



**Universidade Estadual do Ceará – UECE**  
Centro de Estudos Sociais Aplicados – CESA  
Coordenação do Programa de Pós-Graduação – Lato-Sensu

# ***Gestão de Recursos Humanos para o Terceiro Setor***

Prof. Doutor Roberto Pinto

2006

## SUMÁRIO

	Pág.
Nota Introdutória.....	2
1. Contextualizando a Abordagem.....	3
1.1. Três Visões de Mundo.....	3
1.2. As Relações Pessoas / Organizações.....	5
1.3. Iniciativas Sociais e os Doze Dragões de Lex Bos.....	5
2. Organização e Ambiente.....	10
2.1. Ambiente Organizacional e Missão.....	10
2.2. O Ambiente Geral.....	14
2.3. O Ambiente Operacional.....	15
2.4. Recursos Humanos e Estratégias Organizacionais.....	16
3. Administração de Recursos Humanos.....	18
3.1. Visões Sistêmicas.....	18
3.2. Planejamento de Recursos Humanos.....	22
3.2.1. Identificação de Necessidades.....	26
3.2.2. Avaliação e Acompanhamento de Resultados.....	27
3.3. Suprimento.....	28
3.3.1. Recrutamento.....	28
3.3.1. Seleção.....	29
3.3.3. Indução.....	31
3.4. Capacitação.....	32
3.4.1. Levantamento das Necessidades.....	33
3.4.2. Definição e aplicação dos Programas.....	33
3.4.3. Avaliação.....	34
3.5. Compensação.....	34
3.6. Direção.....	35
3.6.1. Obtenção de Bom Desempenho.....	36
3.6.2. Monitoração de Desempenho.....	39
4. Especificidades dos Recursos Humanos no Terceiro Setor.....	42
4.1. Quanto ao Perfil.....	42
4.2. Quanto à Motivação.....	43
5. Casos e Situações para Estudo.....	44
5.1. Patrocinador Exigente.....	44
5.2. Profissionais ou Voluntários.....	44
5.3. Educação Ambiental.....	45
5.4. Capacitação.....	45
5.5. Compensação.....	46
5.6. Investigando a Desmotivação.....	46
5.7. Adotando Providências.....	46
6. Referências.....	47

### ANEXOS – Textos Complementares

- a) As Relações de Trabalho e o Terceiro Setor – Paulo Haus Martins
- b) Programas de Incentivo ao Voluntariado – Armindo S. Sousa Teodósio

## **NOTA INTRODUTÓRIA**

Estes apontamentos nascem de uma motivação e de uma necessidade. A necessidade é representada pela falta de bibliografia especializada para atendimento aos alunos da disciplina de Administração de RH, do Curso de Gestão de Organizações do Terceiro Setor, realizado pela UECE. De outra parte, suprir essa falta é a motivação para a produção destas notas.

Aqui, são utilizadas contribuições de vários autores sobre visões de mundo, relação organização/pessoas e organização/ambiente, organizações do terceiro setor e, obviamente, gestão de recursos humanos. Especialmente, julgou-se importante utilizar idéias de Lex Bos sobre organizações do terceiro setor, idéias essas baseadas na abordagem antropológica de Rudolf Steiner. São, também, discutidas as especificidades da gestão de pessoas nessas organizações e incluem-se casos para discussão e exercício. Cabe informar, também, que o capítulo 2 é adaptação de parte do referencial teórico da tese de doutoramento do autor destes apontamentos.

É conveniente registrar, ainda, que esta apostila não pretende (nem poderia!) esgotar os assuntos tratados, sendo recomendável aos alunos a leitura de obras pertencentes ao vasto acervo publicado sobre os temas, algumas das quais foram utilizadas para a elaboração desta notas e estão relacionadas nas referências, ao final.

Outras contribuições serão bem-vindas, considerando que esta disciplina, mais que outras, está em construção.

## 1 CONTEXTUALIZANDO A ABORDAGEM

### 1.1 Três Visões de Mundo

A simultaneidade de três revoluções (socio-cultural, econômica e tecnológica) faz com que vivamos para além de uma época de mudança. Estamos vivendo uma mudança de época (Silva *et al*, 2001a). Em períodos como este, três formas diferentes de ver o mundo lutam entre si para que se defina qual será a visão preponderante naquela época.

A história da humanidade, principalmente no que se refere ao desenvolvimento das ciências, tem registrado esses três olhares diferentes: a visão mecânica, a visão econômica e a visão holística. Cada uma dessas visões se tem destacado das demais, em determinados períodos.

