva “[...] enumerar ou descrever as características dos fenômenos (coisas, objetos, conhecimentos ou eventos) [...]”. A análise das entrevistas ocorreu com a escuta das gravações e leitura das observações, procedendo-se, em seguida, às anotações, em documentos do *Microsoft Word*, da síntese do pensamento e principais informações, segundo categorias de análise previamente estabelecidas, visando a atender os objetivos propostos na pesquisa.

As descrições mencionadas na análise dos resultados propiciaram o entendimento consistente da forma como os dirigentes entendem e praticam a gestão do fator humano nas ONGs, assim como a visão dos colaboradores acerca dessas práticas de gestão, e dos fatores que o motivaram a ingressar na organização e a permanecer a esta vinculado. Por fim, ressalte-se que o estudo possibilitou a busca de padrões de práticas e políticas, de forma a entender as características de cada organização e as similitudes e diferenças entre elas (HAIR JR. *et al.*, 2005).

## **5.7 Problemas e limitações metodológicas**

Inicialmente saliente-se que os resultados desta pesquisa estão limitados ao universo pesquisado, não sendo possível realizar generalização, seja em relação às demais ONGs, seja ao universo das organizações do terceiro setor. Também

foram adotadas duas escalas de respostas para o questionário, o que pode ter confundido ou fatigado os respondentes no momento de sua realização. A pressão do tempo do entrevistado em contraposição ao interesse e desejo do entrevistador de obter informações foi obstáculo a mais.

Por fim, há de se ressaltar o fato de que, em vista da natureza do trabalho dos colaboradores da organização, que se dedicam muitas vezes a missões na zona rural do Estado, isso dificultou a aplicação do questionário e das entrevistas. A solução encontrada foi deixar o questionário na organização para ser respondido na medida de suas possibilidades.

## **6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

Este capítulo busca apresentar a análise e interpretação dos dados obtidos mediante a realização do levantamento em (3) três das maiores ONGs da cidade de Fortaleza, desenvolvidos com a finalidade de atender os objetivos geral e específicos da pesquisa. Como objetivo geral, tem-se a investigação das ONGs como um espaço de investimento profissional.

Em relação aos objetivos específicos, estes foram divididos na: 1) verificação da relevância atribuída à gestão de pessoas para a consecução dos objetivos das ONGs; 2) identificação das motivações de ingresso, permanência e suposta evasão dos colaboradores das ONGs; 3) investigação das práticas de atração, desenvolvimento e retenção de pessoas, realizadas pelas ONGs e observadas pelos seus colaboradores.

Para melhor exposição da análise e interpretação dos dados, este capítulo encontra-se estruturado em quatro seções. Na seção inicial, será apresentada a caracterização das organizações pesquisadas e dos respondentes, incluindo os seus gestores e colaboradores. Na seguinte, estão os resultados produzidos pela pesquisa junto aos gestores das ONGs pesquisadas, quanto à relevância da gestão do fator humano para atingimento dos objetivos das organizações.

Na terceira seção, demonstram-se os resultados da pesquisa aplicada junto aos colaboradores respondentes das ONGs pesquisadas, acerca de suas motivações de ingresso nas ONGs, bem como dos fatores de permanência e eventual retirada das referidas organizações.

Na quarta seção, encontra-se a visão dos gestores e colaboradores das ONGs pesquisadas, sobre as práticas de gestão voltadas para a captação, retenção e desenvolvimento de pessoas. Por fim, a título de conclusão, uma síntese dos resultados.

## 6.1 Caracterização das organizações e sujeitos pesquisados

A realização da pesquisa de campo compreendeu o estudo de caso múltiplo em 3 (três) das maiores ONGs da cidade de Fortaleza, eleitas intencionalmente com base nos critérios demonstrados no capítulo da metodologia.

A seguir será apresentada a caracterização de cada uma dessas organizações, buscando-se trazer os principais elementos que as constituem, especificamente quanto à fundação, natureza jurídica, missão, objetivos, projetos, público alvo, áreas de atuação, parcerias, orçamentos, estruturas administrativas, e outras informações relevantes.

### 6.1.1 ESPLAR - Centro de Estudos e Assessoria

O ESPLAR – Centro de Estudos e Assessoria - é uma organização não governamental fundada e constituída juridicamente em 1974, como uma associação civil, sem fins lucrativos, com sede e foro no Município de Fortaleza. A ONG ESPLAR se define como

[...] um espaço político-profissional coletivo, não partidário, não confessional e sem fins lucrativos, desenvolvendo sua ação em duas vertentes: intervenção na realidade e produção de conhecimentos. (*web-site*).

O ESPLAR se identifica como uma organização de “[..] apoio e ator político-social, comprometido com os interesses das classes trabalhadoras e dos movimentos populares, étnicos, raciais e ambientais”. (*web-site*).

Declara-se autônomo relativamente ao Estado, partidos políticos, credos religiosos e aos movimentos organizados da sociedade. De igual forma, reconhece e respeita a autonomia desses movimentos e não se pretende dirigente ou substituto de nenhum destes.

A missão do ESPLAR é

Contribuir na construção de novos modelos de desenvolvimento local, integrado e sustentável, com foco na agricultura familiar, fundamentado na agroecologia, na equidade de gênero e apoiado em políticas públicas, fortalecendo a autonomia dos trabalhadores e trabalhadoras rurais e a construção de uma sociedade justa e democrática (*web-site*).

O ESPLAR atua essencialmente no semi-árido cearense, desenvolvendo atividades voltadas para a agroecologia a serviço da agricultura familiar. Tem como eixos temáticos: o fortalecimento das organizações de trabalhadores e trabalhadoras rurais; a preservação ambiental e qualidade de vida; o desenvolvimento de sistemas agroecológicos; e o processamento da produção agrícola.

Para atender os eixos temáticos, o ESPLAR possui programas de convivência com o semi-árido, de fortalecimento da sociedade civil e desenvolvimento organizacional e institucional, relacionados aos seguintes temas: água, agroecologia, bioma caatinga, desenvolvimento sustentável, segurança alimentar e nutricional, políticas públicas, dentre outros.

O ESPLAR promove seus programas junto a organizações de trabalhadores e trabalhadoras rurais, grupos de mulheres e associações comunitárias. Atua em todo o Estado do Ceará, com intensividade nas regiões dos Inhamuns e do Sertão Central.

Mantém com Estado, seus aparelhos e instituições, uma relação fundada na “intransigente defesa de seus princípios e compromissos e no reconhecimento e respeito ao seu trabalho” (*web-site*). Considera-se um ator político-social em relação ao Estado, e se dirige a ele solicitando e exigindo o atendimento de reivindicações e justiça em suas ações. Como organização de apoio aos movimentos, desenvolve contatos, convênios e intercâmbios técnico-profissionais com instituições e órgãos do Estado, não com qualquer um deles, mas com os que desenvolvem trabalhos técnicos relativos aos movimentos sociais para os quais presta serviço.

Considera que a doação de recursos financeiros e o apoio técnico são formas concretas de cooperação e solidariedade, fundadas na afinidade de objetivos. Reconhece que a sua existência está intimamente vinculada a esse suporte propiciado

pelas organizações de cooperação internacional, mas situa-se como um sujeito ativo na relação de negociação, não abrindo mão de seus princípios e não deixando comprometer sua autonomia. Por conseguinte, o ESPLAR mantém relação com as agências de cooperação que “reconhecem, respeitam ou comungam com seus objetivos” (*web-site*).

Para melhor alcance de seus objetivos, o ESPLAR fortalece e contribui para a formação e o desenvolvimento de redes, articulações e campanhas de âmbito internacional, estadual, regional e local. Neste sentido, participa da:

- Iniciativa de Monitoramento das Instituições, Financeiras Multilaterais em uma Perspectiva de Gênero;
- Campanha Nacional "Por um Brasil Livre de Transgênicos";
- Rede Terra do Futuro;
- Rede Interamericana de Agriculturas e Democracia – RIAD;
- Rede Brasil sobre Instituições Financeiras Multilaterais;
- Fórum Cearense pela Vida no Semi-Árido;
- Rede de Intercâmbio de Sementes – RIS;
- Rede Abelha;
- Marcha Mundial de Mulheres; e
- Fórum de Segurança Alimentar.

Seu orçamento anual (2006) prevê receitas em torno de R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais), na sua maior parte provenientes de agências internacionais de cooperação. Conta com apoio da *OXFAM*, *OXFAM NOVIB*, *The International Communications Consultancy Organisation – ICCO*, *Deutscher Entwicklungsdienst DED*, *Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH - GTZ* e *Evangelischer Entwicklungsdienst - EED*. Possui auditoria externa anual, e publica suas demonstrações contábeis no sitio da organização.

Possui vínculos formais de trabalho com 31 (trinta e um) empregados celetistas e eventuais estagiários. Destes empregados, 13 (treze) estão ligados à área administrativo-financeira, outros 4 estão ocupando cargo em gestão e coordenação e 18 (dezoito) atuam nas áreas operacionais da Organização. Esta possui 13 sócios, que podem ou não ser empregados da instituição. Seus diretores são sócios eleitos por todos os colaboradores, incluindo os sócios da organização.

O ESPLAR se identifica como uma organização que resguarda o direito democrático de livre expressão de seus integrantes, acatando as decisões majoritárias e garantindo o direito de expressão interna às posições minoritárias. Ademais, a ONG se descreve como uma entidade aberta à participação daqueles que concordem, acatem, vivenciem e defendam seus princípios.

O ESPLAR está filiado à ABONG e é uma das primeiras ONGs do Estado do Ceará, possuindo bastante representatividade no cenário em que atua. Ela se encontra na relação do Anuário do jornal “O Povo” (2004, 2005, 2006), entre as principais organizações do terceiro setor no Estado do Ceará.

#### *6.1.1.1 Gestor*

Foi aplicada entrevista com 1 (um) gestor do ESPLAR, ocupante do cargo de “Diretor de Políticas Internas”. O gestor possui vínculo empregatício com a Organização e também é sócio-conselheiro da ONG. Atua como gestor no ESPLAR desde 1988.

O gestor possui formação acadêmica em Administração e tem experiência profissional em empresas mercantis, tendo sido diretor e gerente de empresas do ramo comercial e da indústria têxtil por cerca de 15 anos.

Segundo comentou o gestor, já havia trabalhado antes em ONGs, mediante serviços de consultoria administrativa na área de diagnóstico situacional. Esta atuação,

entretanto, ocorreu na condição de voluntário, muito embora, algumas vezes, tenha prestado serviços profissionais remunerados. Em suas palavras, sempre teve

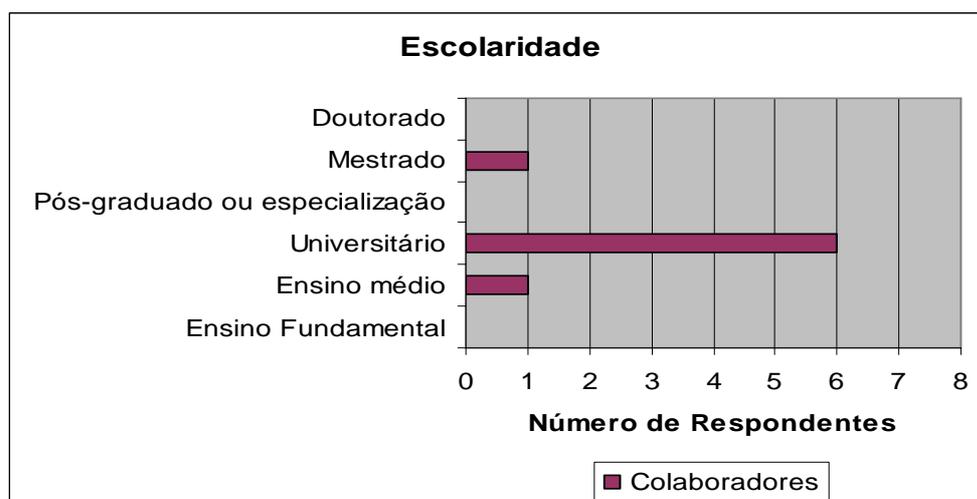
Um pé nas empresas - como forma de ganhar dinheiro - e um pé nos movimentos sociais populares, buscando um equilíbrio entre a profissão e o trabalho social (Gestor ESPLAR).

Neste sentido, o gestor explicou que buscava equilibrar sua vida profissional entre profissão remunerada nas empresas, e atuação nas ONGs. Por conseguinte, o gestor afirma ter tido prejuízos na carreira empresarial, ocasionados por seu ideário socialista e a sua dedicação a serviço de causas sociais. Ainda, o gestor mencionou a participação em movimentos estudantis, tendo sido perseguido politicamente.

Na opinião do gestor, o que o levou a trabalhar como administrador da Organização foi a sua experiência profissional em gestão e sua identificação com as causas sociais defendidas pela sociedade.

#### *6.1.1.2 Colaboradores*

Em relação aos 8 (oito) colaboradores pesquisados do ESPLAR, teve-se como resultado a presença maior de respondentes do sexo feminino, tendo sido 6 (seis) destes do sexo feminino e 2 (dois) masculino. No que diz respeito à faixa etária, 4 (quatro) respondentes estão entre 26 e 30 anos, 3 (três) no intervalo de 36 a 45 anos, e 1 (um) acima de 50 anos. Quanto ao nível de instrução, o gráfico indica a presença maior de pessoas com nível universitário, com 6 (seis) respondentes,



**Gráfico n.º 1 – Escolaridade dos colaboradores respondentes do ESPLAR**

Fonte: Pesquisa realizada em março/abril de 2006 pelo autor.

As graduações apresentadas são: Pedagogia, Biblioteconomia, Ciências Contábeis, Agronomia, Economia Doméstica e Serviço Social. O ESPLAR conta com um quadro funcional multidisciplinar. O tempo médio das pessoas na Organização é de mais de 3 (três) anos, com 5 (cinco) respondentes, ressaltando-se que o ESPLAR foi fundado na década de 1970. A resposta mostra que o tempo de permanência na Organização é elevado, tendo alguns colaboradores mais de 20 anos. Nenhum dos colaboradores pesquisados tinha experiência anterior em ONGs, o que demonstra ser nova carreira para eles, um espaço novo de trabalho.

A natureza do trabalho é diversificada. A pesquisa buscou investigar pessoas que estivessem trabalhando nas atividades-fim da Organização, que executam trabalhos de campo, facilitação, instrutoria, capacitação e elaboração e execução de projetos, entre outros. Foram pesquisados alguns colaboradores que atuam em trabalhos de apoio administrativo e financeiro.

A faixa salarial dos respondentes do ESPLAR se encontra demonstrada na tabela n.º4.

Faixa salarial	n. <sup>o</sup> respondentes
Até 1 salário mínimo	0
Acima de 1 até 2 salários mínimos	1
Acima de 2 até 3 salários mínimos	3
Acima de 3 até 5 salários mínimos	4
Acima de 5 até 8 salários mínimos	0
Acima de 8 salários mínimos	0
Total	8

**Tabela 4: Faixa salarial dos colaboradores respondentes do ESPLAR**

Fonte: Pesquisa realizada em março/abril de 2006 pelo autor.

Conforme se verifica pela tabela, a faixa preponderante dos colaboradores pesquisados se encontra entre 3 (três) e 5 (cinco) salários mínimos, sendo 4 (quatro) respondentes nesta faixa. Em seguida, está a faixa de 2 (dois) a 3 (três) salários mínimos com 3 (três) pesquisados.

#### 6.1.2 Comunicação e Cultura

O trabalho da ONG começou informalmente em 1987, quando os fundadores receberam uma solicitação da Associação de Moradores do Mucuripe, bairro de Fortaleza, para contribuir na publicação do jornal da comunidade. Somente em 1991, a ONG Comunicação e Cultura veio a se constituir juridicamente como uma associação civil, sem fins lucrativos, com sede e foro no Município de Fortaleza.

#### A missão da Comunicação e Cultura é

[...] a formação dos jovens para a cidadania, atuando em escolas e outros espaços de aprendizagem. Promovemos o protagonismo dos jovens na melhoria do ensino público e das condições de vida nos bairros e nas comunidades onde moram (*web-site*).

Para tanto, desde junho de 1991, a ONG lança projetos e realiza ações no sentido de promover a formação dos jovens para a cidadania. Como primeira iniciativa, a ONG lançou o projeto “Jornais Comunitários Associados”, para promover a publicação de jornais populares editados na Região Metropolitana de Fortaleza. Em seguida,

aproximadamente junho de 1994, a ONG deu início ao “Programa Escola de Cidadãos”, mediante o projeto “Clube do Jornal”, para viabilizar a publicação de jornais editados por jovens nas escolas públicas do Ceará.

Foram-se intensificando as atividades desenvolvidas pela ONG e, no ano de 2000, criou-se o projeto “Primeira Letras”, no qual a ONG passou a publicar jornais juvenis, a partir da edição dos professores do 1º ao 3º ciclos de ensino. No momento, a atuação da Comunicação e Cultura acontece mediante os seguintes projetos, voltados para a área da educação:

- Projeto “Primeira Letras”, cujo objetivo é apoiar a “[...] publicação de jornais que resultam do trabalho em sala de aula no ensino fundamental” (*web site*). Como objetivo esperado do projeto, tem-se: “melhorar a qualidade da educação e dar às escolas uma ferramenta para formar opiniões e divulgar conhecimentos nas comunidades” (*web site*).

- Projeto “Clube do Jornal”, que “apóia a publicação de jornais estudantis editados com autonomia por adolescentes do ensino médio” (*web site*). O objetivo do projeto é “promover a escola democrática através da liberdade de imprensa e do protagonismo juvenil” (*web site*).

- No Projeto “de Igual para Igual”, são capacitados adolescentes “para a realização de atividades de educação de ‘jovem para jovem’, promovendo-se novas relações de gênero e uma sexualidade mais saudável” (*web site*). Este projeto trabalha a produção textual para os jornais estudantis e a criação de núcleos juvenis de mobilização social em escolas, associações e outros espaços.

Por intermédio de seus projetos, a Comunicação e Cultura atua em quase todo o Estado do Ceará, mediante ações em cerca de 800 escolas espalhadas por 120 municípios do Estado, atendendo aproximadamente a 550 bairros e localidades. A organização também desenvolve trabalhos em outros estados do Nordeste.

Seu orçamento anual (2006) prevê receitas em torno de R\$ 1.300.000,00 (um milhão e trezentos mil reais), na sua maior parte provenientes de agências internacionais de cooperação, empresas, fundações e do setor público. Conta com apoio e parceria da UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura, Secretaria da Educação Básica do Ceará, *Philips*, Instituto C&A de Desenvolvimento Social, *AVINA Foundation*, BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, FNDE - Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, dentre outros. A Organização publica suas demonstrações contábeis no sítio e elabora relatório anual de suas ações.

A Comunicação e Cultura participa das seguintes instâncias coletivas:

- Fórum Cearense pelos Direitos da Criança e do Adolescente (Fórum DCA).
- Fórum Cearense de ONGs que Trabalham na Prevenção à Aids (Fórum Aids).
- Fórum de Enfrentamento à Violência Contra a Criança e o Adolescente.
- Campanha Nacional pelo Direito à Educação

A Comunicação e Cultura possui título e certificados de utilidade pública, junto ao Município de Fortaleza e ao Estado do Ceará. Tem, ainda, registro no Conselho Nacional de Assistência Social, no Fichário Central de Obras Sociais (Ceará) e no Conselho da Criança e do Adolescente (Fortaleza).

A Comunicação e Cultura conta com uma estrutura administrativa dividida em um Conselho de Administração, um Conselho Fiscal, ambos compostos por pessoas convidadas da sociedade civil, que não mantêm vínculo de emprego com a Organização, uma Diretoria Executiva, também chamada de Coordenadoria Geral e uma Coordenação Administrativa.

São, atualmente, 20 (vinte) empregados celetistas, possuindo ainda vínculos formais com 10 colaboradores, entre estagiários, bolsistas e profissionais terceirizados. Dos empregados celetistas, 10 estão ligados à área administrativo-financeira ou de apoio, outros 10 ocupam cargos na gestão, e atuam nas áreas operacionais da Organização. Conta, ainda, com 10 profissionais terceirizados, perfazendo o total de 30 colaboradores.

A Direção executiva é formada por pessoas não empregadas da Instituição, provenientes da sociedade civil convidadas para atuar no Conselho de Administração, ou Conselho Consultivo. A Direção escolhe uma coordenação que administra e executa as ações da Organização, contratado como empregado. Há, ainda, a Coordenação Administrativa e Coordenação de Projetos e Setores. A Comunicação e Cultura está filiada à ABONG e se encontra na relação do Anuário do jornal "O Povo" (2004, 2005, 2006) entre as principais organizações do terceiro setor no Estado do Ceará.

#### 6.1.2.1 Gestora

Realizou-se a entrevista com a gestora da Comunicação e Cultura, ocupante do cargo de Coordenadora Administrativa. A gestora se encontra na condição de empregada da Organização e se reporta ao coordenador geral, e ao Conselho de Administração da Organização. A gestora possui formação em Serviço Social. Em suas palavras, salienta a gestora da Comunicação e cultura, que é

Um grande desafio hoje gerenciar uma ONG. O que leva a trabalhar na ONG é a vontade de militância em uma área, em uma questão, onde encontra pessoas que tem o mesmo sonho, identificação com outras pessoas que comungam o desejo de trabalhar uma questão social.

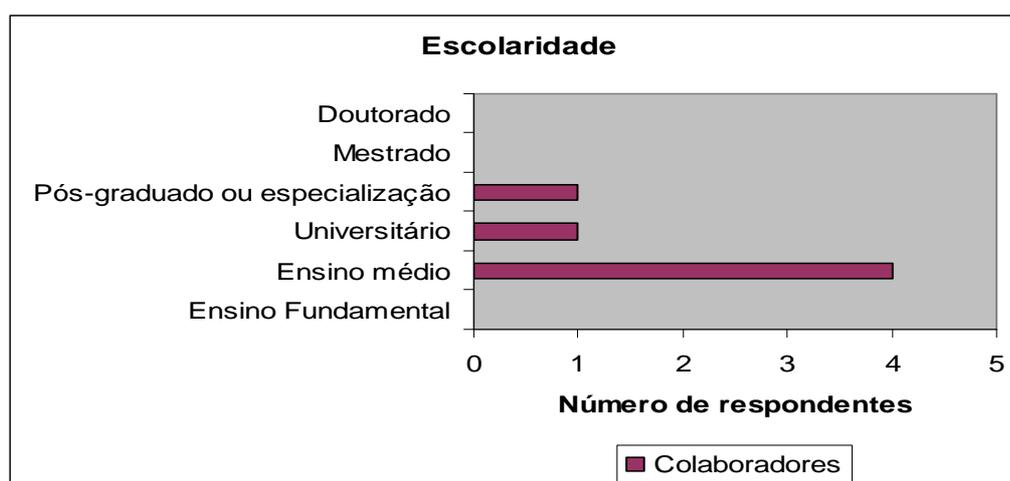
Está na ONG desde 1998. Iniciou na Comunicação e Cultura como prestadora de serviço autônoma, na qualidade de facilitadora de projetos. Depois foi a ser contratada pela ONG para fazer parte da equipe do projeto em que trabalhava. Um ano depois, foi convidada para coordenar o projeto e depois para ser coordenadora administrativa, uma espécie de vice-coordenadora geral, como comenta.