Pode-se dizer que a visão mecânica foi predominante até meados do Séc. XVII. Com a revolução industrial, o olhar econômico passou a ter predominância, o que durou até a segunda metade do século XX. Desde então, a visão holística tem-se destacado. Dizer-se que uma visão é ou foi predominante, implica a aceitação da convivência simultânea das três visões, com destaque para uma delas. Convém conhecer, resumidamente cada uma das visões:

- a) A visão mecânica se caracteriza pelo reducionismo, determinismo, linearidade e mono-causalidade, significando dizer que a visão do mundo era limitada. O entendimento dos fenômenos era reduzido a um aspecto; entendia-se que havia uma hierarquia de variáveis (dependente para independente) e que havia bi-univocidade entre elas. São exemplos desta visão de mundo, a ciência de Galileu e Descartes, a Mecânica de Newton e a Geometria de Euclides. Para a teoria das organizações, o resultado está nas idéias das primeiras escolas de Administração e suas teorias “duras” (Silva *et al*, 2001a). Mas pode-se dizer que está, também, em entender as organizações como sistemas fechados, meros transformadores de insumos em produtos.
- b) Embora sempre tenha estado presente, a Visão Econômica foi reforçada com a Revolução Industrial, quando o capital passou a ser

o mais importante fator de produção. A partir da década de 70 (Séc. XX) verificou-se o fim do chamado industrialismo, com o advento da globalização e o crescimento de importância das organizações prestadoras de serviço. As conseqüências gerais da visão econômica são: o mundo é percebido como mercado, há a prevalência das relações comerciais sobre as relações sociais, a realidade “objetiva” é a realidade econômica e os modelos de desenvolvimento são centrados na demanda. Para a teoria organizacional, como conseqüência desta visão, as organizações são vistas como provedoras de bens e serviços, e a tecno-ciência domina os processos de produção. Isto reduz os postos de trabalho, pelo uso intensivo de tecnologia.

- c) A visão holística é de natureza orgânica e espiritual. Embora sua existência possa ser identificada desde antes da dominação do Capitalismo, sua importância vem sendo resgatada a partir da década de 60 (Séc. XX). Trata-se de uma visão mais ampliada, aprofundada, transformada e diversificada que as demais. Procura entender o mundo como complexo e dinâmico, com múltiplas dimensões e funções interconectadas (espacial, temporal, ecológica, social, econômica, política, institucional, ética e estética). Trabalha com a relevância da história (passado, presente e futuro conectados) e seu contexto é resultado de diferentes percepções dos diversos grupos de atores sociais. As conseqüências gerais desta visão são a sustentabilidade dos processos, a compreensão do fenômenos de acordo com sua complexidade, diversidade, não-linearidade, interdependência, multi-causalidade. Para a teoria das organizações, as conseqüências são: preponderância de valores (ética nas relações com os diversos públicos), valorização da natureza, importância da sociedade e sua cultura, busca de equidade, participação, interação e construção, respeito pelos talentos humanos e solidariedade.

## 1.2 Relações Pessoas / Organizações

Ao contrário do que muita gente parece acreditar, as organizações nascem para atender às necessidades das pessoas. Para que esta afirmativa seja pacificamente aceita, basta lembrar que as pessoas já haviam sido criadas, quando surgiram as organizações. Ou, então, basta lembrar que as pessoas criam as organizações.

O dia a dia das relações entre organizações e seus colaboradores (e mesmo entre organizações e seus clientes!) faz crer que o contrário seja verdadeiro. A necessidade de estabelecer padrões e por eles pautar o comportamento individual, faz com que as organizações sejam refratárias às condutas inesperadas, interna e externamente.

Isso resulta em uma atitude reducionista, fazendo com que as organizações enxerguem as pessoas de forma unidimensional. No que se refere aos seus colaboradores, as organizações apenas os vêem através das atividades que lhes são designadas e desperdiçam a inquestionável riqueza dos outros conhecimentos e habilidades que possuem. Quanto aos clientes, as organizações se afastam da possibilidade de bem atendê-los em suas necessidades e expectativas, porque só os enxergam por um dos aspectos da sua complexidade.

## 1.3 Iniciativas Sociais e os Doze Dragões de Lex Bos

Lex (Alexander) Bos, autor sintonizado com a Antroposofia de Rudolf Steiner, é um estudioso das organizações com finalidades sociais. Entre seus estudos, publicou obra onde levanta várias questões sobre a criação e o funcionamento deste tipo de iniciativa (Bos, 1994).

Dentre as observações, é importante registrar três questões que, segundo o autor, devem ser levantadas quando da implementação de uma iniciativa social, quais sejam (Bos, 1994. p. 18):

- A iniciativa é espiritualmente sadia? Quais são suas fontes? Há uma idéia atrás dela?
- A iniciativa é socialmente sadia? Ela é apoiada por outras pessoas. Em que manto jurídico e organizacional ela se envolve?
- A iniciativa é economicamente sadia? Ela atende às reais necessidades de outras pessoas?