### 6.1.2.2 Colaboradores

Quanto aos colaboradores da Comunicação e Cultura, 6 (seis) pessoas se submeteram à aplicação dos questionários, elaborados para consecução dos objetivos da presente dissertação. O resultado da análise demonstra a presença expressiva de respondentes do sexo feminino, ou seja, da amostra de sujeitos, 5 (cinco) são mulheres e 1 (um) homem.

No que se refere à faixa etária, há uma distribuição eqüitativa na idade dos colaboradores pesquisados na ONG, com exceção da faixa etária de 31 a 35 anos, que teve o maior número, de 2 (dois) dos colaboradores. As faixas etárias “abaixo de 25 anos”, de “26 a 30 anos” e de “36 a 45 anos”, tiveram 1 (um) colaborador cada uma e não houve colaborador na faixa acima de 50 anos.

Quanto ao nível de instrução, o gráfico indica a presença maior de respondentes com nível médio, sendo 4 (quatro) pesquisados. Apenas 1 (um) colaborador pesquisado possui graduação e 1 (um) com pós-graduação, ambos em Serviço Social.



**Gráfico n.º 2 – Escolaridade dos colaboradores respondentes da Comunicação e Cultura.**

Fonte: Pesquisa realizada em março/abril de 2006 pelo autor.

O tempo médio das pessoas na Organização é de mais de 3 anos, sendo 5 (cinco) dos colaboradores respondentes. Apenas 1 (um) colaborador está na faixa de 6 meses a 1 ano. Entre os colaboradores pesquisados, apenas dois tinham experiência anterior em ONG, sendo um profissional com exercício de 2 (dois) anos em cargos operacionais, e outro com prática de 4 (quatro) anos em cargos de gestão e 4 (quatro) anos em cargos operacionais.

A natureza do trabalho é diversificada, tendo sido identificados colaboradores que exercem atividades-meio e fim. As atividades-meio se constituem em trabalhos de apoio administrativo, sobretudo de prestações de contas (relatórios). As pessoas que atuam nas atividades-fim executam trabalhos de campo, de facilitação e capacitação. Quanto à faixa salarial, observe-se a tabela n.º 5.

Faixa salarial	n.º respondentes
até 1 salário mínimo	0
Acima de 1 até 2 salários mínimos	4
Acima de 2 até 3 salários mínimos	0
Acima de 3 até 5 salários mínimos	1
Acima de 5 até 8 salários mínimos	1
Acima de 8 salários mínimos	0
Total	6

**Tabela 5: Faixa salarial dos colaboradores respondentes da Comunicação e Cultura**

Fonte: Pesquisa realizada em março/abril de 2006 pelo autor.

A faixa salarial preponderante dos colaboradores pesquisados se encontra entre 1 e 2 salários mínimos, 4 (quatro) colaboradores respondentes. Em seguida, encontra-se a faixa entre 3 (três) e 5 (cinco) salários, e acima de 5 (cinco) até 8 (oito) salários, ambos com 1 (um) colaborador respondente.

### 6.1.3 CETRA – Centro de Estudos do Trabalho e Assessoria ao Trabalhador

O CETRA iniciou seus trabalhos informalmente em 1978, quando dois advogados e uma assistente social resolveram trabalhar a questão da luta pela terra,

junto ao meio rural do Estado do Ceará. No início, contavam com o respaldo de movimentos como a Juventude Operária Católica - JOC, de sindicalistas e agentes pastorais.

Entre seus objetivos iniciais, estavam a prestação de serviços de assistência jurídica aos trabalhadores; o desenvolvimento de trabalhos de educação popular; a realização de estudos e pesquisas relacionados ao mundo do trabalho; a promoção de cursos, seminários e treinamentos, visando à formação dos trabalhadores, além da edição de cartilhas e outros subsídios para este processo.

Em 1981, o CETRA - Centro de Estudos do Trabalho e Assessoria ao Trabalhador - veio a ser constituído juridicamente como uma associação civil, com sede em Fortaleza, passando a ser identificada como organização não governamental – ONG, sem fins lucrativos, não confessional e partidária.

No momento, o CETRA tem como missão

Promover o desenvolvimento rural sustentável e solidário através de ações nos domínios ambiental, econômico, político-social, cultural e de gênero, voltadas para pequenos produtores e famílias de baixa renda (*web-site*).

Sua marca institucional é "Desenvolvimento, sustentabilidade e solidariedade" (*web-site*).

A natureza de sua atuação compreende o apoio e a assessoria às organizações de trabalhadores e trabalhadoras, independentemente de sua preferência partidária, religiosa e pensamento filosófico, visando ao seu fortalecimento organizativo e do desenvolvimento humano integrado e sustentável.

Seu compromisso é como agente de desenvolvimento, com os interesses da classe trabalhadora, de defender e proteger os recursos naturais, a preservação da vida, construindo a solidariedade e a igualdade de gênero com vistas ao pleno exercício da cidadania das populações atingidas por suas ações.

Em 2002, por meio de um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), a Organização reformulou sua estrutura e estabeleceu eixos e linhas de trabalho para enfrentar os novos desafios. No momento, o CETRA trabalha projetos voltados aos direitos dos agricultores/as familiares, promovendo o desenvolvimento econômico e social, a auto-organização comunitária, a geração de renda, a cidadania, a solidariedade e a inclusão de mulheres e de jovens.

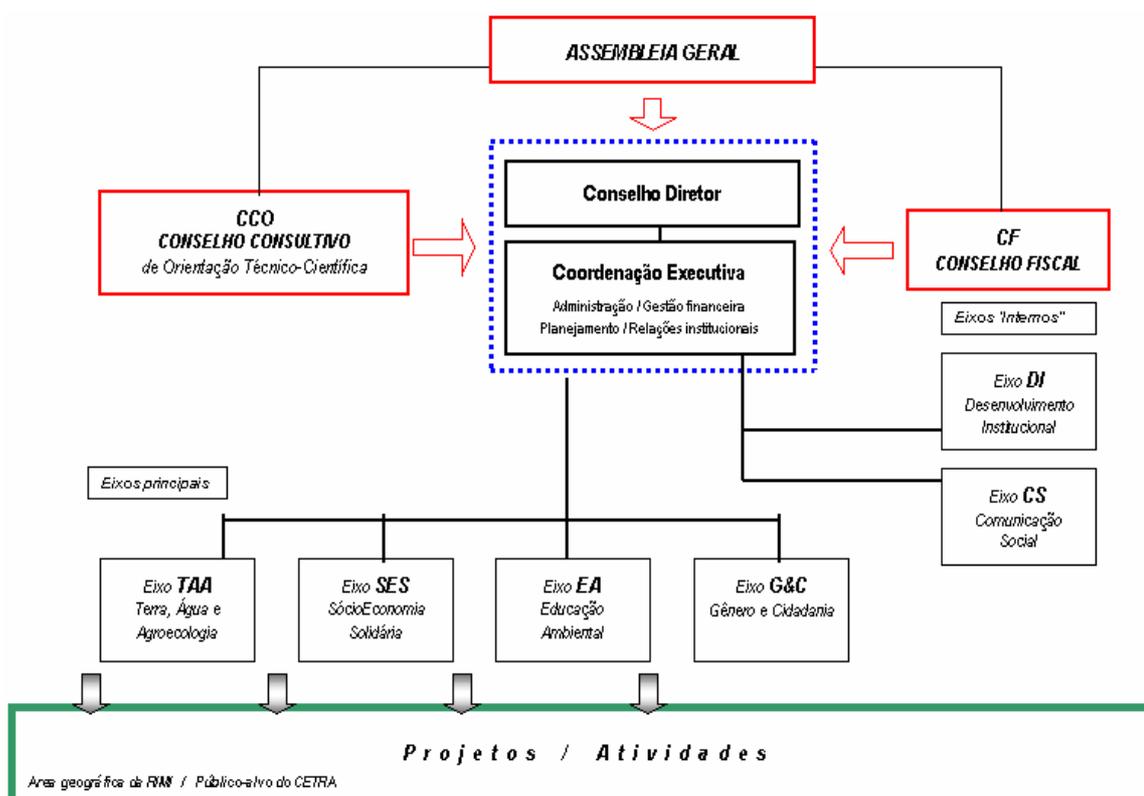
O CETRA desenvolve suas ações em comunidades rurais de municípios do interior do Ceará, prioritariamente em oito municípios da região de influência do Município de Itapipoca/RIMI (Amontada, Irauçuba, Itapajé, Itapipoca, Miraíma, Trairi, Tururu e Uruburetama), além de desenvolver ações também no Município de São Gonçalo do Amarante, e mais 9 (nove) municípios da região do Sertão Central, que fazem parte da região de atuação do CETRA: Quixadá, Quixeramobim, Banabuiú e Choró.

O CETRA participa dos seguintes fóruns e redes:

- Articulação do Semi-Árido/ASA;
- Associação de Orientação às Cooperativas do Nordeste;
- Conselho Estadual dos Direitos da Criança e do Adolescente;
- Conselho Municipal de Desenvolvimento Sustentável de Itapipoca;
- Fórum Cearense Pela Vida no Semi-Árido;
- Fórum Nacional do Cooperativismo de Crédito;
- Movimento Nacional dos Direitos Humanos/MNDH;
- Processo de Articulação e Diálogo/PAD;
- Red de Educación Popular entre Mujeres/REPEM;
- Rede Brasileira de Socioeconomia Solidária;
- Rede Cearense de Socioeconomia Solidária; e
- Rede Latino-Americana de Mulheres Trabalhadoras Rurais/Rede LA.

Seu orçamento anual (2006) prevê receitas em torno de R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais), na sua maior parte provenientes de agência internacionais de cooperação, convênios com o Poder público federal e com organizações da sociedade civil. Possui certificado público junto aos Governos federal, estadual e municipais. A organização possui auditoria externa.

O CETRA conta ao todo com 30 (trinta) colaboradores empregados celetistas, divididos em (1) uma Coordenação Executiva, 5 (cinco) profissionais em coordenações de áreas temático-específicas, 6 (seis) profissionais das áreas administrativa e de apoio e 24 (vinte e quatro) colaboradores ligados à área operacional da Organização. Além desses colaboradores, a Organização conta com instâncias de direção e acompanhamento de suas ações, por intermédio de uma Assembléia Geral; um Conselho Diretor; um Conselho Fiscal; e um Conselho Consultivo. Observe-se o organograma.



**Figura n.º 2 – Organograma - CETRA**

Fonte: CETRA.

O CETRA está filiado à ABONG e é uma das primeiras ONGs do Ceará, possuindo bastante representatividade no Estado, além de participar de várias redes e fórum, o que lhe permite uma amplitude de voz no cenário nacional. Esta ONG se encontra na relação do Anuário do jornal “O Povo” (2004, 2005, 2006), entre as principais organizações do terceiro setor no Estado do Ceará.

#### 6.1.3.1 Gestora

A entrevista foi realizada com a gestora do CETRA – Centro de Estudos do Trabalho e de Assessoria ao Trabalhador, que ora ocupa o cargo de Coordenadora Executiva da Organização. A gestora do CETRA possui formação em Serviço Social e é uma das fundadoras do CETRA; está desde o início da ONG, portanto, há mais de 25 anos, antes mesmo de ser constituída juridicamente. Para a gestora,

[...] trabalhar em uma ONG pressupõe uma visão política, uma motivação de trabalhar com pessoas menos favorecidas, de mudar a sociedade e transformar o país, contribuindo para redução das desigualdades sociais (gestora).

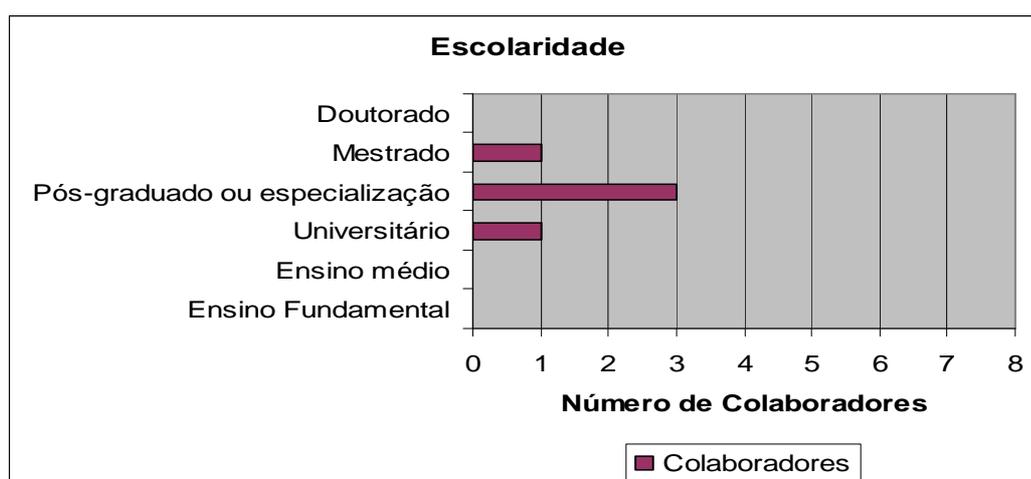
Comenta a gestora que, quando começou a atuar com a ONG junto às comunidades rurais, atuava em caráter quase voluntário, desenvolvendo trabalhos de conscientização e politização dos trabalhadores rurais, sobretudo prestando assessoria a trabalhadores/as rurais na questão da luta pela terra.

A gestora comenta, entretanto, que já trabalhou como funcionária pública e, atualmente, encontra-se aposentada. Destaca que não tem experiência em empresas mercantis. Na escala de hierarquia, a gestora se reporta ao Conselho Diretor.

#### 6.1.3.2 Colaboradores

Quanto aos colaboradores do CETRA, foram 5 (cinco) colaboradores que se submeteram aos questionários. Na ONG CETRA também se destacou a presença de colaboradores do sexo feminino, tendo sido toda a amostra de respondentes do sexo feminino.

A faixa de idade preponderante é de 26 a 30 anos, sendo 3 (três) respondentes nessa faixa e 2 (dois) no intervalo etário de 31 a 35 anos. Quanto ao nível de instrução, o gráfico 3 indica a presença maior de pessoas com nível de pós-graduação, na formação de Economia Doméstica, Engenharia Agrônômica e Serviço Social.



**Gráfico n.º3 – Escolaridade dos colaboradores respondentes do CETRA**

Fonte: Pesquisa realizada em março/abril de 2006 pelo autor.

O tempo médio, na Organização, dos colaboradores é de 1 (um) a 2 (dois) anos, porém a maioria dos pesquisados tinha experiência anterior com trabalhos em ONG, na condição de cargos técnicos operacionais, voluntários ou em cargos de gestão. Os sujeitos da pesquisa atuam nas atividades-fim, executando trabalhos de campo, ligadas à missão da Organização. Em relação à faixa salarial, observe-se a tabela n.º6:

Faixa salarial	n.º respondentes
até 1 salário mínimo	0
Acima de 1 até 2 salários mínimos	0
Acima de 2 até 3 salários mínimos	0
Acima de 3 até 5 salários mínimos	1
Acima de 5 até 8 salários mínimos	4
Acima de 8 salários mínimos	0
<b>Total</b>	<b>6</b>

**Tabela 6: Faixa salarial dos respondentes do CETRA**

Fonte: Pesquisa realizada em março/abril de 2006 pelo autor.

Segundo a pesquisa, 4 (quatro) respondentes pesquisados se encontram com faixa salarial entre 3 (três) e 5 (cinco) salários mínimos, e 1 (um) colaborador respondente está no intervalo de 2 (dois) a 3 (três) salários.

## **6.2 A relevância da gestão de pessoas na visão dos gestores**

A verificação da relevância atribuída à gestão de pessoas para a consecução dos objetivos das ONGs é o primeiro objetivo específico da presente pesquisa. Para atender a esta finalidade, foram realizadas entrevistas semi-estruturada com os respectivos gestores e gestoras das 3 (três) ONGs pesquisadas. O pressuposto levantado na presente pesquisa foi no sentido de que as ONGs atribuem pouca relevância à gestão de pessoas na consecução de seus objetivos em face da necessidade de gerenciar problemas de sustentabilidade financeira da organização e de questões operacionais rotineiras.

Nessas entrevistas, foram obtidas as visões do(a)s gestor(a)s sobre a gestão de pessoas para realização da missão dessas organizações. Este objetivo será tratado a partir dos resultados de cada organização pesquisada.

A análise da relevância da gestão do fator humano para as ONGs faz-se necessária, uma vez que os seus colaboradores são o principal capital – muitas vezes o único -, para o alcance dos resultados almejados por estas organizações. Neste sentido, a gestão de pessoas nas ONGs tem por objetivo buscar não somente o eficiente, eficaz e efetivo desempenho de atividades de seus colaboradores, como também criar e fortalecer o espaço de investimento e engajamento profissional nas ONGs, de modo a permitir a satisfação e realização pessoal e profissional de seus colaboradores.

Para tanto, é cediço na teoria a noção de que a profissionalização do campo das ONGs, vinculada à busca de eficiência, eficácia e efetividade nos seus resultados, essencialmente, passe pela profissionalização da gestão das pessoas.

A adoção de práticas, formais ou informais, estruturadas ou não - haja vista as particularidades inerentes a essas organizações -, voltadas a atração, desenvolvimento e retenção de seus colaboradores, pressupõe-se relevante para a sustentabilidade das ONGs, na perspectiva de obtenção e transparência de resultados para os agentes financiadores, a sociedade em geral e o seu público interno.

Quando se menciona acerca das particularidades presentes nas ONGs, a referência é feita aos ensinamentos de Gonh (1997), Teodósio (.2002) e Serva (1997), para quem a gestão de pessoas nas ONGs não é simplesmente a transposição de técnicas gerenciais oriundas da esfera privada de uma maneira linear e absoluta, pois tais práticas esbarram nas especificidades da gestão social, característica das ONGs.

Ainda, como menciona Mintzberg (1996), as ferramentas administrativas da esfera privada empresarial carregam em si conceitos e pressupostos que, em alguns casos, podem trazer distorções quanto à natureza da gestão demandada na esfera social.

A seguir, a análise dos dados coletados sobre o papel da gestão de pessoas e os desafios da gestão de pessoas para consecução dos resultados das ONGs.

### 6.2.1 ESPLAR

Como mencionado na caracterização da ONG, no momento o ESPLAR possui vínculos formais de trabalho com 31 (trinta) empregados celetistas. Além do corpo gerencial e diretivo, a Organização possui empregados ligados à área administrativo-financeira, executando atividades de prestação de contas, contabilidade, elaboração de relatórios gerenciais, atividades de manutenção e apoio, entre outras. Bem assim, conta com profissionais atuando nas áreas-fim da Organização, nas atividades operacionais de campo, relacionadas à missão da ONG.

A partir dos comentários do gestor do ESPLAR, verificou-se que esta ONG não possui área, setor ou departamento de recursos humanos ou gestão de pessoas formal e estruturado. As eventuais práticas e políticas de gestão de pessoas são realizadas pelos próprios gestores das áreas operacionais. O diretor de Políticas Internas possui, entretanto, atribuições específicas e maior responsabilidade no desenvolvimento de ações voltadas aos colaboradas da ONG.

As questões operacionais da ONG, de elaboração de folha de pagamento e demais obrigações trabalhistas, são de responsabilidade da Gerencia Administrativo-Financeira, e as decisões gerais e estratégicas são tomadas pela Diretoria da Organização.

A relevância atribuída pelo gestor à gestão de pessoas está nas ações voltadas à busca de motivar seus colaboradores. O gestor entende que a gestão de pessoas é importante como uma ferramenta administrativa para consecução dos objetivos do ESPLAR. Sobretudo, frisa o gestor, a gestão se torna mais relevante na medida em que os resultados da ONG não estão ligados à obtenção de lucros, mas ao atingimento de resultados sociais, na maioria das vezes, imensuráveis. Para o gestor,

É fundamental a importância da gestão de pessoas para haver uma motivação no trabalho, há que se ter um trabalho voltado às pessoas, por mais que se trabalha com coração, a partir de uma realização pessoal e política, com dedicação, mas também há muita briga e tensão, porque tem liberdade (gestor).

Ainda nas suas palavras,

[...] temos que, enquanto dirigente de ONG, ser eficientes, não para o lucro, mas para resultados sociais. Temos que ter um nível de disciplina, uma certa burocracia, sem cair no engessamento da burocracia estatal, atender a padrões dos financiadores minimante, através de prestação de contas financeiras e de relatórios de atividades.

[...] as ONGs devem buscar uma produtividade no trabalho, fazer mais com menos. [...] procurar assimilar padrões técnicos para eficiência do trabalho, não para gerar lucros, mas para resultado operacionais para o social (gestor).

Assim, a gestão de pessoas se torna fundamental à medida que proporciona um conjunto de atividades e funções que envolvem pessoas e recursos necessários

para se atingir os objetivos organizacionais. Ela é eficaz quando atinge esses objetivos, e é eficiente quando há um mínimo de perda de recursos, fazendo o melhor uso possível dos insumos financeiros, de tempo, de materiais e de pessoas. As ONGs precisam administrar a escassez de recursos, e a gestão de pessoas é deveras relevante neste sentido.

Observa-se que, não obstante seja real o elevado grau de compromisso existente na maioria das ONGs, representado pelo envolvimento e seriedade de seus profissionais (RAPOSO, 2000), a organização não pode prescindir de profissionalização e de melhoria da qualidade dos processos de gestão do fator humano. Segundo Bose (2004), a profissionalização desse campo, vinculada ao crescimento da eficácia e eficiência de suas organizações, necessariamente deve passar pela profissionalização dos que o compõem, voltadas para o desenvolvimento de novas competências.

As práticas de gestão devem estar voltadas para a valorização da colaboração das pessoas, de seu trabalho e das competências que elas mobilizam para realizá-lo, bem como para o estímulo e o desenvolvimento de competências individuais e profissionais. Neste sentido, como assevera Fischer (2002b), as organizações necessitam promover as condições essenciais para que a inteligência e o conhecimento organizacional sejam mobilizados, conduzidos ao desenvolvimento e aperfeiçoamento contínuos da organização.

O gestor se manifesta no sentido de que há necessidade de administrar o pessoal de forma a conciliar interesses, administrar conflitos e tensões, cobrar resultados, sem que tudo isso seja percebido ou visto como práticas de exploração do trabalho. Nas suas palavras, o desafio é:

[...] motivar os integrantes a ter disciplina no trabalho. No dia-a-dia há um diálogo do trabalho, há uma tensão, porque os colaboradores entendem que se quer reproduzir a exploração do trabalho para obter lucro, mas se tenta mostrar que não é assim, tentando conscientizar que as ONGs precisam ser eficiente, que é algo que de modo geral as ONGs estão entendendo que é necessário (Gestor).

Portanto, salienta o gestor que a gestão de pessoas passa pela busca de conscientização dos colaboradores de que as ONGs também necessitam ser eficientes. Para o gestor, isto já é algo que as ONGs assimilam desde os últimos anos como necessário.

Na opinião do gestor, é necessário o estabelecimento de mínimas regras disciplinares no ESPLAR, sem que isso venha a engessar a organização e perder de vista a liberdade e a flexibilidade necessárias à emergência de uma das maiores competências requerida na Organização para consecução de seus resultados, que é a criatividade. Como salienta o gestor, algo que é preservado nas ONGs

[...] é a criatividade e a liberdade de criação, não tem cartão de ponto, embora tenha o horário comercial, ninguém é obrigado a cumprir os horários rígidos, tem flexibilidade de horário. Há uma consciência laboral, tem consciência do tempo médio de todos os empregados. Preserva-se a criatividade, a maleabilidade para criação. Não é engessado, mas tem que ter determinados parâmetros.

Ainda segundo o entrevistado,

[...] nas ONGs há uma idéia libertária, que busca sair do modelo das organizações estatais, burocráticas e lentas, e da exploração estressante do trabalho nas empresas. Preza-se nas ONG o espaço da criatividade (gestor).

A gestão não tem por objetivo adotar procedimento e práticas que visem engessar a organização e torná-la burocrática, mas sim tem por escopo promover o desenvolvimento de competências, estimulando e provendo condições para que os indivíduos possam se sentir valorizados e com autonomia necessária para reunir valor à organização, contribuindo para o alcance dos seus objetivos.

Como ressalta Falconer (1999), nas ONGs há um descompromisso em relação à sociedade burocratizada e com modelos organizacionais estabelecidos. A gestão de pessoas caracteriza-se mais pela predominância de práticas informais e critérios subjetivos, dependentes do estilo e da iniciativa individual dos gestores. As práticas voltadas a desempenho e profissionalização das relações internas algumas

vezes são vistas como ameaça à coerência ideológica dessas organizações, sendo com freqüência muitas vezes rejeitada.

A informalidade se expressa na dificuldade de as ONGs estabelecerem hierarquias claras de autoridade e relações formais de subordinação (FALCONER, 1999). Segundo Salamon (2000), de maneira geral, as ONGs não estão imunes a procedimentos internos antidemocráticos e a controles hierárquicos.

Tenório (1997) garante que, se por um lado a informalidade, sem normas e procedimentos escritos, torna essas organizações mais ágeis e criativas, por outro, dificulta a gestão, pois as funções e a responsabilidade de seus membros não são claramente definidas.

Por conseguinte, pode haver maior lentidão na execução de atividades e processos, em decorrência de situações em que não se sabe, exatamente, “quem deve fazer” ou “o que deve ser feito”. (BOSE, 2004, p. 34). Ainda, segundo Falconer (1999), esta falta de padrões rígidos pode levar a situações nas quais mesmo as pessoas consideradas incompetentes permaneçam na organização.

Falconer (1999) expõe o depoimento do dirigente de uma entidade da Malásia que retrata bem uma posição ainda comum em algumas ONGs ante as questões de administração, indicando que este não é um traço exclusivo ao Brasil:

Em geral, liderança é um ponto muito fraco nas ONGs. Isto ocorre porque muitos daqueles que criam ONGs não se identificam com os conceitos e práticas tradicionais de *management* e administração. *Management* é uma forma de controlar pessoas ou manipulá-las.

Administração tem um mau nome. Pessoas nas ONGs tendem a ser mais boêmias ou mais individualistas no caráter. Elas tendem a ter uma atitude *anti-management*, e isto ocasiona problemas (FALCONER, 1999, p. 114, 115).

Segundo Drucker (1995), as ONGs sabem que necessitam ser gerenciadas exatamente porque não têm lucro convencional, portanto, precisam aprender como

empregar a gerência como ferramenta para que possam se concentrar em sua missão e assim obter os resultados esperados.

### 6.2.2 Comunicação e Cultura

Como mencionado na seção de caracterização das organizações pesquisadas, a Comunicação e Cultura conta com uma estrutura administrativa que possui Conselho de Administração e um Conselho Fiscal, ambos compostos por pessoas convidadas da sociedade civil, que não mantêm vínculo de emprego com a Organização, e uma Diretoria Executiva.

No momento, possui 30 (trinta) colaboradores, divididos em vínculos formais de empregados celetistas, estagiários, bolsistas e profissionais terceirizados. Estes colaboradores estão divididos nas áreas administrativo-financeira ou de apoio, da gestão e coordenação, e nas áreas Operacionais da organização, que se constituem na execução dos projetos e programas por esta desenvolvidos.

A Comunicação e Cultura atua informalmente quanto à gestão de pessoas. Não possui área, setor ou departamento estruturado e formal de gestão de pessoas ou recursos humanos. As práticas e políticas eventualmente desenvolvidas neste sentido são efetivadas pelos gestores, sobretudo o coordenador geral e a coordenadora administrativa, sendo que a última palavra é daquele coordenador. Os referidos coordenadores possuem atribuições específicas e maior responsabilidade no desenvolvimento de ações voltadas aos colaboradas da ONG.

Segundo a gestora, as questões operacionais de elaboração de folha de pagamento e demais obrigações trabalhistas pertinentes são de responsabilidade do contador, e as principais decisões estratégicas são tomadas pelos coordenadores e órgãos sociais da Organização.

Quanto à gestão do fator humano, informou a gestora que, na Comunicação e Cultura, se está consciente da relevância da gestão de pessoas, de sua necessidade para organização, mas, segundo ela,

[...] é um campo ainda pouco explorado, principalmente porque a ONG acaba fazendo muita coisa todo tempo, porque não tem uma equipe ideal pra fazer frente ao volume de trabalho que se tem, e com isso acaba-se colocando o ativismo, a necessidade de realizar as atividades operacionais do dia-a-dia em primeiro plano, em vez do acompanhamento e formação de suas equipe (Gestora da Comunicação e Cultura).

Consoante a entrevistada, a Organização conta com profissionais motivados e imbuídos de uma conscientização político-social forte, de investimento pessoal em questões sociais. Para ela,

Ninguém vem a uma ONG pra ganhar dinheiro. Vem com a vontade de contribuir para aquele sonho, porque se identifica com aquela proposta.

O diferencial que eu acho é que ela agrega ao trabalho um aprendizado social, por mais que tenha a visão de emprego, a pessoa ao sentir parte de um projeto social, de investimento na sociedade, se reconhece como cidadão, não só como trabalhador, eu posso está atendendo telefone, mas se eu atender bem esse telefone, eu posso está beneficiando a escola lá na comunidade (gestora).

No senso comum questiona-se se o caráter de militância e a adesão aos valores da organização serão, ao longo dos anos, suficientes para manter um corpo funcional comprometido e engajado com as ONGs. De modo geral, observa-se nas ONGs alto nível de engajamento, mesmo entre os profissionais que realizam atividades consideradas burocráticas ou menores (FALCONER, 2000).

Conforme explica Bose (2004), culturalmente, esse engajamento individual funciona, porém essa “fórmula” parece não mais funcionar ante os desafios que as organizações se propõem a enfrentar; ou seja, muito embora seja real o elevado grau de compromisso existente na maioria das ONGs, representado pelo envolvimento e seriedade de seus profissionais (RAPOSO, 2000), há a necessidade de profissionalização e de melhoria da qualidade dos processos de gestão do fator humano.

É possível constatar que as pessoas internas à organização, muitas vezes são situadas em uma posição menos central. A gestora da Organização informou que recentemente seus coordenadores reuniram-se que grau de investimento pode ser realizado com relação aos seus colaboradores, tendo verificado que

[...] o que a ONG faz ainda é pouco diante do que deveria ser feito. Portanto, na ONG se está consciente da importância da gestão de pessoas na consecução dos objetivos da organização, entretanto, se reconhece que efetivamente não estão sendo realizadas ações para promover isso (gestora).

Silva (2004) acentua que na gestão das ONGs o foco não se estabelece no produto ou no seu processo de produção, mas no sujeito e seu processo de trabalho e aprendizagem. O sucesso ou qualidade das atividades de gestão está diretamente ligado ao atendimento das expectativas e necessidades dos sujeitos envolvidos neste processo.

Como menciona Demo (2005), o principal ativo das organizações são as pessoas, sendo consensual entre os autores a idéia de que o papel da gestão de pessoas nas organizações é essencialmente estratégico e a valorização dos colaboradores ganha relevância especial na atual Era do conhecimento e em tempos de competitividade recrudescente, até mesmo no campo das ONGs, que requer agentes financiadores.

Para a gestora, a organização tem uma necessidade de gerenciar muito bem suas atividades, isto porque tem de lidar com a permanente escassez de recursos financeiros, haja vista que a ONG não provê recursos próprios. Segundo ela, está ocorrendo uma redução dos investimentos na Organização. Como comenta a gestora,

É um desafio enorme gerenciar, por que faltam financiamentos, a maior dificuldade gerencial é a questão financeira, dos recursos financeiros. Há escassez de recursos, está tendo uma redução dos recursos, a fonte está secando, tem que ter a clareza duma ONG e saber mediar os problemas e processos de uma ONG.

Falconer (1999) menciona que a sustentabilidade não se limita à capacidade de captação dos recursos de que uma organização necessita, mas também o seu

emprego de maneira eficiente, de modo a maximizar os resultados alcançados e assegurar que a entidade continuará a contar com o apoio do público.

Segundo menciona a gestora, as pessoas são motivadas a trabalhar nas ONGs porque compartilham o mesmo sonho de trabalhar por um mundo melhor. Para ela, porém, isso não torna menor o desafio e a importância de gerenciar uma ONG. Na sua visão, a permanente escassez de recursos financeiros em que vivem as ONGs traz sérias dificuldades gerenciais, sobretudo em face da nítida redução nos financiamentos e investimentos no Brasil.

Como comentam Teodósio e Brum (2000) os gestores das ONGs normalmente têm dificuldades para conciliar aspectos ideológicos de atuação como líder e otimizar os processos gerenciais internos, tendo que, geralmente, dividir suas preocupações entre problemas cotidianos – operacionais - e assuntos estratégicos. Diante do novo contexto, entretanto, de concorrência e redução dos recursos financeiros, a tendência é de que o caráter técnico do trabalho e os princípios de administração e gerenciamento ganhem relevância, como necessária ao desafio da sustentabilidade das ONGs.

Como menciona Bose (2004, p. 29) se, de um lado, as empresas incorporaram o “discurso da responsabilidade social” em suas práticas de gestão, de outro, as ONGs se vêem obrigadas a incorporar tais práticas de gestão à sua ação social.

A adoção pelas ONGs de práticas gerenciais das empresas mercantis ou do setor público não pode ser considerada um processo de absorção/apropriação, esquecendo-se das particularidades, contexto e realidade própria deste tipo de organização. Tenório (1999) ressalta que as ONGs devem ser estudadas e planejadas numa perspectiva da emancipação do homem, do cidadão, e não sob o enfoque exclusivo de consumidor, cliente, meta, ou alvo a ser atingido.

A profissionalização deve ser transformada em oportunidade para fortalecer a identidade do campo, mediante sistemas e modelos que não apenas respeitem suas particularidades, mas que se baseiem em suas especificidades, visando a motivar, reter e promover o comprometimento das pessoas na organização.

Assim, mesmo que nas ONGs também trabalhem pessoas que encontram nestas organizações um espaço único de emprego (FRASSON, 2001), Raposo (2000) constata que a possibilidade de unir a necessidade de trabalhar à possibilidade do exercício da cidadania é um diferencial que as ONGs possuem relativamente ao mercado.

### 6.2.3 CETRA

Em conformidade com o exposto na caracterização das organizações, no momento o CETRA possui vínculos formais com 30 (trinta) colaboradores empregados da Instituição, alocados em áreas distintas, quais sejam: coordenação executiva, coordenações de áreas temático-específicas, nos setores administrativo-financeiro e de apoio e operacional, este último onde são executados e desenvolvidos programas e projetos ligados aos eixos temáticos da ONG.

Além desses colaboradores, a Organização conta com instâncias da direção e acompanhamento de suas ações, por meio da Assembléia Geral, do Conselho Diretor, do Conselho Fiscal, e do Conselho Consultivo.

O CETRA também atua informalmente quanto à gestão de pessoal, não possuindo área, setor ou departamento estruturado e formal de recursos humanos. As práticas e políticas eventualmente desenvolvidas de gestão de pessoas são realizadas pelos gestores, que são as coordenadoras dos eixos temáticos. A coordenadora executiva possui atribuições específicas e maiores responsabilidades quanto às eventuais ações voltadas à gestão do fator humano. As decisões estratégicas são tomadas pelos conselhos sociais da Organização.

As questões operacionais de elaboração de folha de pagamento e demais obrigações pertinentes são de responsabilidade da contadora da Organização, que executa a contabilidade e demais operações fiscais e trabalhistas. A gestora demonstra haver grande preocupação com a legislação e com o estabelecimento de vínculos trabalhistas, fazendo questão de ressaltar que no CETRA não há ninguém sem carteira assinada.

Na visão da gestora, têm-se dois fatores fundamentais que devem levar as ONGs a buscarem a profissionalização da gestão de pessoas: o primeiro relaciona-se à concorrência pelos recursos diante do crescimento do amplo terceiro setor, onde estão inseridas as ONGs, fazendo com que a fatia que cabe a cada uma destas organizações tenda à diluição; o outro se refere às exigências que a sociedade faz no que tange à aplicação dos recursos por parte destas organizações e da efetividade dos resultados.

No caso do CETRA, a gestora comenta que a exigência pelo resultado praticada internamente e sentida pelas pessoas que fazem a organização é elevado, assim como a eventualmente advinda dos agentes externos. Nas suas palavras,

Há um compromisso grande, uma responsabilidade de ver o resultado na vida das pessoas, de ter impacto social, há uma pressão interna da organização de cumprir metas e atingir resultados.

Por outro lado, têm-se também o compromisso com a parte burocrática, exigências legais, através de convênios legais com o governo federal, tendo que gerenciar muito bem as questões sócias, trabalhistas e tributárias, para manter os convênios (Gestora).

É necessária, pois, certa burocracia na organização, a fim de que sejam cumpridas as exigências legais e contratuais estabelecidas em convênios com o Governo federal e agências internacionais. Isso, segundo ela, determina uma necessidade de gerenciar eficiente e eficazmente essas questões (administrativas, fiscais e tributárias), para manter e garantir as parcerias e os recursos necessários à sustentabilidade da Organização.

A gestora percebe grandes diferenças da gestão de pessoas nas organizações da sociedade civil e ONGs em relação às demais organizações públicas

e privadas. Destaca, sobretudo, a questão da democracia que, especificamente, na ONG em que atua, é um valor presente. Ressalta que:

[...] os problemas e as situações são socializadas na ONG. As pessoas não ficam presas a mim, não há retenção de problemas e procuram trabalhar conjuntamente. A flexibilidade está presente na ONG, ela não deve ser vista como um passar a mão pela cabeça (Gestora).

Para tanto, ela exerce pressão sobre as coordenadoras intermediárias para promover o acompanhamento das ações desenvolvidas pelos técnicos e, assim, cobrar resultados, exigir compromisso e responsabilidade. Para ela,

Todo esse processo é um aprendizado, não se tem fórmula pronta, a cada novo desafio se estabelecem novas formas mais eficientes e eficazes de se fazer. Estamos melhorando a cada momento (Gestora).

Para a gestora, a gestão deve priorizar a flexibilidade, a partir de uma convivência menos rígida no trato das relações. Comenta, entretanto, que a flexibilidade presente na Organização não impede a cobrança de responsabilidade.

Como salientam Raposo (2000) e Tenório (1997), a utilização de processos participativos é uma característica das ONGs. A gestora salienta que é mais democrática, porém não é mais fácil a gestão de pessoas, pois, há grande compromisso e responsabilidade de ver o resultado na vida das pessoas, de ter impacto social, portanto, há uma pressão interna na organização para cumprir metas e atingir resultados.

Nesse estilo particular de gestão, Falconer (1999) destaca a flexibilidade como uma característica marcante do dia-a-dia dessas organizações (ROESCH, 2002). Outro aspecto intrinsecamente relacionado e que se destaca nesse sentido é a informalidade, expressa em práticas organizacionais assistemáticas.

Ressalte-se, todavia, que, se por um lado, a informalidade, sem normas e procedimentos escritos, torna essas organizações mais ágeis, por outro, dificulta a

gestão, pois as funções e responsabilidade de seus membros não são claramente definidas (TENÓRIO, 1997).

Segundo a gestora, as agencias de cooperação internacional estão reduzindo sua atuação e seus financiamentos no Brasil. Como ressalta,

As agencias de cooperação internacional estão reduzindo sua atuação no Brasil, e com isso tem que se apresentarem resultados satisfatórios, para justificar o investimento em recursos na ONG.

Tem que ser muito criterioso nas questões legais. Os financiadores comentam que o Brasil não é um país pobre, mas sim que há problemas na distribuição da riqueza (gestora).

Na perspectiva de Scornavacca Jr. e Becker (2000), é urgente a necessidade de os quadros gerenciais das ONGs profissionalizarem-se com o objetivo de aumentar sua eficiência e eficácia no cumprimento de seus objetivos institucionais. Falconer (1999) comenta que

A idéia de que a eficiência e a eficácia de resultados constituem o principal desafio das organizações da sociedade civil é fundamentalmente diferente do que se via em um passado recente, quando a mera existência de uma organização ou validade da causa defendida por esta seriam apontadas, freqüentemente, como suficientes para justificar uma doação de recursos a fundo perdido, sem maiores exigências quanto ao resultado a serem alcançados com o emprego destes (p. 114).

Com isso, enfatiza a gestora, necessário se faz apresentar resultados satisfatórios e ter bastante acuidade nas questões legais, para justificar o investimento em recursos na ONG.

Em conformidade com as explicações de Calixto *et al.* (2005), percebe-se nas ONGs a necessidade de adoção de ajustes organizacionais de modo a adaptar a gestão ao novo contexto, por exemplo, de demanda das organizações financiadoras, mas isso não pode representar a perda dos valores referenciais originais, que no caso em estudo, inclui, entre outros aspectos, a democracia.

### **6.3 Fatores de ingresso, permanência e evasão nas ONGs**

Como segundo objetivo específico desta pesquisa, tem-se a identificação dos motivos/fatores de ingresso das pessoas nas ONGs. Em outras palavras, referido objetivo tem por finalidade investigar quais as expectativas profissionais das pessoas que buscam trabalhar numa ONG.

Neste sentido, foi aplicado questionário semifechado e entrevista com os colaboradores das ONGs pesquisadas, inquirindo sobre quais os fatores de maior importância para ingresso na ONGs onde trabalham. O pressuposto levantado para a pesquisa era no sentido de que as pessoas procuram o campo das ONGs movidas por forte senso de dedicação a causas sociais ou, em outras palavras, por uma vontade de servir ao próximo, à sociedade, segundo a âncora de carreira de Schein (1993).

Complementarmente, a pesquisa também procurou identificar quais são os fatores de escolha dos profissionais que mais têm relevância na decisão de continuar trabalhando na ONG, ou seja, quais os motivos de permanência dos colaboradores nas ONGs. Para tanto, também foi aplicado questionário semi-fechado e realizada entrevista.

Esta questão se mostra relevante para a pesquisa, porquanto busca verificar o que as pessoas percebem como importante fator de retenção, subsidiando a análise do que a organização realiza neste sentido. Para complementar, foi questionado aos colaboradores quais os fatores que supostamente concorreriam para decisão de sair da ONG em que trabalham.

Este objetivo específico visa a trazer elementos que contribuíram para responder à pergunta orientadora desta pesquisa e atender ao seu objetivo geral. A investigação dos fatores de ingresso, permanência e eventual evasão de colaboradores permitirá analisar se as ONGs constituem espaço de investimento profissional. A seguir,

estão os resultados da pesquisa, respectivamente, fatores de ingresso, permanência e suposta retirada das ONGs.

### 6.3.1 Fatores de ingresso

Segundo Almeida *et al* (2004), as pessoas decidem ingressar numa organização a partir da análise das opções, em termos de vantagens e benefícios, de que esta organização se utiliza para atrair profissionais e concorrer com outras organizações. O que for prometido pela organização aos colaboradores acarretará uma expectativa e, por conseguinte, uma cobrança que poderá influenciar seu comportamento futuro no trabalho.

Como resposta a pergunta relativa ao motivo de ingresso dos colaboradores das ONGs pesquisadas, foi levantada a seguinte tabela (n.º 7), para demonstrar os itens eleitos pelos colaboradores respondentes.

Itens	ESPLAR	COMUNICAÇÃO E CULTURA	CETRA	Total
	Relevância	Relevância	Relevância	Relevância
Remuneração mais vantajosa em relação ao emprego anterior	2%	11%	6%	6%
Capacitação e aprendizagem	31%	22%	3%	21%
Segurança/estabilidade no emprego	0%	0%	0%	0%
Oportunidade de crescimento profissional no médio e longo prazos	9%	14%	24%	14%
Ambiente de trabalho estimulante e de colaboração entre os colaboradores (clima organizacional).	16%	11%	9%	13%
Status/valorização e reconhecimento social	0%	0%	0%	0%
Vontade de servir ao próximo/à sociedade	16%	3%	21%	14%
Auto-realização pelo trabalho	11%	11%	24%	14%
A autonomia no trabalho	0%	0%	0%	0%
Necessidade de inserção no mercado de trabalho	15%	28%	15%	18%
Total	100%	100%	100%	100%

**Tabela n.º7: Fatores de ingresso dos colaboradores respondentes**

Fonte: Pesquisa realizada em março/abril de 2006 pelo autor.

Conforme se verifica da análise da referida tabela, o fator que aparece em primeiro lugar em termos de relevância para escolha de trabalhar nas ONGs pesquisadas é o item “Capacitação e aprendizagem”, com 21% da escolha dos colaboradores respondentes, seguida da “Necessidade de inserção no mercado de trabalho”, com 18%, e em terceiro mais importante estão a “Oportunidade de crescimento profissional no médio longo prazo”, juntamente com a “Vontade de servir ao próximo/à sociedade” e a “Auto-realização pelo trabalho”, todos com 14% da preferência dos pesquisados.

Observa-se que não houve homogeneidade nas respostas dos pesquisados, ou seja, os colaboradores respondentes não são unânimes quanto aos motivos de ingresso nas ONGs pesquisadas. Das respostas, fica evidenciado que não se tem único e preponderante fator para todas as organizações; ou seja, alguns fatores aparecem com maior relevância em duas organizações, a exemplo da capacitação e aprendizagem, mas nenhum item aparece com maior relevância concomitantemente nas três ONGs pesquisadas.

Pode-se constatar também que nenhum dos colaboradores pesquisados marcou como item de motivação para ingressar na organização a “segurança/estabilidade no emprego”, a “A autonomia no trabalho” e o “*Status*/valorização e reconhecimento social”, e o fator “Remuneração mais vantajosa em relação ao emprego anterior” obteve percentual irrelevante.

Verifica-se que os colaboradores respondentes buscam trabalhar nas ONGs pesquisadas movidos pelo desejo de se capacitarem e ampliarem suas competências, indicando que as ONGs constituem espaço de desenvolvimento pessoal e profissional.

Druker (1995), Teodósio e Resende (1999) entendem que as ONGs estão se constituindo um espaço de requalificação profissional relevante, na medida em que as atividades comunitárias permitem e exigem do trabalhador o desenvolvimento de habilidades relevantes, tais como capacidade de trabalhar em grupo, lidar com a

diversidade, flexibilizar instrumentos de trabalho, cumprir metas com baixo aporte de recursos, entre outras.

As pessoas que atuam em ONGs passam a compreender a racionalidade dessas organizações, suas especificidades, a forma de lidar e organizar voluntários, assim como captar recursos e lidar com a questão da transparência de suas atividades (BAYMA, 1997).

Para Hudson (1999, p. XI), estas organizações são orientadas por valores que são incorporados e vividos por pessoas que acreditam e lutam por transformação no contexto mundial. Os valores encarnados pelas ONGs são múltiplos e variados, incluindo altruísmo, compaixão, sensibilidade e solidariedade, além do direito à livre expressão.

Teodósio (1999) comenta que as particularidades presentes nas ONGs originam inúmeras vantagens. Essas organizações propiciam oportunidades para que os indivíduos adquiram novas habilidades, acarretando o aumento de sua qualificação profissional.

A “necessidade de inserção no mercado de trabalho” também aparece como relevante escolha fator de ingresso nas ONGs pesquisadas. Isso demonstra que as organizações pesquisadas constituem espaço de trabalho para pessoas que se encontram à margem do mercado. Pressupõe-se que isto decorre do fato de as ONGs não requererem profissionais prontos, acabados e com experiência previa comprovada.

Por outro lado, infere-se com esta resposta que alguns dos colaboradores pesquisados vêem nestas organizações a mera oportunidade de emprego, ao qual recebem sua remuneração pelos serviços executados, sem maiores engajamentos e investimentos de carreira a médio e longo prazo, ou identificação com a causa social trabalhada nas organizações.

Como salienta Frasson (2001), muitas pessoas encontram nestas organizações espaço único de emprego, muito embora, conforme constatação de Raposo (2000), a possibilidade de unir a necessidade de trabalhar à possibilidade do exercício da cidadania é um diferencial que as ONGs possuem relativamente ao mercado.

Drucker (1995), Teodosio e Resende (1999) comentam que novos trabalhadores estão sendo cada vez mais requisitados pelo espaço das ONGs, sobretudo em face da expansão desse espaço profissional e sua carência de mão-de-obra profissionalizada, especialmente no que diz respeito aos processos de gestão.

O fator “Vontade de servir ao próximo/à sociedade” também foi eleito como um dos principais motivos para ingresso nas ONGs pesquisadas. Esta variável está ligada a uma das âncoras de carreira descritas por Schein (1993), levantada na pesquisa como pressuposto de motivação para ingresso nas ONGs, segundo a qual as pessoas são mobilizadas a trabalhar por um forte senso de dedicação a causas sociais. Nesta âncora, verificam-se pessoas que se utilizam das capacidades interpessoais para ajuda em serviço dos outros, com certo comprometimento em uma causa importante na vida.

O item “Vontade de servir ao próximo/à sociedade” também está ligado ao fator de auto-realização, na medida em que as pessoas que se dedicam a uma causa que tenha um valor especial para ele estão se realizando por atender este objetivo de vida. Para Schein (1993), as pessoas dessa âncora de carreira desejam trabalhar de forma que lhes permita influenciar as organizações que os empregam ou a política social na direção de seus valores. Suas decisões baseiam-se no intento de melhorar o mundo, de alguma forma.

Nas entrevistas realizadas com os colaboradores, confirmou-se o posicionamento dos colaboradores acerca da decisão de ingressar no campo das ONGs movidos pela identificação com as causas sociais trabalhadas pelas ONGs.

A oportunidade de crescimento profissional a médio longo prazo surge como relevante fator de decisão para ingresso nas ONGs pesquisadas. Isto indica que as ONGs são percebidas pelos colaboradores respondentes como espaço de investimento profissional, onde o indivíduo almeja ingressar neste campo de trabalho com perspectivas de encareiramento. A experiência adquirida em organizações sem fins lucrativos pode servir de marco inicial para ótimas oportunidades de carreira, tanto em organizações governamentais quanto em organizações com fins lucrativos.

As entrevistas demonstraram que a vontade de fazer carreira não se faz presente tanto em relação às ONGs pesquisadas, mas no universo das ONGs como um todo, à luz do conceito moderno de carreira, na qual a carreira é desenhada mais pelo indivíduo do que pela organização, e pode ser redirecionada de tempos em tempos para atender às necessidades da pessoa (HALL, 1996 apud MARTINS 2001, p. 32).

Nesse caso, a oportunidade de carreira se faz presente quando há o alcance de um conjunto de expectativas mútuas implícitas entre empregadores e empregados, focado nas contribuições de ambas as partes.

Os fatores de escolha escolhidos pelos profissionais pesquisados demonstram que as ONGs pesquisadas constituem espaço de investimento profissional, onde o indivíduo deseja ingressar na organização com perspectivas de se capacitar e se desenvolver profissional e pessoalmente, de sentir-se realizado por estar trabalhando em algo que faça sentido para ele, uma vez que há uma identificação com causas sociais trabalhadas, como também com possibilidade de explorar e investir sua carreira no âmbito do campo das ONGs.

Hall (1996 apud MARTINS, 2001) argumenta que o principal objetivo de uma carreira é o sucesso psicológico do indivíduo, que pode ser descrito como auto-realização, um sentimento de orgulho e realização pessoal por alcançar seus objetivos de vida.

### 6.3.2 Fatores de permanência

Para Milkovich e Bourdreau (2000) as organizações que buscam reter seus talentos necessitam ser criativas para estabelecer programas e ações de gestão de pessoas que viabilizem e ensejem a permanência de colaboradores na organização.

Neste sentido, não basta analisar os motivos de atração das pessoas que buscam as ONGs, mas também se faz relevante investigar os fatores que garantirão a permanência destas pessoas, a fim de não ocorrer evasão de colaboradores e com isso acarretar custos financeiros, eventuais interrupções de projetos e ações e, em última instância, problemas com a própria sustentabilidade da organização.

A seguir, encontra-se a tabela n.º 8 que congrega os dados colhidos junto aos colaboradores respondentes das ONGs pesquisadas, quanto aos fatores de maior relevância para permanecerem trabalhando nas referidas organizações:

Itens	ESPLAR	COMUNICAÇÃO E CULTURA	CETRA	Total Consolidado
	Relevância	Relevância	Relevância	Relevância
A remuneração e os benefícios adicionais	0%	3%	0%	1%
Capacitação e aprendizagem	36%	22%	9%	24%
Segurança/estabilidade no emprego	0%	0%	0%	0%
Oportunidade de crescimento profissional no médio e longo prazo	4%	25%	12%	13%
Ambiente de trabalho estimulante e de colaboração entre os colaboradores (clima organizacional)	12%	11%	35%	18%
Status/valorização e reconhecimento social	2%	0%	0%	1%
Vontade de servir ao próximo / à sociedade	20%	11%	21%	18%
Auto-realização pelo trabalho	16%	28%	24%	22%
A autonomia no trabalho	10%	0%	0%	4%
Total	100%	100%	100%	100%

**Tabela n.º 8: Fatores de permanência dos colaboradores respondentes**

Fonte: Pesquisa realizada em março/abril de 2006

Da análise da tabela n.º 8, pode-se verificar que as variáveis capacitação e aprendizagem (24%), a auto-realização pelo trabalho (22%) e a vontade de servir ao próximo (18%), juntamente com clima organizacional (18%) se constituem os fatores

mais relevantes e decisivos na escolha de permanência dos colaboradores respondentes nas ONG pesquisadas.

Verificou-se que nenhum dos pesquisados marcou como item de motivação para permanecer na organização a “segurança/estabilidade no emprego”, assim como os fatores “A autonomia no trabalho”, “A remuneração e os benefícios adicionais” e “*Status*/valorização e reconhecimento social” obtiveram percentuais irrelevantes na escolha dos colaboradores respondentes.

Observe-se que a escolha do fator capacitação e aprendizagem como item de maior importância para permanência nas ONGs pesquisadas demonstra conservar-se o desejo dos colaboradores pesquisados de agregarem competências neste espaço de trabalho, objetivando o investimento pessoal e profissional no desenvolvimento de seus conhecimentos, habilidades e atitudes.

A vontade de servir e a auto-realização também indicam que os colaboradores respondentes permanecem na ONG uma vez que estão se realizando pessoal e profissionalmente, ou seja, por estarem atingindo seus objetivos de atuar naquilo que faz sentido para eles, de poderem trabalhar com o que os mobiliza pessoal e profissionalmente.

As entrevistas realizadas junto aos colaboradores pesquisados demonstraram que os fatores de permanência estão ligados à realização pessoal e profissional do trabalhador, bem como ao bom relacionamento com colegas de trabalho e com o público atendido. Também se observa, pelos fatores de ingresso eleitos, que as ONGs pesquisadas se caracterizam como um lugar de trabalho estimulante, de colaboração entre os colaboradores, de bom clima organizacional.

De modo geral, a *communis opinio* confirma que as ONGs possuem bom clima organizacional, constituindo um espaço onde os colaboradores não têm

supervisão rigorosa, onde prevalece uma comunicação aberta e de integração entre os empregados, com qualidade dos relacionamentos interpessoais.

Para Abbad et al. (1999 apud DEMO, 2005), práticas relativas a condições físicas de trabalho, bem-estar, saúde e segurança devem ser difundidas entre as práticas organizacionais, considerando os valores e expectativas dos empregados. Políticas de conforto, boas condições de trabalho e bem-estar traduzem-se em reconhecimento e valorização dos colaboradores.

### 6.3.3 Fatores de evasão

Por fim, para atender ao presente objetivo específico, foi investigado junto aos colaboradores das ONGs pesquisadas quais os fatores que concorreriam para a eventual saída da organização onde trabalham. Esta inquirição teve por objetivo analisar os fatores que podem ser considerados como principais insatisfações dos colaboradores pelo fato de as ONGs não conseguirem ser eficientes e eficazes na manutenção de seus colaboradores. Observam-se mediante a análise da tabela n.º 09 os fatores de maior relevância para retirada dos colaboradores das ONGs pesquisadas.

Itens	ESPLAR	COMUNICAÇÃO E CULTURA	CETRA	Total Consolidado
	Relevância	Relevância	Relevância	Relevância
Remuneração mais vantajosa do que a atual	8%	23%	18%	15%
Capacitação e aprendizagem	13%	23%	6%	14%
Segurança/estabilidade no emprego	40%	3%	47%	31%
Oportunidade de crescimento profissional no médio e longo prazo	25%	6%	12%	15%
Ambiente de trabalho estimulante e de colaboração entre os colaboradores (clima organizacional).	0%	20%	6%	8%
Status/valorização e reconhecimento social	0%	3%	0%	1%
Vontade de servir ao próximo / à sociedade	0%	0%	0%	0%
Auto-realização pelo trabalho	13%	23%	12%	15%
A autonomia no trabalho	0%	0%	0%	0%
Outro: "Fazer mestrado"	2%	0%	0%	1%
Total	100%	100%	100%	100%

**Tabela n.º 09: Fatores de retirada dos colaboradores respondentes**

Fonte: Pesquisa realizada em março/abril de 2006 pelo autor.

A escolha dos colaboradores respondentes como principais motivos de saída da organização foram: a falta de segurança/estabilidade no emprego, com 31% do percentual de relevância, seguido da possibilidade de obter remuneração mais vantajosa do que a atual e da busca por auto-realização no trabalho, ambos com 15% de importância para os pesquisados.

A falta de segurança/estabilidade no emprego está ligada a âncora de carreira (SCHEIN, 1993), segurança e estabilidade, na qual estão a preocupação com a estabilidade e com a garantia de emprego, segurança, benefícios e boas condições de aposentadoria. Algumas pessoas têm necessidade imperiosa por um emprego em uma organização que proporcione segurança, mesmo que não ocupem altos cargos ou exerçam funções relevantes.

Ressalte-se, entretanto, que, na ONG Comunicação e Cultura, o fator oportunidade de crescimento profissional no médio longo prazo se destacou como relevante motivador para ingresso e permanência dos colaboradores pesquisados na ONG, o que corrobora o baixo percentual de importância atribuído à falta de segurança e estabilidade no emprego, indicando que esta ONG é vista por seus colaboradores como um espaço atraente de carreira a médio longo prazo, com reduzidos riscos em torno do futuro profissional de seus colaboradores.

Nas demais ONGs, entretanto, o fator relacionado a segurança e estabilidade no trabalho foi expressivo como motivo de eventual desligamento dos colaboradores respondentes, sinalizando o sentimento de potenciais riscos em torno do futuro profissional desses colaboradores.

Destacou-se, também, dentre os motivos de eventual desligamento das ONGs, a busca por melhores remunerações, indicando que as ONGs pesquisadas carecem de processo de recompensas objetivas que permitam a permanência dos colaboradores nos seus quadros.

No senso comum, tem-se que este é campo que remunera menos de que o espaço empresarial privado e as organizações públicas, fazendo com que as pessoas se achem estimuladas a buscarem melhores recompensas financeiras em outros espaços.

Como diz Hipólito (2001), a remuneração deve merecer atenção específica em vista de seu impacto na motivação das pessoas. Os colaboradores costumam fazer avaliação do próprio “eu” e de seu valor profissional a partir da remuneração. Ela pode sinalizar qual o valor a eles atribuído pela organização. É uma questão de elevada relevância, portanto, o estabelecimento de um plano de valorização de seus empregados.

#### **6.4 Práticas de gestão de pessoas**

Com terceiro objetivo específico da pesquisa, têm-se a investigação de como as ONGs pesquisadas se mobilizam para atrair, desenvolver e reter pessoas, analisando-se ações e práticas desenvolvidas de atração, retenção e desenvolvimento de pessoas realizadas pelas ONGs, e a visão dos colaboradores pesquisados acerca dessas eventuais práticas.

A presença de procedimentos de gestão de pessoas deve ser identificada e analisada a fim de verificar como se constitui este campo de trabalho das ONGs, tendo por perspectiva os resultados esperados pela organização em termos de satisfação das expectativas pessoais dos colaboradores, e quanto aos resultados efetivos de suas ações nas organizações.

É importante ressaltar que a organização existe como entidade psicológica à qual as pessoas reagem de acordo com a imagem por elas formulada (SCHEIN, 1982), de sorte que a visão das pessoas relativamente à intenção da organização em estabelecer vínculos mais duradouros com elas deve aumentar “a partir da

implementação de políticas efetivas e percebidas de gestão de pessoas”. (DEMO, 2005, p. 6).

Para tanto, realizaram-se entrevistas com os gestores das três organizações eleitas para o estudo de caso, e aplicaram-se questionários e entrevistas com os seus colaboradores, para obter as suas observações acerca do assunto. A seguir será demonstrado o resultado da pesquisa, realizando o cotejamento das informações e dados colhidos.

A interpretação e análise dos dados estão realizadas a partir de cada subprocesso eleitos como subsistemas organizacionais de atração, retenção e desenvolvimento, quais sejam: recrutamento e seleção, carreira, capacitação e treinamento, remuneração e política de benefícios e clima organizacional. A análise deste subprocesso, assim como os demais, será realizada na visão dos gestores e colaboradores das ONGs pesquisadas.

#### 6.4.1 Recrutamento e seleção

Dutra (2002) anota que as organizações devem pensar estrategicamente sobre os elementos que se pretende atingir na contratação de um novo colaborador, possibilitando uma definição mais precisa do perfil profissional a ser selecionado, tendo-se em vista as necessidades presentes e futuras da organização. Nesse sentido, a contratação para as ONGs é de fundamental importância, pois no momento de entrada na organização se busca identificar os profissionais que possuem as competências requeridas para atuar em uma ONG.

Nas organizações pesquisadas, o processo de recrutamento e seleção acontece a partir da necessidade de contratação, momento em que as ONGs definem o perfil do cargo, identificam o canal e o meio ou meios para divulgação, avaliam as qualificações dos candidatos, mediante análises subjetivas e objetivas de seus dirigentes e gestores e selecionam ao final.

Segundo o gestor do ESPLAR, a organização promove a formação de uma comissão interna para gerir o processo, formada normalmente por três pessoas, sendo um diretor-sócio, o diretor de Política Interna e um profissional da área técnica ligada ao perfil do candidato. Para cada novo recrutamento e seleção, é formada outra comissão. Não há, assim, contratação de empresa ou profissional terceirizado especializado em recrutamento e seleção. A organização não trabalha com voluntários e estagiários e não é prática corrente o recrutamento interno.

O recrutamento ocorre inicialmente mediante a publicação do edital de contratação no sítio da Organização e nas instituições, redes e fóruns de que o ESPLAR participa, ou seja, nos locais específicos de atuação e identidade da Organização. Não se tem publicações em jornais de grande circulação, nem divulgação da vaga em empresas especializadas em recrutamento.

Como salienta o gestor do ESPLAR, neste edital, são descritos cargo, perfil, faixa salarial e as competências requisitadas. Ainda conforme o gestor, normalmente, são levados em consideração conhecimento técnicos da área de atuação do cargo e habilidades específicas, como saber trabalhar com equipes, com associativismo, alcance de objetivos com recursos reduzidos, capacidade comunicativa, facilidade em mobilização de grupos, dinamicidade etc.

O gestor da ESPLAR esclarece que a seleção na ONG compreende as seguintes etapas:

O recrutamento compreende uma análise curricular, a análise de uma carta feita pelo pretendente de próprio punho, pedindo o emprego, e entrevista coletiva, feito pela comissão formada por três pessoas, tendo normalmente um diretor, um técnico da área e uma pessoa da área administrativa. Cada novo recrutamento é formada uma nova comissão. A seleção é promovida pelo debate da comissão que vai eleger com base na entrevista coletiva, no currículo e na carta (Gestor do ESPLAR).

Na Comunicação e Cultura, observa a gestora que a rotatividade é muito baixa, fazendo com que seja muito escassa a necessidade de recrutamento e seleção. Quando ocorre, a gestora realiza a divulgação do perfil requerido no sítio da

organização, em jornal de grande circulação, nos canais da ABONG e também nas demais redes de que a Comunicação e Cultura participa.

Em seguida, segundo a gestora da Comunicação e Cultura, eventualmente é contratado psicólogo para realização de dinâmicas e avaliações. Por fim, a entrevista é realizada com o Coordenador executivo da Organização. Como comenta a gestora da Comunicação e Cultura o

Processo de seleção é o padrão, envio de currículo, entrevista e uma atividade com um psicólogo contratado, terceirizado. É divulgado em site, jornal de grande circulação, nos canais da ABONG, e demais redes que a Comunicação e Cultura participa. A parte da entrevista fica a cargo do Coordenador geral.

Na Comunicação e Cultura não se tem a formação de comissão para condução do processo. Entende-se que o processo de recrutamento e seleção na Comunicação e Cultura é realizado de forma mais centralizada.

A respeito do recrutamento, a gestora do CETRA informou que é realizada uma publicação de edital contendo o cargo e o perfil requerido no sítio da Instituição. A seleção é feita mediante entrevista promovida pela própria gestora e por uma comissão formada para esse fim. O conhecimento técnico na área de contratação é relevante para a referida gestora, sendo os candidatos submetidos a teste para avaliar/mediar o grau de conhecimento do candidato.

Para ela, o mais importante na contratação é buscar identificar pessoas com

[...] uma visão do mundo diferenciada, da realidade local de onde vão atuar. Os profissionais da área social também devem ter conhecimento do meio rural, e os de agronomia devem ter conhecimentos sociais e de dinâmicas pedagógicas (Gestora do CETRA).

Para a gestora do CETRA, são pessoas que devem ter um perfil de compromisso social, de mudarem a sociedade, de serem partes do processo como agentes proativos nas transformações sociais, característica que as identificam com a âncora de carreira descrita por Schein (1993), por vontade de servir ao próximo, à

sociedade. Este foi um dos fatores escolhidos como relevante motivo de ingresso dos colaboradores respondentes para trabalharem nas ONGs pesquisadas.

A referida gestora deixa claro que é um profissional que não pode querer ganhar acima da média, porque, segundo ela, a ONG não teria como pagar. Como salientam Araújo *et al.* (2004), um dos fatores determinantes para o profissional trabalhar nessa área não pode ser apenas pela necessidade de uma atividade remunerada, mas também por opção pessoal e profissional.

Portanto, percebe-se que em todas as organizações o recrutamento é restrito ao público de afinidade com o campo das ONGs, uma vez que as publicações e divulgação das vagas se fazem no canais e por meios circunscritos à seara das ONGs, salvo na Comunicação e Cultura, que promove o recrutamento em vias que atingem o mercado de trabalho como um todo.

A seleção para as ONGs ocorre de forma diversificada, enquanto no ESPLAR e no CETRA se formam comitês de colaboradores e dirigentes para analisar e selecionar de modo mais participativo o colaborador, a Comunicação e Cultura atua de maneira mais centralizada, uma vez que a seleção é definida pelo gestor principal da Organização.

A seguir será demonstrada a visão dos colaboradores acerca dos processos de recrutamento e seleção praticados nas ONGs pesquisadas, mediante a análise e interpretação dos dados colhidos juntos aos colaboradores respondentes, demonstrados na tabela n.º 10.

Itens	ESPLAR	COMUNICAÇÃO E CULTURA	CETRA
A contratação é conduzida pelos dirigentes da Organização	3,50	3,67	3,60
Contrata pessoa sem experiência, capacitando-a na prática	3,00	3,00	3,20
Contrata por indicação de outros colaboradores	2,50	2,17	2,40
Utiliza os serviços de uma empresa especializada em seleção para a contratação	2,00	2,17	2,00

**Tabela n.º 10: Contratação de pessoas**

Fonte: Pesquisa realizada em março/abril de 2006 pelo autor.

Legenda: 1 a 2,49 – Não pratica  
2,50 a 3,49 - Às vezes pratica  
3,50 a 4,00 – Sempre pratica

O resultado desta tabela demonstra que na visão dos colaboradores pesquisados todas as ONGs praticam a contratação por meio do dirigente da Organização. Também os colaboradores respondentes entendem que as ONGs não possuem práticas mais estruturadas de contratação de pessoas, assim como vêem as ONGs contratando freqüentemente pessoas sem experiência, capacitando-as na prática.

Ressalte-se que os fatores de maior relevância para ingresso dos colaboradores respondentes do ESPLAR e do CETRA foram a capacitação e a aprendizagem vislumbrada no campo das ONGs. Na ONG Comunicação e Cultura, a necessidade de inserção no mercado de trabalho foi imperiosa na motivação de trabalhar na Organização.

Assim, a contratação, sem experiência, das ONGs se coaduna com a relevância atribuída à escolha dos colaboradores pesquisados em relação à possibilidade de capacitação e aprendizagem no espaço das ONGs. Eles observam as organizações como um lugar de aceitação e capacitação de pessoas inexperientes ou com pouca experiência.

Os colaboradores confirmam que as ONGs não utilizam os serviços de uma empresa especializada em seleção para a contratação. No tocante à indicação de pessoas para ocupar os cargos, somente os colaboradores do ESPLAR opinaram no sentido de que eventualmente há contratação por indicação de outros colaboradores.

Do cotejamento dessas respostas dos colaboradores com as observações sobre o recrutamento e a seleção praticada e verificada pelos gestores respondentes das ONGs pesquisadas, pode-se verificar que estes buscam as ONGs motivados pela expectativa de desenvolverem suas competências, enquanto as ONGs estão procurando selecionar profissionais comprometidos com a causa social defendida pela Organização.

Observa-se, em muitos casos, que a assunção, pelos profissionais, ante os objetivos de uma ONG é decisiva desde o momento de seleção e contratação do profissional. Em outras palavras, a identificação dos colaboradores com a missão, objetivos e valores da ONG é fundamental no momento da contratação. Dadico (2003) comenta que o alinhamento com os objetivos da organização será importante aos trabalhos estabelecidos durante toda a carreira na organização.

O contrato de trabalho se torna, necessariamente, um compromisso assumido em relação aos ideais defendidos pela ONG, um compromisso com a causa. Portanto, a preocupação maior das ONGs, quando da seleção, é buscar assegurar a contratação de pessoas que estejam efetivamente alinhadas aos objetivos e missão das ONGs.

#### 6.4.2 Carreira

No que compete à gestão de pessoas, o desenvolvimento exerce importante papel quando estimula para novos desafios, bem como contribui para a permanência desses talentos na organização. A carreira é condição obrigatória para o desenvolvimento de uma organização eficaz, embora no universo das ONGs o tema seja pouco desenvolvido, espelhando uma distância que separa o setor dos demais.

Em última instância, as pessoas trabalham e permanecem juntas em uma organização porque seus interesses são total ou parcialmente servidos (ULRICH *et al.*, 1991), porque o sucesso psicológico (MARTINS, 2001) é atingido, daí a relevância de

se fomentar a contribuição dos colaboradores, uma vez que, quando as organizações deixam de oferecer carreira ou mesmo segurança no emprego, os empregados passam a repensar sua dedicação à organização.

Os gestores das ONGs pesquisadas salientaram que nenhuma das organizações possui plano de carreira estruturada e formalmente elaborado para ensejar oportunidades de médio/longo prazo para seus colaboradores.

De modo geral, os gestores entendem que não se tem muita possibilidade de crescimento na carreira nas ONGs pesquisadas. Na visão dos gestores, há possibilidade de crescimento somente se a organização crescer bastante, uma vez que, da forma com estão estruturadas e atuam, não há espaço e possibilidade de crescimento ou ascendência na carreira.

Como comentam ainda os gestores, o que ocorre nas ONGs é o avanço do colaborador que se inicia na organização com um contrato experencial de três meses e pode chegar a ocupar cargos de coordenação. Assim, observam-se limites na possibilidade de mobilidade vertical nas ONGs pesquisadas. Isso vai de encontro à expectativa dos colaboradores respondentes, uma vez que foi verificado como motivo de escolha para trabalhar nas ONGs a oportunidade de crescer na organização a médio/longo prazo. Nas palavras da gestora do CETRA

Não se tem muito onde crescer. É limitada a possibilidade de acessão vertical, mas pode ocorrer remanejamentos internos entre/inter projetos. A depender da organização, e uma questão da instituição, muito embora a organização esteja aberta a discutir o desejo de pessoas em eventualmente ocuparem novos cargos.

Eventualmente, podem ocorrer remanejamentos internos entre projetos. Isso, segundo os gestores, a partir do entendimento da organização, de uma questão estratégica da organização decidir sobre a mobilidade horizontal de seus colaboradores, muito embora a organização esteja aberta a discutir o desejo individual de colaboradores em ocuparem novos cargos. É o que comenta o gestor do ESPLAR:

Tem perspectiva de crescer no ESPLAR, não em termos salários, mas em termos de possibilidade, de aprendizado, de mobilidade horizontal. Há possibilidade de rotatividade de cargos e funções, para alterar programas, para criar e mudar as práticas e metodologias existentes. Com isso há realização da pessoa, em termo de aprendizado, de possibilidade de exercer novas atribuições (Gesto do ESPLAR).

Para o gestor da ESPLAR, o que faz os colaboradores permanecerem na ONG é a possibilidade de realização pessoal e profissional. Segundo ele, entretanto, essa realização é oriunda da própria identificação do colaborador com a causa social defendida pela ONG, ou seja, com a identificação do colaborador com os objetivos e propósitos da Organização.

Nesse sentido, verificou-se que dois dos fatores de permanência escolhidos pelos respondentes das ONGs pesquisadas foram a auto-realização no trabalho e a vontade de servir a sociedade ou a causas sociais, que obtiveram percentuais expressivos, corroborando a visão dos gestores a respeito da mobilização individual dos colaboradores.

Na opinião do gestor da ESPLAR, normalmente os empregados saem das organizações quando crescem profissionalmente e a Instituição não pode absorvê-los. É o que acontece também na Comunicação e Cultura e no CETRA, pois, segundo as gestoras, os colaboradores crescem profissionalmente e superam as possibilidades de permanência na ONG, com vistas à realização pessoal e profissional.

Nas palavras do gestor do ESPLAR:

O que acontece é que pessoas mais brilhantes, que crescem mais que a instituição, não ficam, buscam novos espaço, sobretudo quando, por exemplo, saem para fazer mestrado e a ONG não financia pessoas para mestrado. A quantidade de ex-mestrados é enorme, mas a quantidade de pessoas com mestrado é pequena. Os únicos que tem mestrado são as pessoas que lideram a ONG.

Segundo a gestora da Comunicação e Cultura, não é comum as pessoas pedirem para sair, com exceção de uma ou de outra. O tempo médio dos colaboradores em todas as ONGs pesquisadas é, em geral, muito alto. A rotatividade é mínima, com

exceção da ONG CETRA, onde a rotatividade é relativamente alta. A ONG ESPLAR possui funcionário desde 1974, ou seja, desde a fundação. Segundo o gestor

O tempo médio dos colaboradores é muito alto. A rotatividade é mínima. Há problema sucessório. Ainda está com funcionário desde 1974, desde a fundação, com o fundador, a secretaria tem vinte anos de casa. O gerente tem oito anos é um dos mais novatos. Isso é bom porque não traz problemas operacionais pra entidade, mas tende a engessar, a ter dificuldade de incorporar o novo (Gestor do ESPLAR).

Com relação ao mesmo assunto, a gestora da Comunicação e Cultura comenta que:

A maioria das pessoas que saem já tem em média 6 a 7 anos. Existe tem duas realidades, existem aqueles que pedimos para sair, e aqueles que pedem pra sair. Seria injusto com nosso publico se mantivessem pessoa que não correspondem aos trabalhos. Considero a ONG uma escola, as pessoas que saíram aprenderam tanto que querem fazer algo diferente, vão buscar novos trabalhos fora; coordenador de projetos saem pra montar uma nova ONG, saem buscando mais, ampliar os seus horizontes de trabalho. A organização promove a saída, é melhor que as pessoas saiam pra crescer, do que fiquem presas a gaiola da instituição (Gestora da Comunicação e Cultura).

Conforme os gestores das ONG pesquisadas, os coordenadores e coordenadoras costumam avaliar o desempenho dos colaboradores, analisando relatórios e discutindo eventuais questões técnicas apresentadas. A avaliação acontece basicamente em relação às ações técnicas dos colaboradores, muito embora haja esporádicas e contingentes trocas de *feedback*.

Todos os meses são efetivadas reuniões de programas, para onde são trazidas as dificuldades dos profissionais, onde se busca dirimir eventuais conflitos, esclarecer dúvidas e realizar os diálogos necessários. Há, também, o acompanhamento das ações técnicas e eventuais discussões sobre insatisfação e reivindicações isoladas, sobretudo no que diz respeito à remuneração.

Um dos problemas das organizações, segundo os gestores, diz respeito aos colaboradores que obtiveram experiência, capacitação, e depois se retiraram da organização na busca de melhores recompensas objetivas, nas empresas mercantis ou

em concursos públicos, visando a obter maior segurança e estabilidade no emprego. Observe-se que a falta de segurança e estabilidade no emprego, juntamente com insatisfação na remuneração, foram os itens que maior peso tiveram para o eventual desligamento dos colaboradores pesquisados nas ONGs.

Segundo a gestora do CETRA,

[...] dois fatores levam as pessoas a permanecerem na ONG; o primeiro que é a ONG investe nas pessoas, através de capacitação e aquisição de experiências, e o segundo é que a pessoa acredita na proposta, veste a camisa, está vinculada a missão da organização, além da auto realização pessoal.

Esse entendimento da gestora do CETRA coaduna-se com as motivações eleitas pelos colaboradores respondentes quanto aos fatores de ingresso e permanência nas ONGs, no sentido da busca do espaço das ONGs ser movida pela possibilidade de capacitação e aprendizagem, bem como de auto-realização no trabalho, uma vez que o colaborador está fundamentado em sua âncora de carreira, no caso, a vontade de servir à sociedade.

A gestora da CETRA comenta que a ONG é uma opção à inserção no mercado de trabalho, a alternativa ao desemprego. Segundo ela, a ONG contrata pessoas que nunca trabalharam, e, sem experiência, a possibilidade de conseguir uma ocupação nas empresas privadas é mais escassa. Esse também foi um dos itens eleitos entre os motivos de escolha para trabalhar em uma ONG, ou seja, a necessidade de inserção no mercado de trabalho.

O resultado do questionário (Tabela n. ° 11) indica que, na visão dos colaboradores respondentes, todas as ONGs eventualmente dão oportunidade de mudar de cargo ou função, ainda que o ESPLAR eventualmente o faça, permitindo a compatibilidade de interesses, habilidades e comportamentos.

Itens	ESPLAR	COMUNICAÇÃO E CULTURA	CETRA
Dá oportunidade de mudar de cargo ou função, possibilitando compatibilidade de interesses, habilidades e comportamentos	2,50	3,17	3,20
Fornece, periodicamente, informações sobre o meu desempenho profissional (através de avaliação formal de desempenho, <i>feedback</i> informal de superiores, etc.)	2,75	2,83	2,80
Oferece oportunidades reais de crescimento profissional	2,38	2,50	2,60
Torna acessível e conhecida para os colaboradores as regras de progressão ou os critérios de ascensão profissional	2,38	1,83	1,80
Vincula a ascensão na carreira a mecanismos de reconhecimento, tais como remuneração e reconhecimento no grupo	1,57	2,83	2,60

### Tabela n.º11: Carreira

Fonte: Pesquisa realizada em março/abril de 2006 pelo autor.

Legenda: 1 a 2,49 – Não pratica  
2,50 a 3,49 - Às vezes pratica  
3,50 a 4,00 – Sempre pratica

Bem assim, na visão dos colaboradores, eventualmente, as ONGs fornecem informações sobre o desempenho dos profissionais, mediante avaliações formais e *feedbacks* informais. Esta visão se coaduna com a opinião dos gestores.

Também, como mencionado pelos gestores, não há praticamente oportunidades reais de crescimento profissional, assim como não existem regras claras, conhecidas e acessíveis de carreira. Eventualmente, a Comunicação e Cultura e o CETRA desenvolvem a vinculação na ascensão da carreira a mecanismos de reconhecimento, tais como remuneração e reconhecimento no grupo.

Observa-se que os colaboradores das ONG CETRA indicam como fator de ingresso na organização a oportunidade de carreira, entretanto, verifica-se que a ONG não mantém práticas e procedimentos que visem ao encarreiramento de seus colaboradores.

#### 6.4.3 Capacitação

Como explica Falconer (1999), a escassez de oportunidades de auto-desenvolvimento para os profissionais dessas organizações pode levar à sua

acomodação e, em sentido mais amplo, Fischer (1998) destaca que o desenvolvimento de pessoas é uma condição fundamental para o desenvolvimento da própria organização, embora ela geralmente não o contemple como uma prioridade.

Neste sentido, verificar a adoção de práticas de capacitação e desenvolvimento nas ONGs se faz relevante para analisar em que medida as ONGs constituem espaço de qualificação profissional que contribui para a formação e retenção de seus colaboradores.

Segundo os gestores das ONGs pesquisadas, as organizações não realizam cursos de capacitação formais e estruturados. Infere-se da opinião dos gestores que as ONGs pesquisadas não praticam ações de desenvolvimento de modo estruturado, realizando cursos e capacitação voltados para o desenvolvimento de seus colaboradores.

De modo geral, segundo os gestores das ONGs pesquisadas, as iniciativas de capacitação e aprendizagem são orientadas para o autodesenvolvimento, mediante eventuais apoios financeiros para participação em seminários e congressos, a partir das solicitações dos interessados. Como salienta o gestor do ESPLAR:

Não há cursos de capacitação sendo realizados. A capacitação é promovida pelo próprio colaborador, através de estudo e da realização diária das atividades. Eventualmente os colaboradores participaram de eventos (congressos, etc.). (Gestor do ESPLAR).

A gestora do CETRA comenta que “A qualificação é feita através de parceria com redes, fóruns. Em geral é oferecido pelas redes, mas a organização sempre promove ajuda com passagens e outros custos do processo” Na Comunicação e Cultura, a gestora ressalta que:

Não há investimento da organização em proporcionar pagamento de cursos e capacitações. Os colaboradores se capacitam mediante o desenvolvimento de suas atividades e no exercício de suas ações. Não há um investimento da organização em proporcionar este investimento, mediante o investimento em cursos, etc. (Gestora da Comunicação e Cultura).

Como visto, nos fatores de ingresso nas ONGs, a capacitação e aprendizagem possuem significativa relevância na escolha de ingresso e permanência dos colaboradores respondentes, entretanto, essa capacitação ocorre prioritariamente por iniciativa dos próprios colaboradores e mediante a execução prática de suas ações.

A capacitação é promovida pelo próprio colaborador, por meio de estudo, das atividades diárias e da participação em eventos (congressos, seminários etc.). O gestor comenta que ocorre no ESPLAR a “autocapacitação” (gestor), ou seja, a busca individual dos colaboradores por oportunidades de se capacitarem continuamente.

No CETRA, que possui profissionais com pós-graduação e especialização, a qualificação é feita em parceria com redes e fóruns. Em geral, as redes de atuação conjunta desenvolvem atividades de capacitação, e a Organização, segundo a gestora, sempre que pode, promove auxílio com passagens e outras ajudas de custo.

A visão dos colaboradores respondentes quanto às práticas de capacitação e aprendizagem, segundo tabela n.º 12, demonstra que não resultam freqüentes as práticas de capacitação desenvolvidas ou apoiadas pelas organizações. Nas ONGs ESPLAR e na CETRA, verifica-se a visão de maior esforço das organizações no sentido de promover oportunidades de aprendizagem.

Itens	ESPLAR	COMCULTURA	CETRA
Os colaboradores adquirem experiência exclusivamente na prática	2,25	3,17	2,20
A capacitação profissional dos colaboradores acontece por ocasião do desenvolvimento de novos projetos e missões especiais	2,86	2,67	3,20
A Organização indica um profissional mais experiente para capacitar novos colaboradores	3,38	3,17	3,20
A Organização proporciona oportunidades de aprendizagem, por meio da participação em cursos e eventos.	3,25	2,67	3,80
A Organização estimula o aprendizado contínuo pelo contato entre profissionais de variadas especialidades e experiências.	3,50	2,00	3,80

### **Tabela n.º 12 Capacitação**

Fonte: Pesquisa realizada em março/abril de 2006 pelo autor.

Legenda: 1 a 2,49 – Não pratica  
2,50 a 3,49 - Às vezes pratica  
3,50 a 4,00 – Sempre pratica

Como se observa, na visão dos colaboradores, a capacitação e a aprendizagem não ocorrem de forma estruturada, sendo as eventuais práticas de capacitação desenvolvidas mediante atividades na prática. Às vezes acontece a capacitação quando do desenvolvimento de novos projetos e missões especiais, como também às vezes as organizações indicam um profissional mais experiente para capacitar novos colaboradores.

Como salienta Dartington (1992 apud ROESCH, 2002), há evidências de que estas organizações tendem a rejeitar treinamento e técnicas gerenciais e desenvolver suas habilidades gerenciais por meio de experiência e apoio dos pares.

Observou-se que a possibilidade de capacitação nas ONGs constitui o principal fator de motivação de ingresso nessas organizações para os colaboradores respondentes, entretanto, na visão dos sujeitos pesquisados, as ONGs carecem de procedimentos estruturados que visem a promover o desenvolvimento dos colaboradores. Isso pode repercutir negativamente na motivação destes profissionais, que vislumbram encontrar neste espaço de trabalho oportunidade de agregarem novas competências.

As ONGs CETRA e ESPLAR praticam o estímulo ao aprendizado contínuo pelo contato entre profissionais de especialidades e experiências diferentes. Observe-se que nessas organizações os colaboradores pesquisados todos possuem graduação e eventualmente pós-graduação. A falta de estímulo ao aprendizado entre profissionais na Comunicação e Cultura pode ocorrer eventualmente em função da escassa possibilidade de mobilidade horizontal, ou se a Organização não se mostra flexível a tais investidas. Além do mais, os colaboradores respondentes da Comunicação e Cultura possuem qualificação abaixo do nível das demais organizações pesquisadas.

Falconer (1999) explica que os recursos humanos de uma organização devem ser identificados, formados, estimulados e mantidos com a necessária competência. Na medida em que as ONGs se tornam mais visíveis e mais competitivas,

a atração e a retenção de pessoas passam a se pautar por critérios que se assemelham àqueles utilizados por organizações empresariais.

#### 6.4.4 Remuneração e política de benefícios adicionais

Segundo Scornavacca Jr e Becker (2000), os salários dos profissionais que atuam nas organizações sem fins lucrativos geralmente são abaixo da média paga pelo setor privado; por outro lado, a identificação com a causa da organização faz com que se tenham maior visão de valor neste tipo de trabalho e maior retorno em termos de sucesso psicológico. As ONGs, de modo geral, têm dificuldade de competir com as empresas mercantis e com as organizações públicas, no que se relaciona à remuneração.

A gestora da ONG CETRA comenta que é difícil concorrer remuneração com grandes empresas e organizações públicas, mas acha que as ONGs não remuneram mal. Segundo ela, o trabalho é mais exigente do que no serviço público, mas não é mais exigente do que no meio empresarial.

Ela comenta que “O salário não é alto e que não tem como pagar melhor, já tendo discutido isso na ONG” (Gestora da CETRA). Segundo a gestora, a discussão salarial é tratada dentro de um diálogo que deve envolver sustentabilidade, porque a cada ano é necessário buscar novos recursos, o que causa instabilidade e limita/dificulta a remuneração dos profissionais.

Na opinião da referida gestora, a questão salarial também passa pelos encargos sociais, que são altos, como comenta a gestora do CETRA: “...se não tivesse tanto encargo, talvez pudéssemos melhorar/aumentar o salário do pessoal”. Para a gestora da Comunicação e Cultura, a remuneração não é tão ruim assim.

Há preocupação em pagar o melhor possível, entretanto há limitação de recursos financeiros. Há um cuidado em pagar de conforme a responsabilidade e o perfil das pessoas, não há equidade (Gestora da Comunicação e Cultura).

Nessa mesma Organização, entretanto, não é incomum que se tenham problemas de ordem financeira com os colaboradores. Comenta a gestora que existem momentos de:

[...] situação financeira difícil, não dá pra pagar a folha de pagamento total, todo mundo se sente responsável pela organização, todo mundo concordou em receber a metade de salários, tendo a preocupação de atender que recebe menos (Gestora da Comunicação e cultura).

O gestor do ESPLAR também entende que, de forma geral, as ONGs não remuneram seus empregados de forma plenamente satisfatória, muito embora frise que nos cargos de apoio, como serventes, auxiliares, haja uma remuneração equiparada ao mercado de trabalho convencional. Ele, no entanto, não deixa de caracterizar as ONGs como um espaço de realização político-social e de recompensas materiais.

Sendo a remuneração uma das mais relevantes materializações das recompensas pela quais os profissionais podem satisfazer parte de suas necessidades essenciais, a gestão da remuneração necessita adquirir um caráter estratégico na relação entre trabalhadores e as ONGs.

As recompensas individuais dos colaboradores não devem ser menos valorizadas do que a importância dos valores e objetivos da organização, assim como dos papéis desempenhados pelos seus membros (FALOCNER, 1999).

O entendimento dos colaboradores respondentes quanto às práticas de remuneração e concessão de benefícios pela organização é de que, embora todas as ONGs paguem salários fixos para seus colaboradores, entretanto, não praticam o pagamento de forma a permitir que a equipe de trabalho se ache economicamente compensada pelas atividades que desenvolve. Isso indica que as ONGs pesquisadas não estão atendendo as expectativas de recompensas objetivas junto aos seus colaboradores.

Os colaboradores pesquisados da Comunicação e Cultura demonstraram que às vezes a Organização permite à equipe sentir-se compensada, inferindo-se que

há incômodos no que tange à remuneração, mas também há relativa satisfação econômica pelas atividades que desempenham. Neste sentido, observe-se a tabela n. ° 13.

Itens	ESPLAR	COMUNICAÇÃO E CULTURA	CETRA
A organização paga salário fixo	3,63	3,83	3,80
O salário pago permite que a equipe de trabalho sinta-se economicamente compensada pelas atividades que desenvolvem	1,88	2,67	2,40
A organização paga salário em valor compatível com o de outras organizações do setor	2,50	2,00	2,60
O incremento da capacitação repercute na remuneração	2,25	2,17	1,60
A organização paga salário fixo mais algum tipo de remuneração variável	2,75	3,00	2,60
A organização tem um sistema de remuneração, reconhecimento e recompensa bem concebido e bem utilizado	2,25	1,83	1,60
Os colaboradores participam na discussão dos sistemas de recompensa propostos pela organização	2,25	1,67	2,20
Avalia o mercado para oferecer o composto de benefícios	2,00	1,67	1,20
Disponibiliza pacote de benefícios de livre escolha, de forma a adequar às necessidades de cada colaborador	2,50	2,00	1,80

**Tabela n.° 13: Remuneração e política de benefícios**

Fonte: Pesquisa realizada em março/abril de 2006 pelo autor.

Legenda: 1 a 2,49 – Não pratica  
2,50 a 3,49 - Às vezes pratica  
3,50 a 4,00 – Sempre pratica

Outro ponto que merece atenção diz respeito à compatibilidade do salário em relação a outras organizações do campo, onde foi verificado que, em alguns casos, a remuneração é compatível com outras organizações do setor, salvo na Comunicação e Cultura, onde os colaboradores pesquisados entendem que a Organização não paga salário em valor compatível com o de outras organizações do setor.

Observou-se que, na visão dos colaboradores pesquisados, o incremento da capacitação não repercute na remuneração, ou seja, não há vinculação do salário com a capacitação de seus colaboradores; assim como, às vezes, as organizações pagam salário fixo mais algum tipo de remuneração variável.

Na opinião dos colaboradores respondentes as organizações também não praticam um sistema de remuneração, reconhecimento e recompensa bem concebido e bem utilizado e, salvo algumas vezes, esses colaboradores entendem que não participam na discussão dos sistemas de recompensa propostos pela Organização.

Em relação aos benefícios, verifica-se que não são percebidas praticas de avaliar o mercado para oferecer o composto de benefícios, como também as organizações não disponibilizam pacote de benefícios de livre escolha, de forma a adequar às necessidades de cada colaborador.

A remuneração não foi eleita como item de maior relevância para escolha dos colaboradores pesquisados de ingressarem e permanecerem nas ONGs. Por outro lado, este foi um dos itens mais expressivos entre os motivos de evasão das ONGs, indicando que essas organizações têm dificuldade de atrair e reter pessoas mediante sistemas de recompensas pecuniárias.

Segundo Dutra (2002), a gestão de pessoas nas ONGs deve buscar sustentar/promover o desenvolvimento mútuo, a satisfação recíproca entre organização e colaboradores, de modo que o problema da remuneração nas ONGs deva ser enfrentado, a fim de que essas organizações possam cada vez mais se tornar um espaço atraente no mercado de trabalho, para profissionais que tencionam ingressar e permanecer atuando nas ONGs.

#### 6.4.5 Clima organizacional

O termo clima é utilizado para expressar os sentimentos que os colaboradores têm relativamente ao seu ambiente de trabalho, à organização como um todo, aos “clientes” e a si mesmo. Em conformidade com Barçante e Castro (1995 apud LUZ, 2001), é a atmosfera resultante das percepções que os colaboradores têm dos diversos aspectos que influenciam seu bem-estar e sua satisfação no dia-a-dia de trabalho.

O clima de uma organização é, essencialmente, a visão sobre a qualidade de vida no trabalho. Por isso, torna-se necessário verificar a óptica dos gestores e colaboradores acerca desse aspecto.

Segundo a perspectiva do gestor, a participação nas decisões na ONG ESPLAR é democrática. O gestor dá o exemplo da escolha dos diretores, que segundo ele “é realizada pelos colaboradores, eles que elegem os patrões” (Gestor). A cada dois anos, há eleição. Além do mais, segundo o gestor, não há padrões formais de tratamento, “não se usa senhor, doutor” (gestor), há uma política de portas abertas, uma relação de amizade, cordialidade, sem formalismos. Isso, no entanto, na opinião do gestor, não significa falta de autoridade.

Segundo o referido gestor, as ONGs não estão livres de competição, mais uma "competição saudável, existindo maior cooperação". (Gestor). Na suas palavras, “O que prevalece é a solidariedade, fazendo com que tenha se um bom clima de trabalho”. (Gestor).

Para a gestora da organização Comunicação e Cultura,

[...] existe hierarquia, mas não tem rigidez nos tratamentos, não há tanta pressão e um clima tenso. [...] é prazeroso o ambiente de trabalho, a convivência é harmoniosa, o convívio com os diretores (gestora Comunicação e cultura).

Às vezes, comenta a gestora da Comunicação e Cultura, tem-se que cumprir exigências de vários diretores, o que o faz o trabalho ficar mais estressante e complicado, mas não é desestimulante.

Ainda segundo ela, é desenvolvido na ONG um esforço no sentido de sair da burocracia tradicional, da visão de que as profissões/funções têm atribuições específicas, mas sim estar atentos às áreas-fim da Organização, na perspectiva de estabelecer a visão sistemática, buscando o comprometimento dos colaboradores com

toda a Organização, com os seus resultados, e não especificamente com as rotinas internas e específicas.

Na ONG CETRA, a gestora comenta que também a gestão é exercida de maneira mais democrática. Segundo ela, é inegável que se realizada uma pressão, uma cobrança, porém o clima em geral é bom, existindo bom relacionamento entre os colaboradores.

O horário de trabalho nas três ONGs é de 8 (oito) horas diárias, em conformidade com o estabelecido no contrato de trabalho. Há, porém, certa flexibilidade nos horários. Quando ocorre a necessidade de intensificar a realização de um trabalho, os colaboradores compensam em outros horários.

Segundo a gestora do CETRA, “[...] as pessoas às vezes trabalham de acordo com as necessidades, às vezes trabalhando a noite, finais de semana”.

Em todas as ONGs pesquisadas observaram os gestores haver um clima de relacionamento interpessoal, onde os colaboradores mantêm relação de respeito e cordialidade com os colegas, bem como os gestores avaliaram que a qualidade de vida no trabalho nas ONGs é boa, uma vez que há oportunidade de conciliar as atribuições profissionais com momentos de lazer e com a família.

Alem do mais, na opinião dos gestores, o ambiente de trabalho é muito agradável, com a realização de confraternizações informais, e plenos espaços de estabelecimentos de vínculos pessoais.

Aplicaram-se questionário e entrevista junto aos colaboradores respondentes das ONGs pesquisadas a fim de verificar a visão destes colaboradores quanto ao clima organizacional, tendo-se observado (Tabela n.º 13) que, na sua óptica, às vezes as ONGs costumam desenvolver ações de integração entre as pessoas.

No CETRA, essa é uma prática corrente, segundo os respondentes. Ainda na visão desses colaboradores, os conflitos interpessoais, às vezes, são encaminhados de maneira justa e transparente.

Itens	ESPLAR	COMUNICAÇÃO E CULTURA	CETRA
A Organização desenvolve ações freqüentes de integração entre as pessoas	3,25	2,83	3,60
Os conflitos interpessoais são encaminhados de maneira justa e transparente	3,38	2,50	3,20
A equipe de trabalho tem acesso franco e direto aos dirigentes da Organização.	3,50	3,50	3,60
A Organização proporciona um clima de trabalho que favorece a troca de informações e a busca de soluções de problemas em conjunto	3,63	3,17	3,60
A Organização estabelece metas de maneira participativa	3,75	2,33	2,60
Os resultados e as metas são acompanhados freqüente e sistematicamente de maneira colegiada, debatendo eventuais ações corretivas	3,75	2,67	3,20

**Tabela n.º 14: Clima organizacional**

Fonte: Pesquisa realizada em março/abril de 2006 pelo autor.

Legenda: 1 a 2,49 – Não prática  
2,50 a 3,49 - Às vezes prática  
3,50 a 4,00 – Sempre prática

Em todas as organizações, os colaboradores respondentes expressaram que a equipe de trabalho tem acesso franco e direto aos dirigentes da Organização, assim como, com exceção da Comunicação e Cultura, que ocorre freqüentemente, as ONGs pesquisadas proporcionam um clima de trabalho que favorece a troca de informações e a busca de soluções de problemas em conjunto.

Com exceção da Comunicação e Cultura, as organizações são percebidas como espaço onde as metas são estabelecidas de maneira participativa, onde os resultados e as metas são acompanhados freqüente e sistematicamente de maneira colegiada, debatendo eventuais ações corretivas. Isso corrobora a opinião dos gestores, no sentido da presença marcante nas ONGs pesquisadas de democracia e possibilidade de participação dos colaboradores como sujeitos ativos no processo de gestão organizacional, salvo a gestão da ONG Comunicação e Cultura, onde é exercida uma gestão de modo mais centralizado.

Embora ainda pouco se saiba acerca da gestão interna nas ONGs, a *communis opinio* aponta para a idéia difundida de que elas sejam gerenciadas por líderes idealistas e comprometidos, e que utilizam processos participativos de tomada de decisões em estruturas flexíveis. Nas ONGs de menor porte, os dirigentes costumam manter um relacionamento próximo com os colaboradores, com base em valores como proximidade, afeição, harmonia e confiança (TEODOSIO; BRUM, 2000; TEODOSIO; RESENDE, 1999).

## **6.5 Conclusão**

As organizações demandam práticas que busquem promover o ingresso, o desenvolvimento e a retenção de colaboradores na organização. Assim, essas demandas podem ser viabilizadas mediante processos estruturados ou não, formais ou informais, à luz das características, visão e valores da organização.

De modo geral, observou-se que, muito embora as ONGs pesquisadas não possuam setor ou departamento estruturado e formalizado de gestão de pessoas, há o entendimento dos gestores respondentes da pesquisa no sentido da necessidade de administrar os seus colaboradores de modo a permitir o investimento desses profissionais no campo das ONGs, com o fim de obter concretas chances de auto-realização, carreira, reconhecimento social e recompensas objetivas, minimizando os riscos em torno do seu futuro profissional e, de outro lado, promovendo a sustentabilidade e melhoria nos resultados sociais almejados pelas organizações.

Embora os gestores pesquisados acreditem na automotivação de seus colaboradores, mediante o senso individual de dedicação às causas sociais defendidas pelas organizações, eles também reconhecem que a organização precisa adotar práticas formais ou informais que fortaleçam o desejo do colaborador em manter-se na organização, haja vista o que a ONG pode proporcionar em termos de satisfação e perspectiva, bem como em função da necessidade de sustentabilidade da organização.

Diante da análise das motivações de ingresso, permanência e evasão de colaboradores respondentes das ONGs pesquisadas, observou-se que não se teve um fator preponderante na escolha desses colaboradores. Houve, porém, motivos de ingresso representativos, como no caso da “Capacitação e aprendizagem”. A escolha desse fator indicou que as ONGs pesquisadas são percebidas como espaço de oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional, entretanto, estão sujeitas também a se constituírem um espaço intermediário de ocupação profissional, uma vez que, após estarem mais capacitados, os colaboradores podem partir em busca de novas organizações a fim de obterem melhores recompensas pecuniárias e segurança no trabalho.

Observou-se, também, que nenhum dos colaboradores pesquisados indicou como motivo de escolha para trabalhar nas ONGs a segurança e a estabilidade de emprego, o *status*/valorização e reconhecimento profissional e autonomia no trabalho. A conclusão é no sentido de que as ONGs não são vistas como espaço de segurança e estabilidade de emprego. Os itens “segurança e estabilidade no emprego” e a “remuneração” foram eleitos como os principais motivos de eventual desligamento da organização. Também não é esperada uma autonomia no trabalho, assim como os colaboradores não se mobilizam a partir de um reconhecimento e valorização externos.

A capacitação e a aprendizagem continuam a ser relevante motivo de permanência do colaborador respondente nas ONGs pesquisadas, reforçando, pois, a visão do espaço das ONGs como um campo de desenvolvimento das competências profissionais dos colaboradores. O ambiente das ONGs e a auto-realização profissional também surgem como relevantes fatores de permanência dos colaboradores, indicando que as ONGs pesquisadas mantêm seus empregados a partir das auto-realizações e do clima organizacional.

A vontade de servir ao próximo/sociedade, que se pressupunha seria o item de maior relevância para escolha de ingresso nas ONGs, foi indicado como um dos fatores relevantes na permanência dos colaboradores nas ONGs pesquisadas. Isso

demonstra que essa não é a principal, porém, é uma importante âncora de carreira para mobilização de trabalhadores neste campo.

Em relação às práticas de gestão de pessoas, na opinião dos gestores e colaboradores das ONGs, foi verificado que as ONGs não mantêm modelo de gestão planejado e estruturado com fins a gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho, mediante princípios, estratégias, políticas e práticas.

As ONGs pesquisadas realizam o recrutamento e seleção de seus colaboradores, basicamente, a partir da necessidade da organização de selecionar pessoas comprometidas e envolvidas com as causas sociais e políticas que as organizações defendem. Normalmente quem está à frente do processo é o gestor da organização, que trabalha no sentido de verificar o alinhamento do perfil do candidato a sua missão e aos seus valores.

Em relação à possibilidade de carreira nas ONGs, observou-se que nenhuma delas possui plano ou políticas neste sentido, tendo seus gestores se reportado à limitação das organizações em termos de ascensão horizontal. Nas ONGs foi observado que normalmente os colaboradores saem da organização quando crescem profissionalmente, não encontrando mais espaço na organização para desenvolvimento de suas competências, além da busca de novos desafios e melhores recompensas financeiras.

O que motiva, portanto, a permanência dos colaboradores respondentes nas ONGs pesquisadas é a possibilidade de auto-realização profissional e pessoal, de estarem fazendo algo que tenha sentido para eles, algo ligado a valores e princípios de vida que se alinham aos das ONGs. Eles percebem, todavia, que a organização não oferece oportunidades reais de crescimento profissional, não torna acessíveis e conhecidas para os colaboradores as regras de progressão ou os critérios de ascensão profissional e não costumeiramente adota práticas de conceder oportunidade de mudar

de cargo ou função, possibilitando compatibilidade de interesses, habilidades e comportamentos.

Relativamente às práticas de capacitação e aprendizagem, foi observado que as ONGs objeto do estudo não adotam políticas estruturadas de capacitação para seus colaboradores. A busca por treinamento e desenvolvimento ocorre por vontade dos próprios colaboradores, com eventuais incentivos financeiros por parte das ONGs.

Quanto à remuneração e benefícios adicionais, observou-se, de modo geral, que as ONGs pesquisadas ainda não remuneram satisfatoriamente os seus colaboradores, isso porque tais organizações têm problemas de sustentabilidade, possuindo orçamentos limitados, o que inviabiliza maiores investimentos neste sentido.

Em relação ao clima organizacional, na opinião dos gestores, as ONGs praticam a gestão de modo participativo; a democracia é bastante valorizada. Além do mais, prevalecem o tratamento informal nas relações interpessoais, a cooperação e a solidariedade, numa política de portas abertas, com relações de amizade, cordialidade, flexibilidade, sem que isso, no entanto, seja visto como ausência de autoridade e hierarquia.

Em todas as ONGS pesquisadas, observaram os gestores haver um clima de relacionamento interpessoal, onde os colaboradores mantêm relação de respeito e cordialidade com os colegas, bem como os gestores de modo geral avaliaram que a qualidade de vida no trabalho nas ONGs é boa, uma vez que há oportunidade de conciliar as atribuições profissionais com momentos de lazer e com a família.

Com exceção da Comunicação e Cultura, as organizações são percebidas como espaço onde as metas são estabelecidas de maneira participativa e, de modo geral, os resultados e as metas são acompanhados freqüente e sistematicamente de forma colegiada, debatendo eventuais ações corretivas. Os gestores também se pronunciaram no sentido da presença marcante nas ONGs de gestão participativa.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este capítulo tem por objetivo apresentar o confronto dos objetivos propostos no início do trabalho com os resultados obtidos ao fim, analisando-os à luz dos pressupostos do projeto de pesquisa. Ademais, será examinada a pergunta orientadora da pesquisa, e finalmente serão procedidas algumas sugestões para pesquisas futuras relacionadas à temática do presente estudo.

### **7.1 Quanto ao objetivo e pressuposto gerais**

Esta pesquisa teve por escopo investigar se as ONGs constituem espaço de investimento profissional, analisando-se os elementos de atração, desenvolvimento e retenção de pessoas, na visão dos gestores e colaboradores dessas organizações. Para tanto, foram pesquisadas três “grandes” ONGs da cidade de Fortaleza, escolhidas com base em critérios intencionais demonstrados no capítulo da metodologia.

Foram como objetivos específicos: verificar a relevância atribuída pelos gestores das ONGs pesquisadas à gestão de pessoas; identificar as motivações e expectativas profissionais de ingresso, permanência e evasão dos colaboradores respondentes das referidas ONGs; e investigar as efetivas práticas de gestão de pessoas quanto à captação, desenvolvimento e retenção de colaboradores, na óptica dos gestores e colaboradores pesquisados.

Na visão dos gestores, a gestão de pessoas ocupa papel de fundamental relevância para as ONGs pesquisadas, sendo elemento necessário para dotar as organizações de profissionalismo, eficiência e eficácia na obtenção de resultados e na realização de seus objetivos, que não se caracterizam pela busca de excedentes financeiros – lucros – mas pelo desenvolvimento de transformações sociais, econômicas, políticas, culturais etc. de seu público-alvo.

Observou-se que as ONGs pesquisadas não dispõem de setor, departamento ou área, estruturado e formalmente estabelecido, específico para ser

exercida a gestão de pessoas. Os gestores são responsáveis pela administração do fator humano nessas organizações, desenvolvendo algumas ações a partir de suas experiências, conhecimentos e habilidades,

Os gestores reconhecem que a necessidade de gerenciar problemas de sustentabilidade financeira da organização e de problemas operacionais rotineiros demanda tempo e energia que poderiam estar sendo alocados no desenvolvimento e implementação de práticas e ações relevantes de gestão de pessoas.

A conclusão, assim, não confirma o pressuposto sugerido no projeto de pesquisa, no sentido de que as ONGs atribuem pouca relevância à gestão de pessoas na consecução de seus objetivos, uma vez que se verificou ter a gestão de pessoas relevância para os gestores das organizações pesquisadas, muito embora as práticas efetivas de gestão não se encontrem estruturadas e formalizadas para atender as estratégias e objetivos das ONGs. Isto porque, as ONGs dedicam a maior parte de seu tempo e prioridade com ações finalistas junto ao seu público alvo.

Como segundo objetivo específico, tem-se a investigação dos motivos/fatores de atração, permanência e evasão dos colaboradores respondentes nas ONGs pesquisadas. O pressuposto presente no projeto de pesquisa era no sentido de que as pessoas buscam as ONGs mobilizadas por forte senso de dedicação a causas.

A mobilização dos trabalhadores pesquisados pela questão do senso de dedicação a causas sociais teve relevância na escolha para trabalhar nas ONGs pesquisadas, sinalizando o fato de que este é um dos elementos presentes na motivação de escolha das pessoas que trabalham nessas organizações, entretanto, verificou-se que a capacitação, aprendizagem e a necessidade de inserção no mercado de trabalho também possuem expressiva relevância na escolha para ingresso dos colaboradores sujeitos da pesquisa.

A resposta dos colaboradores pesquisados demonstrou que as ONGs pesquisadas são percebidas como um espaço onde se vislumbra a possibilidade de

agregação de competências, de desenvolvimento e formação profissional, e também de perspectiva de crescimento profissional no médio/longo prazo, indicando o intento de fazer carreira nas ONGs. Ressalte-se, no entanto, que esse desejo não necessariamente deverá ser exercido nas ONGs em que trabalham, uma vez que as organizações pesquisadas demonstraram haver limites de progressão vertical na carreira, donde se conclui que o indivíduo deve buscar seu sucesso profissional redirecionando sua carreira para atender suas necessidades.

Bem assim, conclui-se que as ONGs pesquisadas podem ser vistas como um espaço alternativo de emprego, uma fonte de ocupação profissional para pessoas que se encontram à margem do mercado de trabalho, sobretudo uma vez que este é um espaço profissional que não demanda experiência profissional.

É de se ressaltar o fato de que a motivação de ingresso baseada na busca de capacitação e aprendizagem pode contribuir para o entendimento, existente no senso comum, no sentido de que as ONGs constituem “trampolim” para outras ocupações profissionais, haja vista que, adquirindo novas competências, as pessoas podem migrar para outros espaços na busca de melhores recompensas objetivas, especialmente junto às organizações empresarias e públicas.

Observou-se que as ONGs pesquisadas não são vistas como um espaço atraente de segurança e estabilidade profissional, na qual a escolha das pessoas está ligada à preocupação com a estabilidade e com a garantia de emprego, segurança, benefícios e boas condições de aposentadoria. Algumas pessoas têm uma necessidade imperiosa de um emprego em uma organização que proporcione segurança, mesmo que não ocupem altos cargos ou exerçam funções relevantes.

Em seguida, como terceiro objetivo específico, esperava-se investigar como as organizações não governamentais da cidade de Fortaleza se mobilizam para atrair, desenvolver e reter pessoas. Atendeu-se a esta finalidade, consoante as informações demonstradas na seção de análise e interpretação dos dados, em decorrência da entrevista aplicada aos gestores, e dos questionários e entrevistas aplicadas aos colaboradores das ONGs pesquisadas.

A análise confirma o pressuposto, sugerido no projeto de pesquisa, de que as ONGs pesquisadas possuem práticas desestruturadas e informais de atração, desenvolvimento e retenção de pessoas. Os gestores demonstraram haver carência nas organizações quanto a procedimentos que visem a dotar as ONGs de instrumentos mais eficientes e eficazes de atração e retenção de colaboradores, muito embora atribuam relevante importância a estas práticas.

Observou-se que as ONGs pesquisadas não possuem estratégias deliberadas voltadas à gestão de pessoas, sendo suas eventuais práticas em função de demandas específicas. Os gestores acreditam que a identificação dos colaboradores com os valores e a missão das organizações constitui o principal fator de motivação e retenção nas ONGs, como também o ambiente de trabalho, compreendido na flexibilidade de horários, de boas relações interpessoais, de informalidade e participação democrática nas organizações.

Os gestores têm consciência, no entanto, da falta de investimentos nos colaboradores, especialmente no que diz respeito à remuneração, à perspectiva de carreira, ao oferecimento de maior segurança e estabilidade, e ao desenvolvimento de capacitação e formações profissionais de iniciativa da organização. Os colaboradores respondentes da pesquisa observam que as ONGs pesquisadas não adotam práticas mais elaboradas no que tange à gestão de pessoas, voltadas para a atração e desenvolvimento de pessoas.

O cotejamento da visão das práticas entre os gestores e colaboradores respondentes demonstra identificação de opiniões quanto a capacitação, carreira e remuneração, uma vez que ambos os sujeitos respondentes entendem as ONGs pesquisadas como um espaço onde os colaboradores não se sentem economicamente compensados pelas atividades que desenvolvem.

## **7.2 Quanto à pergunta orientadora**

Verificou-se que as organizações pesquisadas possuem práticas e procedimentos de gestão de pessoas em fase inicial e incipiente de estruturação,

não existindo processos que permitam garantir a sustentabilidade da organização, relativamente à estabilização da força de trabalho. Ressalta-se o esforço dos gestores no sentido de buscar atrair pessoas que se identifiquem com a missão e identidade das organizações, e que estejam fortemente motivadas por seu senso interior de dedicação a causas sociais, o que, na visão dos gestores, constitui o fator de maior satisfação pessoal e profissional dos colaboradores e, no seu entendimento, o que os faz continuar trabalhando na organização.

Os colaboradores respondentes, por sua vez, possuem variados desejos e aspirações em relação às ONGs, alguns de inserirem-se no mercado de trabalho e terem uma ocupação que lhes garanta a sustentação de suas necessidades básicas; outros vislumbram oportunidade de crescimento e ascensão profissional a médio/longo prazo. Há também aqueles que encontram neste espaço a possibilidade de se desenvolverem, agregando novas competências, que serão importantes na busca da satisfação e sucesso do profissional, seja na ONG ou fora dela, uma vez que, na opinião de seus empregados, estas organizações não constituem campo de segurança/estabilidade no emprego, além do que não remuneram de forma compensatória.

Muito embora as organizações pesquisadas careçam de processos estruturados de gestão de pessoas que dêem suporte aos processos de desenvolvimento organizacional em curso, relativamente às políticas de carreira, remuneração e capacitação, ainda assim, há na sua estrutura e dinâmica próprias elementos determinantes que ocasionam a atração e permanência de pessoas nesse campo, tais como o clima organizacional, a possibilidade experiencial de desenvolvimento de competências e, acima de tudo, o fato de constituírem espaços de realização pessoal e profissional dos colaboradores, que se identificam com os valores e objetivos das organizações e com os seus propósitos de vida.

Conclui-se que as ONGs pesquisadas são percebidas como espaço de investimento profissional sob a perspectiva de seus colaboradores com base em fatores como a possibilidade de desenvolvimento profissionais de competências, de realização pessoal e profissional dos colaboradores, do clima organizacional, no

entanto, não percebem tais organizações como propiciadoras de segurança/estabilidade no emprego, e de remuneração de forma compensatória.

### **7.3 Quanto ao prosseguimento da pesquisa**

O campo da gestão nas organizações não governamentais ainda é uma área que carece de estudos que busquem o aprofundamento na elaboração de teorias e aplicação destas nas organizações, visando à sustentabilidade dessas organizações, que a cada dia se constituem mais relevantes na sociedade, haja vista as mazelas sociais, políticas e econômicas ocorrentes.

Neste sentido, a investigação do campo terceiro setor e das ONGs, para identificar o perfil dos profissionais que atuam neste espaço, e como manter a sustentabilidade de recursos financeiros e humanos num contexto de escassez cada vez maior, é um grande desafio que traz inúmeras questões em aberto para investigação de pesquisadores, sobretudo das áreas das ciências sociais e aplicadas. A transposição de práticas de gestão contemporânea para o campo das ONGs também merece um reflexão e um estudo mais aprofundado, visando a averiguar supostos conflitos da gestão estratégica *versus* gestão social.

Outrossim, há varias outras dimensões gestão das ONGs que podem ser pesquisadas. Por exemplo: evocar os provedores de fundos como atores importantes e as entidades governamentais de controle, investigar as competências profissionais do terceiro setor, e aprofundar os estudos sobre socialização de trabalhadores não capacitados, evocando os aspectos ideológicos desse processo.

A análise do perfil dos profissionais que compõem as ONGs, o aprofundamento do estudo do clima organizacional nas ONGs; o desenvolvimento de modelos de gestão de pessoas específico para as ONGs, e a medição dos impacto nos resultados das ONGs em função da rotatividade de seus colaboradores, também se constituem temas deveras relevante no campo das ONGs.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS. **ONGs no Brasil** - Perfil e catálogo das associadas à ABONG, São Paulo: ABONG, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS. **ONGs**. Um perfil. Cadastro das filiadas à Associação Brasileira de ONGs (ABONG). São Paulo: ABONG, 1996.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS. **ONGs: pluralidades e identidades**. Disponível em: <<http://www.abong.org.br/novosite/download/cap1.pdf>>. Acesso em: 14 fev. 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS. **Estatuto Social**. Disponível em: <[http://www2.abong.org.br/final/caderno.php?cd\\_caderno=estatuto](http://www2.abong.org.br/final/caderno.php?cd_caderno=estatuto)>. Acesso em: 12 jan. 2005.

ADULIS, Dalberto. Mercado de Trabalho e Gestão no Terceiro Setor. out. 2001. Disponível em: <[http://www.rits.org.br/gestao\\_teste/ge\\_testes/ge\\_tmtes\\_outubro2001.cfm](http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_tmtes_outubro2001.cfm)>. Acesso em: 14 fev. 2006.

AGUIAR, Andson Braga. **Relação entre estruturas organizacionais e indicadores de desempenho das organizações não-governamentais do Estado de São Paulo**. 2004. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade –FEA, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

AKTOUF, Omar. **Pós-globalização, administração e racionalidade econômica: a síndrome do avestruz**. São Paulo: Atlas, 2004.

ALMEIDA, J.; MARQUES, M. A.; ALVES, N. Carreiras profissionais: novos caminhos para as relações de trabalho?. IV Congresso Português de Sociologia, Coimbra/Portugal, Disponível em: <<http://www.aps.pt/ivcong-actas/Acta065.PDF>>. Acesso em: 28 jan. 2004.

ALVES, Mário Aquino. Terceiro Setor: as origens do conceito. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador, 2002.

ANUÁRIO DO CEARÁ 2005. Fortaleza: Empresa Jornalística O Povo/Anuário do Ceará Publicações, 2004.

ANUÁRIO DO CEARÁ 2006. Fortaleza: Empresa Jornalística O Povo/Anuário do Ceará Publicações, 2005.

AQUINO, Cléber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.

ARAÚJO, A. I. G.; CARVALHO, F.; MOURA, Rogério; COSTA, S. F. Gestão de pessoas em instituições do terceiro setor. *In: Congresso COPPEAD de Administração*, 11., 2002, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro, 2002.

ASHOKA, Empreendedores Sociais; MCKINSEY; Company Inc. **Empreendimentos sociais sustentáveis**: como elaborar planos de negócios para organizações sociais. São Paulo: Peirópolis, 2001.

BALASSIANO, M.; VENTURA, E. C. F.; FONTES FILHO, J. R.. Carreiras e cidades: existiria um melhor lugar para se fazer carreira?. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, p. 99-116, 2004.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO SOCIAL. Terceiro setor e Desenvolvimento Social – **Relato Setorial n.º 3**. Brasília, Jun. 2001. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 10 mar. 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Persona, 1977.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Rio de Janeiro: Edições 70, 1991.

BARROS, Marcos. Uma Proposta de Tipologia Organizacional Comparada das Organizações Não-Governamentais. *In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 26., 2002, Salvador. **Anais...**Salvador, 2002.

BAYMA, Fátima. Capacitação de administradores para as organizações sem fins lucrativos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 31, n. 6, p. 119-126, 1997.

BAYMA, Fátima et al. O privado a serviço do público: o terceiro setor e o movimento Viva Rio. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 4, p. 82-93, out/dez. 1995.

BECKER, João Luís; SCORNAVACCA JR, Eusébio. Há vagas? – a inserção dos administradores no terceiro setor. **REAd**. Edição 13, v. 6, n. 1, jan/fev, 2000.

BERTIOL JÚNIOR, Alcides. **Formação e destinação do resultado em entidades do terceiro setor**: um estudo de caso. 2005. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

BEZERRA, Rosa Maria Munguba. **Sonho e Realidade**: Motivação e Evasão no Trabalho Voluntário. 2004, Dissertação (Mestrado), Universidade de Fortaleza – UNIFOR, Fortaleza, 2004.

BOSE, Monica. **Gestão de pessoas no terceiro setor**. 2004. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Traduzido por: Fernando Tamaz. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.

BRASIL, Elvécio Ribeiro; PIMENTA, Solange Maria. Gestores e Competências Organizacionais no Terceiro Setor em Itabira – MG. *In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília, 2005.

BRIDGES, William. **Mudanças nas relações de trabalho**: como ser bem sucedido em um mundo sem empregos. São Paulo: Makron Books, 1995.

BROWN, D. Bridging organizations and sustainable development. *Human Relations*, v. 44, n. 8, Londres : **Tavistock Institute of Human Relations**, 1991.

CALGARO, Fernanda; TATSCH, Constança. ONGs ampliam mercado de trabalho. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 31 jan. 2006. Caderno FOVEST, Caderno 8, p. 13.

CALIXTO, Juliana S.; SILVESTRE, Luiz H. A.; RIBEIRO, E. M. ; Ongs, racionalidade e gestão: o caso do Centro de Agricultura Alternativa Vicente Nica, Turmalina, MG. *In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília, 2005.

CAMARGO M.F.; SUSUKI F.M.; SAKIMA R.Y.; GHOBRIIL A.N. **Gestão do Terceiro Setor no Brasil**. São Paulo: Ed. Futura, 2001.

CAMPOS, José Roberto Bassul. Organizações Não-Governamentais nas Áreas Ambiental, Indígena e Mineral. 1999. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/conleg/artigos/especiais/OrganizacoesNaoGovernamentais.pdf>>. Acesso em: 27 jan. 2005.

CARCANHOLO, M. D. et al (orgs.) **A quem pertence o amanhã?** - ensaios sobre neoliberalismo. São Paulo: Edições Loyola, 1997.

CARVALHO, Denise Gomide. **Mulheres na coordenação de organizações do terceiro setor no município de São Paulo (1990-2000)**: construção de sujeitos coletivos e de propostas socioeducativas. 2002. Dissertação (mestrado) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, 2002.

CASADO, Tânia. A motivação e o trabalho. *In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org). As Pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CHANLAT, Jean François. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, 1995.

CICONELLO, Alexandre. nota técnica ao pls n.º 07 de 2003. ABONG. Disponível em: <<http://www2.abong.org.br/>>. Acesso em: 05 jan. 2006.

COELHO, Simone de Castro T. **Terceiro setor**. Um estudo comparativo entre Brasil e Estados Unidos. São Paulo: SENAC, 2000.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S.. **Métodos de pesquisa em Administração**. Traduzido por: Luciana de Oliveira da Rocha. - 7.ed. - Porto Alegre: Bookman, 2003

COSTA, Delaine Martins; NEVES, Gleisi Heisler. Gênero e Desenvolvimento Institucional em ONGs. **Revista Pobreza Urbana e Desarrollo**, FICONG, n. 11, abril, 1996.

CUNHA, Luis Antonio Rabelo. **Gestão de talentos como diferencial competitivo**: Um estudo nas duas maiores empresas cearenses no setor de Tecnologia da informação. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade - FEAAC, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2004.

DADICO, Luciana. **A atuação dos psicólogos em organizações não governamentais na área da educação**. 2003. Dissertação (Mestrado) - Instituto de psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

DIAS, C.M; RODRIGUES,R. Avaliação de Impacto nas Organizações do Terceiro Setor: uma abordagem baseada na Teoria do Stakeholders. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 2.,2002, Recife. **Anais...** Recife, 2002.

DINIZ, João Helder A. S.; MATTOS, Pedro Lincoln C. L.. Organizações Não-Governamentais e Gestão Estratégica: desfiguração de seu caráter institucional original ? *In*: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador, 2002.

DEMO, Gisela. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações**: papel dos valores pessoas e da justiça organizacional. São Paulo: Atlas, 2005.

DOWBOR, Ladislau. Boa vontade existe: como organizá-la? *In*: JUNQUEIRA Luciano Prates; PEREZ Clotilde (orgs.). **voluntariado e a gestão das políticas sociais**. São Paulo: Futura, 2002.

DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos** – princípios e práticas. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1995.

DUPAS, Gilberto. O novo paradigma do emprego. *In*: Winfried Jung (org.). **O novo paradigma do emprego e o futuro das relações trabalhistas**. Brasil: Fundação Konrad-Adenauer-Stiftung, 1998.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreira** : uma proposta para repensar a gesto de pessoas. São Paulo : Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_.A Gestão de Carreira. *In*: FLEURY, Maria Tereza Leme (org). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

EVANS, Paul. Carreira, sucesso e qualidade de vida. **Revista de Administração de Empresas**, v. 36, n. 3, p. 14-22, jul/ago/set, 1996.

FALCONER, Andres Pablo. **A Promessa do Terceiro Setor** – Um estudo sobre a Construção do Papel das Organizações sem fins Lucrativos e do seu Campo de Gestão. 1999. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

FALCONER, Andres Pablo; FISCHER, Rosa Maria. Desafios da parceria governo e terceiro setor. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 12-19, jan/mar 1998.

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

\_\_\_\_\_. "O que é o terceiro setor?" *In: 3º Setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: GIFE, Paz e Terra, 1997.

FIEGE, Hans-Jürgen. ONGs no Ceará – quem são, o que fazem, quais são os seus desafios? (origens, perfil institucional e campos de atuação). *In: FIEGE, Hans-Jürgen. (org.) ONGs no Brasil: perfil de um mundo em mudança*. Fortaleza: Fundação Konrad Adenauer, 2003.

FISCHER, Rosa Maria; FISCHER, André Luiz. O dilema das ONG'S. *In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 18., 1994, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2001.

FISCHER, Rosa Maria. **O Desafio da Colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FISCHER, Tânia; MELO, Vanessa Paternostro; SOARES JUNIOR, Jair Sampaio. Diversidades e Confluências no Campo do Terceiro Setor: Um Estudo de Organizações Baianas. *In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia, 2003.

FRIEDMAN, B.; HATCHE, J. WALKER, D. M. **Capital humano: como atrair, gerenciar e manter funcionários eficientes**. São Paulo: Futura, 2000.

FROSSARD COSTA, Selma. Gestão de Pessoas em Instituições do Terceiro Setor: uma reflexão necessária. **Revista Eletrônica Integração**. n. 32, nov. 2003. Disponível em: <<http://integracao.fgvsp.br/ano9/04/banco.htm>>. Acesso em: 15 out. 2005.

FERRARI, Afonso Trujillo. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo, McGraw-Hill, 1982.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FRASSON, Ieda. **Critérios de eficiência, eficácia e efetividade adotados pelos avaliadores de instituições não-governamentais financiadoras de projetos**

**sociais**. 2001. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

GELINSKI, Carmen Rosário Ortiz; RAMOS, Ivoneti da Silva. Emprego no Terceiro Setor – Opção ou Alternativa: O Caso De Florianópolis. Revista Eletrônica Integração. n. 51, jun/2005. Disponível em: <<http://integracao.fgvsp.br/ano9/04/banco.htm>>. Acesso em: 15 out. 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOHN, Maria da Glória. **Os Sem-Terra, ONGs e Cidadania**: a sociedade civil brasileira na era da globalização. São Paulo: Cortez Editora Ltda, 1997.

GUEST, D. E. Personnel and HRM: can you tell the difference? **Personal Management**, 21 (1), p. 48-51, 1989.

HADDAD, S. (org.) **ONGs e universidades**: desafios para a cooperação na América Latina. São Paulo: Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais; Peirópolis, 2002.

HAIR JR., Joseph F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. Sistema de recompensas: uma abordagem atual. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.) **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor**: o desafio de administrar sem receita. São Paulo: MAKRON Books, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA; INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA; GRUPO DE INSTITUTOS FUNDAÇÕES E EMPRESAS; ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS. **As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil**. Estudos & Pesquisas. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 05 mar. 2005.

IIZUKA, Edson Sadaoi; SANO, Hiranobi. O terceiro setor e a produção acadêmica: uma visita aos anais da ENANPAD's de 1990 a 2003. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...**Curitiba, 2004.

IOSCHPE, Evelyn Berg et al. **3º Setor**: Desenvolvimento Social Sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

KILIMNIK, Z., M., CASTILHO, I. V., Trajetória e Transições de carreira: um estudo longitudinal sobre a qualidade de vida de profissionais assalariados de recursos

humanos que experimentaram a passagem para o trabalho autônomo. *In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia, 2003

KILIMNIK, Z. M. ; CASTILHO, I. V. ; SANT'ANNA, A. S. . Carreiras em Transformação: Um estudo de trajetórias, âncoras e metáforas de carreira em associação a representações de competências profissionais. *In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 28., 2004, Curitiba. **Anais...**Curitiba, 2004.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. de. **Metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LANDIM, Leilah. **A invenção das ONGs**. Do serviço invisível à profissão sem nome. 1993. 239 f. Tese (Doutorado em Antropologia Social) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1993.

\_\_\_\_\_. Múltiplas identidades das ONGs. *In: HADDAD, S. (org.) ONGs e universidades: desafios para a cooperação na América Latina*. São Paulo: ABONG: Peirópolis, 2002.

\_\_\_\_\_. As ONGs são terceiro setor? *In: FIEGE, Hans-Jürgen. (org.) ONGs no Brasil: perfil de um mundo em mudança*. Fortaleza: Fundação Konrad Adenauer, 2003.

\_\_\_\_\_. **Experiência militante**: histórias das assim chamadas ONGs. Disponível em <<http://www.lusotopie.sciencespobordeaux.fr/landim.rtf>>. Acesso em 15 jan. 2005.

LANDIN, Leilah e BERES, Neide. **As organizações sem fins lucrativos no Brasil ocupações, despesas e recursos**. Rio de Janeiro: Nau, 1999.

LANDIM, L.; COTRIM, L. L. **ONGs: um perfil; cadastro das filiadas à Associação Brasileira de ONGs (ABONG)**. São Paulo: ABONG; ISER, 1996.

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

LEWIS, David. **NGOs, management, and the process of change**. *In: Together – a journal of the Wolrd Vision partnership*. n. 60. Geneva, Switzerland: World Vision, 1998.

LUZ, Janine Pacheco. **Metodologia para Análise de Clima Organizacional**: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

MASLOW, Abraham H. **Introdução à psicologia do ser**. Rio de janeiro: Qualitymark Ed., 1999.

MAÑAS, Antonio Avico. A gestão do Terceiro Setor – Garantia de sucesso nas mudanças da sociedade. *In: JUNQUEIRA Luciano Prates; PEREZ Clotilde (orgs.). **voluntariado e a gestão das políticas sociais***. São Paulo: Futura, 2002.

MELO NETO, Francisco P. e FROES, César. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

MARCOVITCH, J. Da exclusão à coesão social: profissionalização do Terceiro Setor. *In: IOSCHPE, E. (org.) **3º Setor: desenvolvimento social sustentado***. Rio de Janeiro: Paz & Terra, 1997.

MARTINS, Hélio Tadeu. **Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

MENDES, Luiz Carlos. **Visitando o "Terceiro Setor" (ou parte dele)**. Brasília. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 1999.

MENDONÇA, Luciana Rocha; MACHADO FILHO, Cláudio Antonio Pinheiro. Governança nas organizações do terceiro setor: considerações teóricas. **RAUSP - Revista de Administração**, v. 39, n. 4, out/nov/dez. 2004

MENESCAL, Andréa Koury. História e gênese das organizações não governamentais. *In: GONÇALVES. Hebe Signorini (Org.). **Organizações não governamentais: solução ou problema***. São Paulo: Estação Liberdade, 1996.

MILKOVICH, G.; BOUDREAU, J. **Administração de recursos humanos**. Traduzido por: Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, Cecília de S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINTZBERG, H. Managing Government - Governing Management. *In: **Harvard Business Review***, may-june, pp. 75-83. 1996.

MONTAÑO, Carlos, **Terceiro setor e questão social**. Crítica ao padrão emergente de intervenção social. São Paulo: Cortez, 2002.

MOSQUERA, Roberto Quiroga; SOUZA, Flávia Regina. O terceiro setor e o direito. *In: VOLTOLINI, Ricardo (Org.). **Terceiro setor – planejamento e gestão***. São Paulo: SENAC, 2003.

MTE/SPPE. Classificação Brasileira de Ocupações: CBO 2002. Brasília: MTE, 2002.

NEDER, Ricardo Toledo. As ONGs na reconstrução da sociedade civil no Brasil. *In: Seminário Internacional Sociedade e a Reforma do Estado*. São Paulo, 1998.

OKUMURA, Leila. As perspectivas e oportunidades nas organizações do terceiro setor no Brasil. 1999. Disponível em: <<http://www.fea.usp.br/publicacoes/controversa/3setor-5.html>>. Acesso em: 29 fev. 2006.

OLIVEIRA, A. C. **Terceiro Setor**: uma agenda para reforma do marco legal. Rio de Janeiro: Comunidade Solidária, 1997.

ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria Interna de Recursos Humanos**. São Paulo, Futura, 2001

PACE, E. S. U. ; BASSO, L. C. ; SILVA, R. . O uso de indicadores de desempenho pelo Terceiro Setor. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2004.

PAIVA, Flávio. O papel político das ONGs *In*: FIEGE, Hans-Jürgen. (org.) **ONGs no Brasil**: perfil de um mundo em mudança. Fortaleza: Fundação Konrad Adenauer, 2003.

PASCHOAL, E. Emprego no Terceiro Setor: uma visão do Brasil e do mundo. *Jornal Carreira & Sucesso*, Catho. 2001. Disponível em: <<http://www.catho.com.br>>. Acesso em: 15/12/2005.

PESSOA, Geórgia P.; ROCHA, Mariella G. Aspectos jurídicos das ONGs. *In*: FIEGE, Hans-Jürgen. (org.) **ONGs no Brasil**: perfil de um mundo em mudança. Fortaleza: Fundação Konrad Adenauer, 2003

PFEFFER, J. Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force. Boston: **Havard Bussines School Press**, 1994.

RAPOSO, Rebeca. **O terceiro setor como mercado de trabalho**. In: SENAC. Fórum Permanente do Terceiro Setor – 2.<sup>a</sup> Coletânea de Artigos. São Paulo, SENAC, 1999-2000.

RIFKIN, Jeremy. Identidade e natureza do terceiro setor. *In*: IOSHPE, Evelyn Berg (org), **3º setor**: desenvolvimento social sustentado. São Paulo/Rio de Janeiro: Gife/Paz e Terra, 1997.

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

RODRIGUES, Maria Cecília Prates. Demandas sociais versus crise de financiamento: o papel do Terceiro setor no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n.5, p. 25-67, set/out. 1998.

ROESCH, S.. Gestão de ONGs: rumo a uma agenda de pesquisas que contemple a sua diversidade. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador, 2002.

SALLES, H. K. De; DELLAGNELO, E. H. L.. A estruturação de organizações ambientalistas do terceiro setor e a relação com o modelo de avaliação de desempenho de suas fontes financiadoras. *In*: *In*: ENCONTRO ANUAL DA

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...Brasília, 2005.**

SALAMON, Lester M.; ANHEIER, Helmut K.. In Search of the Nonprofit Sector II: The Problem of Classification. **Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project**, n. 3. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1992.

SALAMON, Lester. Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Setor. *In*: IOSCHPE, Evelyn B. (*et al.*). **3º setor: desenvolvimento social sustentado**. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

SALOMON, Lester M. e ANHEIER, Helmut K.. **The Emerging Sector: An Overview**. Baltimore, USA, 1994.

SALAMON, Lester. **A emergência do terceiro setor** - uma revolução associativa global. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 33, n1, p. 5-11,1998.

SALVATORE, Vilu. A racionalidade do terceiro setor. *In*: VOLTOLINI, Ricardo (Org.). **Terceiro setor – planejamento e gestão**. São Paulo: SENAC, 2003.

SAMPAIO, Jader dos Reis. **Voluntários: Um Estudo sobre a Motivação de Pessoas e a Cultura de uma Organização do Terceiro Setor**. 2004. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

SCHEIN, Edgard, H. **Career Anchors**. San Diego: Pfeiffer & Company, 1993

SCHEIN, E. H. **Psicologia Organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1982.

SCHERER-WARREN, Ilse. ONGs na América Latina: trajetória e perfil. *In*: VIOLA *et al.*. **Meio ambiente: desenvolvimento e cidadania - desafios para as ciências sociais**. São Paulo: Cortez; Florianópolis: UFSC, 1998.

SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, nº2, p. 18-30, 1997.

SILVA, Odair Marques. **Pesquisa atitudinal como instrumento de monitoramento organizacional: o caso da ABONG**. 2004. Dissertação (Mestrado profissional) - Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, Capinas, 2004.

STIGLITZ, J. **A globalização e seus malefícios: a promessa não cumprida de benefícios globais**. São Paulo: Futura, 2002.

TACHIZAWA, Takesy. **Gestão ambiental e responsabilidade social**. São Paulo: Atlas, 2002.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2004.

TENÓRIO, F.G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, set./out. 1998.

\_\_\_\_\_. Um espectro ronda o terceiro setor: o espectro do mercado. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 5, p. 85-102, set./out. 1999

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa. Organizações Não-Governamentais entre a justiça social e a eficiência gerencial: armadilhas, perspectivas e desafios da modernização das políticas públicas locais. *In: Encontro da Associação Brasileira de Ciência Política*. 3., 2002, Niterói. **Anais...** Niterói, 2002.

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa. Pensar pelo avesso o Terceiro Setor: mitos, dilemas e perspectivas da ação social organizada no Brasil. *In: STENGEL, M. et al. (orgs.) Políticas públicas de apoio sóciofamiliar – curso de Capacitação de Conselheiros Tutelares e Municipais*. Belo Horizonte: Editora PUC Minas, 2001.

TEODÓSIO, A. S. S.; BRUM, Adeliana Antônio. Organizações não governamentais brasileiras: Desafios da incorporação de modelos gerenciais externos. Barcelona, XXXV Asamblea Annual del CLADEA, 2000.

TEODÓSIO, A. S. S.; RESENDE, G. A. Estratégias de gestão de recursos humanos no Terceiro Setor. *In: CARVALHO NETO, A. C. & NABUCO, M. R. (orgs.) Relações de Trabalho Contemporâneas*. Belo Horizonte: IRT, PUC-Minas, 1999.

TEODÓSIO, A. S. S. ; CKAGNAZAROFF, I. B. ; SOUZA, M. T. C. G. E. Tudo ao mesmo tempo agora?: parcerias, conflitos e cooptações nas interações entre Estado e ONG's no Brasil.. *In: Seminário em Administração - SEMEAD*, 7., 2004, São Paulo, **Anais...** São Paulo, 2004.

ULRICH, D.; HALBROOK, R.; MEDER, D.; STUHLIK, M. Employee and customer attachment: synergies for competitive advantage. **Human Resource Planning**, v. 14 n. 2, p. 89-102, 1991.

ULRICH, DAVE. **Recursos Humanos Estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Organização humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Organizações**, 41 (2), p. 20-30, 2001.

WALTON, R. E. Do controle ao comprometimento no local de trabalho. *In: VROOM, Victor*. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Carta de Apresentação aos dirigentes das ONGs pesquisadas



**UFC-FEAAC**

**MPA Mestrado Profissional em Administração**  
**GRUPO DE ESTUDOS SOBRE DESENVOLVIMENTO LOCAL**  
**INTEGRADO E SUSTENTÁVEL – DLIS E TRABALHO**

---



Fortaleza ... de ... de 2006.

Prezada Sr. ...  
**ONG ...**

As Organizações Não Governamentais - ONGs como um espaço de atuação profissional e o fenômeno da gestão do fator humano nessas organizações, constituem-se temas emergentes que atraem o interesse de número crescente de pesquisadores em nível mundial. O Grupo de Estudos sobre Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável – DLIS e Trabalho, do Mestrado Profissional em Administração, da Universidade Federal do Ceará, vem desenvolvendo estudos nos referidos campos, visando contribuir para o crescimento e a sustentabilidade das ONGs e das pessoas que nelas trabalham.

Assim sendo, queremos apresentar o pesquisador Carlos Augusto de Oliveira Júnior, mestrando em Administração da UFC e integrante do referido grupo de pesquisa, que está desenvolvendo uma pesquisa sobre os aspectos de atratividade, do desenvolvimento de competências específicas e evasão de colaboradores em Organizações Não Governamentais da cidade de Fortaleza.

Por conseguinte, vimos convidar esta organização para participar desta pesquisa que está sendo conduzida pelo referido pesquisador. Este convite é motivado pela relevância dessa organização no contexto local, sendo importante salientar, desde já, que a pesquisa não requer a identificação da organização e dos respondentes, uma vez que as análises se basearão no conjunto da pesquisa, e não em respostas individuais que terão uso exclusivamente acadêmico.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Serafim Firmo de Souza Ferraz  
Coordenador do Grupo de Pesquisa DLIS e Trabalho

## Apêndice B – Roteiro de Entrevista – Gestores das ONGs



**UFC-FEAAC**  
**MPA Mestrado Profissional em Administração**  
**GRUPO DE ESTUDOS SOBRE DESENVOLVIMENTO LOCAL**  
**INTEGRADO E SUSTENTÁVEL – DLIS E TRABALHO**

---



**Aluno:** Carlos Augusto de Oliveira Júnior

**Orientador:** Prof. Dr. Serafim Firmo de Souza Ferraz.

**Pesquisa:** Organizações Não Governamentais – ONGs da cidade de Fortaleza como espaços de engajamento profissional

**Objetivo geral:** Investigar se as organizações não governamentais – ONGs da cidade de Fortaleza se constituem espaços de engajamento profissional.

### **Objetivos específicos:**

- 1 analisar a relevância atribuída pelas ONGs à gestão de pessoas na consecução de seus objetivos;
- 2 investigar os motivos de ingresso, permanência e eventual saída de pessoas nas ONGs; e
- 3 identificar as ações e práticas de atração, retenção e desenvolvimento de pessoas nas ONGs, a partir da visão de seus gestores e colaboradores.

### **Instruções para atividade de pesquisa:**

- 1) Este roteiro será utilizado durante a realização da pesquisa com os dirigentes ou gestores das Organizações Não Governamentais – ONGs selecionadas.
- 2) As perguntas são abertas e permitem respostas de natureza qualitativa que precisarão ser tratadas e interpretadas antes de serem analisadas.
- 3) Os dados e informações de cada organização são confidenciais e a análise individual das respostas será mantida sob sigilo, bem como não serão utilizadas para julgamentos ou críticas de situações individuais.
- 4) Solicitar cópia do Estatuto e/ou Regimentos Internos que define atribuições, competências e estrutura organizacional da Organização Não Governamental ONG pesquisada.
- 5) Considerar os conceitos constantes do glossário anexo para as palavras e expressões a serem utilizadas durante a entrevista.

## Roteiro de Entrevista para Dirigentes / Gestores

### Dados iniciais

Local e data de realização da entrevista:

\_\_\_\_\_

Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_

Tempo de organização \_\_\_\_\_

Formação Acadêmica: \_\_\_\_\_

### Porte (orçamento anual):

(	Pequeno Porte	Até R\$ 50.000,00
(	Médio Porte	De R\$ 50.000,00 até R\$ R\$ 200.000,00
(	Grande Porte	Acima de R\$ 200.000,00

### Informações sobre a Quantidade de Colaboradores da entidade por vínculos de trabalho e posição:

Posição / Vínculo de trabalho	Empregado CLT	Prestadores de serviços/ Terceirizados	Voluntários	Estagiário	Outros
Diretoria					
Conselho Fiscal					
Equipe Administrativa					
Equipe Técnica					

Filiada à ABONG \_\_\_\_ Sim \_\_\_\_ Não: Desde: \_\_\_\_\_

Abrangência geográfica \_\_\_\_\_

Possui título de utilidade pública ou certificados? Qual? \_\_\_\_\_

Principais áreas de atuação \_\_\_\_\_

## 1. Rapport

- 1.1. O que é dirigir uma ONG? (Em que se diferencia das organizações convencionais)
- 1.2. Como se estrutura a ONG em termo de atribuições e vínculos profissionais?

## 2. Gestão de Pessoas nas ONGs

- 2.1. Qual a importância da gestão do elemento humano/da equipe de trabalho para a consecução dos resultados/objetivos desta ONG?
- 2.2. Que atividades são desenvolvidas neste sentido? O que você acha mais importante? (recrutamento/seleção, carreira, capacitação, avaliação de desempenho, qualidade de vida, clima).
- 2.3. Como esta ONG compõe sua equipe de colaboradores? (Tem perfil referencial? Tem processos definidos? Terceiriza?).
- 2.4. O que você acha que mobiliza as pessoas a buscarem esta ONG para trabalhar? E as ONG de maneira geral? (Âncoras de Schein).
- 2.5. Como as pessoas se capacitam para o trabalho?
- 2.6. Qual o tempo médio de permanência dos colaboradores na organização?
- 2.7. O que é feito para que as pessoas permaneçam?
- 2.8. O que você acha que leva as pessoas a permanecerem trabalhando nesta ONG? E o que leva a deixarem esta ONG? As ONG de maneira geral? (Âncoras de Schein).
- 2.9. Que vantagens/benefícios têm permanecendo aqui? (Carreira, remuneração, benefícios, reconhecimento, capacitação, realização pessoal – “sucesso psicológico”).
- 2.10. Quais as perspectivas que os colaboradores podem visualizar no médio/longo prazo nesta ONG?
- 2.11. Como é o relacionamento entre os colaboradores/ como se articula a cooperação e a não cooperação no trabalho? (clima organizacional? O ritmo de trabalho? O ambiente de trabalho?).
- 2.12. As ONGs se constituem um espaço de trabalho diferenciado para os dirigentes e para as demais pessoas? (Em que sentido)

## Apêndice C – Questionário aplicado junto aos Colaboradores pesquisados



**UFC-FEAAC**  
**MPA Mestrado Profissional em Administração**  
**GRUPO DE ESTUDOS SOBRE DESENVOLVIMENTO LOCAL**  
**INTEGRADO E SUSTENTÁVEL – DLIS E TRABALHO**



### QUESTIONÁRIO – DO COLABORADOR

*Sr(a) colaborador(a) solicitamos, por gentileza, alguns minutos da sua atenção para responder ao questionário abaixo, como parte de uma pesquisa sobre Trabalho nas Organizações Não Governamentais-ONG da cidade de Fortaleza, que está sendo desenvolvida pela equipe do Mestrado Profissional em Administração-MPA, da UFC - Universidade Federal do Ceará. Não é necessário identificar-se. Os pesquisadores garantem o total sigilo das informações contidas neste questionário*

#### 1. Caracterização do Respondente

##### 1.1. Data:

\_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

##### 1.2. Sexo

- ( ) Masculino  
 ( ) Feminino

##### 1.3. Faixa etária

- ( ) abaixo de 25 anos  
 ( ) de 26 a 30 anos  
 ( ) de 31 a 35 anos  
 ( ) de 36 a 45 anos  
 ( ) de 46 a 50 anos  
 ( ) acima de 51 anos

#### 1.4. Nível de escolaridade (assinale o nível mais elevado)

Completo	Incompleto	
		Ensino Fundamental I (até 4ª Série do 1º grau)
		Ensino Fundamental II (até a 8ª Série do 1º grau)
		Ensino Médio (2º Grau)
		Universitário
		Pós-graduação ou especialização
		Mestrado
		Doutorado

1.5. Formação em: \_\_\_\_\_

**1.6. Há quanto tempo está nesta organização?**

<input type="checkbox"/>	Há menos de seis meses
<input type="checkbox"/>	De seis meses a 1 ano
<input type="checkbox"/>	entre 1 e 2 anos
<input type="checkbox"/>	entre 2 e 3 anos
<input type="checkbox"/>	acima de 3 anos

**1.7. Experiência anterior em Organizações Não Governamentais- ONGs:**

1.7.1. Em cargos de gestão \_\_\_\_\_ anos

1.7.2. Em cargos operacionais / técnicos \_\_\_\_\_ anos

1.7.3. Como voluntário nesta organização \_\_\_\_\_ anos

Em outra Organização \_\_\_\_\_ anos

1.7.4. Sem experiência anterior em ONGs \_\_\_\_\_

**1.8. Natureza do trabalho (marque uma (1) ou mais alternativas)**

1.8.1.  Técnico de apoio administrativo

1.8.2.  Técnico em elaboração de Projetos

1.8.3.  Técnico de trabalho em campo

1.8.4.  Técnico facilitador/instrutor

1.8.5.  Outro: \_\_\_\_\_

**1.9. Faixa Salarial - De qual faixa salarial você faz parte (apenas salário, excluindo benefícios)?**

<input type="checkbox"/>	Até 1 salário mínimo
<input type="checkbox"/>	Acima de 1 até 2 salários mínimos
<input type="checkbox"/>	Acima de 2 até 3 salários mínimos
<input type="checkbox"/>	Acima de 3 até 5 salários mínimos
<input type="checkbox"/>	Acima de 5 até 8 salários mínimos
<input type="checkbox"/>	Acima de 8 salários mínimos

## 2. Questões relacionadas à percepção do colaborador quanto aos aspectos motivacionais

Nas questões de número “2.1.” a “2.3.”, solicitamos, por gentileza, que você **assinale até três (3) alternativas (1, 2, ou 3)** que melhor representam a sua percepção acerca do assunto pesquisado.

Você poderá atribuir: um (1) ao item mais importante, dois (2) ao segundo mais importante e três (3) ao terceiro menos importante.

### **Exemplo:**

A. Que fatores abaixo você considera na escolha de um candidato a político:

- ( 2 ) Conhecimento técnico e acadêmico
- ( ) Tradição familiar de políticos
- ( ) Histórico de participação em movimentos sociais populares
- ( 1 ) Ética e histórico idôneo
- ( ) A classe social/econômica
- ( 3 ) Experiência prévia na vida pública
- ( ) O local de nascimento do candidato
- ( ) O credo/religião do candidato
- ( ) O partido político

No exemplo acima, foi selecionado como primeira opção, em termos de importância, a “Ética e histórico idôneo”. Em segundo grau de importância foi marcado o item “Conhecimento técnico e acadêmico”, e como fator de menor importância a “Experiência prévia na vida pública”.

Eventualmente, poderia ter sido marcado apenas o item “Ética e histórico idôneo”, e o item “Experiência prévia na vida pública” sem necessariamente marcar a outra alternativa, como demonstrado a seguir.

- ( ) Conhecimento técnico e acadêmico
- ( ) Tradição familiar de políticos
- ( ) Histórico de participação em movimentos sociais populares
- ( 1 ) Ética e histórico idôneo
- ( ) A classe social
- ( 2 ) Experiência prévia na vida pública
- ( ) O local de nascimento do candidato
- ( ) O credo/religião do candidato
- ( ) O partido político

**2.1. Qual(is) o(s) fator(es) que mais influenciou(aram) a sua decisão de ingressar nesta organização:**

<input type="checkbox"/>	Remuneração mais vantajosa em relação ao emprego anterior
<input type="checkbox"/>	Capacitação e aprendizagem
<input type="checkbox"/>	Segurança/estabilidade no emprego
<input type="checkbox"/>	Oportunidade de crescimento profissional no médio e longo prazo
<input type="checkbox"/>	Ambiente de trabalho estimulante e de colaboração entre os colaboradores (clima organizacional).
<input type="checkbox"/>	Status/valorização e reconhecimento social
<input type="checkbox"/>	Vontade de servir ao próximo / à sociedade
<input type="checkbox"/>	Auto-realização através do trabalho
<input type="checkbox"/>	Necessidade de inserção no mercado de trabalho
<input type="checkbox"/>	A autonomia no trabalho
<input type="checkbox"/>	Outro? Qual? _____

**2.2. Qual(is) o(s) fator(es) que mais influencia(m) a sua decisão de permanecer trabalhando nesta organização:**

<input type="checkbox"/>	Oportunidade de crescimento profissional no médio e longo prazo
<input type="checkbox"/>	Capacitação e aprendizagem
<input type="checkbox"/>	A remuneração (incluído os benefícios, caso existentes)
<input type="checkbox"/>	Segurança/estabilidade no emprego
<input type="checkbox"/>	Ambiente de trabalho estimulante e de colaboração entre os colaboradores (clima organizacional).
<input type="checkbox"/>	Status / valorização e reconhecimento social
<input type="checkbox"/>	Vontade de servir ao próximo / à sociedade
<input type="checkbox"/>	Auto-realização através do trabalho
<input type="checkbox"/>	Autonomia no trabalho
<input type="checkbox"/>	Outro? Qual? _____

**2.3. A princípio, você sairia desta organização por uma possibilidade de:**

<input type="checkbox"/>	Capacitação e aprendizagem
<input type="checkbox"/>	Segurança / estabilidade no emprego
<input type="checkbox"/>	Oportunidade de crescimento profissional no médio e longo prazo
<input type="checkbox"/>	Ambiente de trabalho mais estimulante e de colaboração entre os colaboradores (clima organizacional).
<input type="checkbox"/>	Status/valorização e reconhecimento social
<input type="checkbox"/>	Auto-realização através do trabalho
<input type="checkbox"/>	Remuneração mais vantajosa do que a atual
<input type="checkbox"/>	Vontade de servir ao próximo/à sociedade
<input type="checkbox"/>	Autonomia no trabalho
<input type="checkbox"/>	Outro? Qual? _____

### 3. Questões relacionadas à percepção do colaborador sobre as práticas formais e informais de gestão de pessoas

Nas questões de número “3.1.” a “3.6”, indique, utilizando a escala abaixo, a alternativa que em sua opinião melhor retrata as ações da organização em que trabalha.

1.	NÃO SEI.
2.	NÃO PRÁTICA.
3.	ÀS VEZES PRÁTICA.
4.	SEMPRE PRÁTICA.

#### 3.1. Com relação à contratação de pessoas, a sua organização:

3.1.1. Contrata pessoa sem experiência, capacitando-a na prática.	( )
3.1.2. Contrata pessoa com experiência prévia comprovada.	( )
3.1.3. Contrata por indicação de outros colaboradores.	( )
3.1.4. A contratação é conduzida pelos dirigentes da organização.	( )
3.1.5. Utiliza os serviços de uma empresa especializada em seleção para contratação.	( )
3.1.6. Outros (especificar): _____	( )

**3.2. Com relação à perspectiva de carreira, a sua organização:**

<b>1.</b>	<b>NÃO SEI.</b>
<b>2.</b>	<b>NÃO PRÁTICA.</b>
<b>3.</b>	<b>ÀS VEZES PRÁTICA.</b>
<b>4.</b>	<b>SEMPRE PRÁTICA.</b>

3.2.1. Dá oportunidade de mudar de cargo ou função, possibilitando compatibilidade de interesses, habilidades e comportamentos.	( )
3.2.2. Fornece, periodicamente, informações sobre o meu desempenho profissional (através de avaliação formal de desempenho, <i>feedback</i> informal de superiores hierárquicos, etc).	( )
3.2.3. Oferece oportunidades reais de crescimento profissional.	( )
3.2.4. Torna acessível e conhecida para os colaboradores as regras de progressão ou os critérios de ascensão profissional.	( )
3.2.5. Vincula a ascensão na carreira a mecanismos de reconhecimento, tais como remuneração e reconhecimento no grupo.	( )
3.2.6. Outros (especificar): _____	( )

**3.3. Acerca da capacitação dos profissionais na sua organização, pode-se afirmar que:**

<b>1.</b>	<b>NÃO SEI.</b>
<b>2.</b>	<b>NÃO PRÁTICA.</b>
<b>3.</b>	<b>ÀS VEZES PRÁTICA.</b>
<b>4.</b>	<b>SEMPRE PRÁTICA.</b>

3.3.1. Os colaboradores adquirem experiência exclusivamente na prática.	( )
3.3.2. A capacitação profissional dos colaboradores acontece por ocasião do desenvolvimento de novos projetos e missões especiais.	( )
3.3.3. A organização indica um profissional mais experiente para capacitar novos colaboradores.	( )
3.3.4. A organização proporciona oportunidades de aprendizagem, por meio da participação em cursos e eventos.	( )
3.3.5. A organização estimula o aprendizado contínuo pelo contato entre profissionais de diferentes especialidades e experiências.	( )
3.3.6. Outros (especificar): _____	( )

**3.4. Com relação à remuneração dos profissionais, pode-se afirmar que:**

<b>1.</b>	<b>NÃO SEI.</b>
<b>2.</b>	<b>NÃO PRÁTICA.</b>
<b>3.</b>	<b>ÀS VEZES PRÁTICA.</b>
<b>4.</b>	<b>SEMPRE PRÁTICA.</b>

3.4.1. A organização paga salário fixo.	( )
3.4.2. O incremento da capacitação repercute na remuneração.	( )
3.4.3. A organização paga salário fixo mais algum tipo de remuneração variável.	( )
3.4.4. A organização paga salário em valor compatível com o de outras organizações do setor.	( )
3.4.5. O salário pago permite que a equipe de trabalho sintam-se economicamente compensada pelas atividades que desenvolvem.	( )
3.4.6. A organização tem um sistema de remuneração, reconhecimento e recompensa bem concebido e bem utilizado.	( )
3.4.7. Os colaboradores participam na discussão dos sistemas de recompensa propostos pela organização.	( )
3.4.8. Outros (especificar): _____	( )

3.5. Com relação à política de benefícios aos profissionais, a sua organização geralmente:

1.	<b>NÃO SEI.</b>
2.	<b>NÃO PRÁTICA.</b>
3.	<b>ÀS VEZES PRÁTICA.</b>
4.	<b>SEMPRE PRÁTICA.</b>

3.5.1. Oferece apenas os benefícios determinados por Lei (Vale transporte, vale alimentação e planos de saúde).	( )
3.5.2. Avalia o mercado para oferecer o composto de benefícios.	( )
3.5.3. Disponibiliza pacote de benefícios de livre escolha, de forma a adequar às necessidades de cada colaborador.	( )
3.5.4. Outros (especificar): _____	( )

3.6. Com relação ao clima de trabalho entre profissionais, pode-se afirmar que:

1.	<b>NÃO SEI.</b>
2.	<b>NÃO PRÁTICA.</b>
3.	<b>ÀS VEZES PRÁTICA.</b>
4.	<b>SEMPRE PRÁTICA.</b>

3.6.1. A organização desenvolve ações freqüentes de integração entre as pessoas.	( )
3.6.2. Os conflitos interpessoais são encaminhados de maneira justa e transparente.	( )
3.6.3. A equipe de trabalho tem acesso franco e direto aos dirigentes da organização.	( )
3.6.4. A organização proporciona um clima de trabalho que favorece a troca de informações e a busca de soluções de problemas em conjunto.	( )
3.6.5. A organização estabelece metas de maneira participativa.	( )
3.6.6. Os resultados e as metas são acompanhados freqüente e sistematicamente de maneira colegiada, debatendo eventuais ações corretivas.	( )
3.6.7. Outra (especificar): _____	( )

Agradecemos a sua participação e ressaltamos o compromisso de utilização das informações, exclusivamente, para fins acadêmicos.

Atenciosamente

Grupo de estudos sobre desenvolvimento local Integrado e sustentável – DLIS e Trabalho

Mestrado Profissional em Administração – MPA da UFC

## Apêndice D – Roteiro de Entrevista – Colaboradores



**UFC-FEAAC**  
**MPA Mestrado Profissional em Administração**  
**GRUPO DE ESTUDOS SOBRE DESENVOLVIMENTO LOCAL**  
**INTEGRADO E SUSTENTÁVEL – DLIS E TRABALHO**

---



**Aluno:** Carlos Augusto de Oliveira Júnior

**Orientador:** Prof. Dr. Serafim Firmo de Souza Ferraz.

**Pesquisa:** Organizações Não Governamentais – ONGs como espaços de engajamento profissional

**Objetivo geral:** Investigar se as organizações não governamentais – ONGs da cidade de Fortaleza se constituem espaços de engajamento profissional.

### **Objetivos específicos:**

- 1 analisar a relevância atribuída pelas ONGs à gestão de pessoas na consecução de seus objetivos;
- 2 investigar os motivos de ingresso, permanência e eventual saída de pessoas nas ONGs; e
- 3 identificar as ações e práticas de atração, retenção e desenvolvimento de pessoas nas ONGs, a partir da visão de seus gestores e colaboradores.

### **Instruções para atividade de pesquisa:**

- 1) Este roteiro será utilizado durante a realização da pesquisa com os colaboradores das Organizações Não Governamentais – ONGs selecionadas.
- 2) As perguntas são abertas e permitem respostas de natureza qualitativa que precisarão ser tratadas e interpretadas antes de serem analisadas.
- 3) Os dados e informações de cada organização são confidenciais e a análise individual das respostas será mantida sob sigilo, bem como não serão utilizadas para julgamentos ou críticas de situações individuais.
- 4) Solicitar cópia do Estatuto e/ou Regimentos Internos que define atribuições, competências e estrutura organizacional da Organização Não Governamental ONG pesquisada.

**Dados iniciais**

Local e data de realização da entrevista:

\_\_\_\_\_

Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_

Tempo de organização \_\_\_\_\_

Formação Acadêmica: \_\_\_\_\_

Costuma

**1. Rapport**

1.1. Como é trabalhar numa ONG?

1.2. O que o motivou a trabalhar nessa ONG?

1.3. O que o faz permanecer trabalhando aqui?

1.4. O que o faria sair da ONG em que trabalha?