Na obra referida, Bos vai mais além e estabelece uma analogia entre a gênese de uma iniciativa social e o nascimento de um bebê. A partir dessa analogia, o autor toma de empréstimo, do *Apocalipse* de João, a imagem do dragão pronto para devorar a criança que a Virgem iria dar à luz. Contudo, para uma iniciativa social nascente, segundo Bos, há não apenas um dragão... mas doze dragões prontos para devorá-la.

O autor, então, apresenta sua obra em três partes. Na primeira, dedica-se a identificar os seis primeiros dragões relacionados com a (aparente) contradição entre o conceito de **social** e o de **iniciativa**. Argumenta que **iniciativa** é pessoal, parte do indivíduo e está sintonizada com sua individualidade; **social** é coletivo, submetido à lógica da necessidade do outro. Resolver essa contradição é desenvolver a liberdade, porque "Quem se deixa guiar por seus desejos, a partir de seu interior, não é livre. Quem deixa sua ação ser definida por normas de comportamento externas tampouco o é." (Bos, 1994. p. 16). A segunda parte apresenta os outros seis dragões e faz uma apreciação juntando os doze dragões em pares, onde cada um é complementar ou oposto do outro. A última parte do livro trabalha os dragões dentro de uma certa polaridade (dragões de verão e dragões de inverno). "No verão temos tendência a perder-nos no ambiente, na Natureza, nas impressões sensoriais. ... no inverno temos a necessidade de ocupar-nos conosco próprios em pensamentos." (Bos, 1994. p. 64). Cumpre observar que o autor fala como habitante da Europa, onde o verão convida as pessoas ao mundo externo e o inverno recomenda recolhimento.

Os dragões de Bos são:

- 1) O dragão da subvenção – é a dificuldade financeira enfrentada por toda iniciativa desse tipo. Bos adverte que se a iniciativa realmente é desejada em seu ambiente, a continuidade estará garantida. "Doações são dinheiro 'caloroso'; subsídios, heranças e loterias são 'frios'." (Bos, 1994. p. 21);
- 2) O dragão do dirigismo – acontece quando as pessoas com boas idéias não têm tempo para colocá-los em prática e têm que confiar a execução do projeto a outras pessoas. Mas não as deixa *fazerem a seu modo*, interferindo permanentemente.;

- 3) O dragão da organização – nasce do desejo de pré-estabelecer o funcionamento da instituição (estrutura, atribuições, métodos e processos de atuação). Isso retarda e dificulta a implementação do projeto. "A vida cria suas próprias formas. O rio molda seu próprio leito. O próprio desenvolvimento vivo mostrará quais formas são necessárias." (Bos, 1994. p. 24);
- 4) O dragão da dicotomia – surge do confronto de correntes divergentes. Essa divergência pode ser ideológica, metodológica conceitual ou de outro tipo. O problema se agrava quando a divergência prejudica o funcionamento da instituição. A saída é a tolerância, embora se deva lembrar que é inadequado dizer "Vamos juntar tudo num monte comum e escolher o que há de melhor." (Bos, 1994. p. 28);
- 5) O dragão do narcisismo – é o caso em que os responsáveis pela iniciativa ficam tão empolgados com sua idéia que perdem a ligação entre a idéia e sua realidade. "Tais participantes de iniciativas não vêem que as resistências experimentadas na realização de suas idéias surgem pelo fato de estas não terem ligação com a realidade: dão respostas a perguntas que não foram feitas." (Bos, 1994. p. 30);
- 6) O dragão do amadorismo – para entender este dragão, o seguinte texto é quase suficiente: "Quem quer concretizar uma iniciativa precisa ter uma certa capacidade. A idéia pode estar bem clara perante os olhos de uma pessoa; resta, porém, perguntar se além disso ela tem capacidade para realizá-la." (Bos, 1994, p. 30);
- 7) O dragão do sectarismo – nasce do dogmatismo que resulta em intolerância e incapacidade de aceitar idéias diferentes daquelas professadas pelos responsáveis pela iniciativa. Isso causa isolamento e incapacidade de inter-relação com o ambiente, o que prejudica o cumprimento dos objetivos da iniciativa.



- 8) O dragão do parasitismo – é o resultado da sobreposição dos objetivos individuais sobre os objetivos da iniciativa. Como diz Bos, quando a verdadeira finalidade da iniciativa é a auto-realização.
- 9) O dragão da pressa – este dragão "provoca o nascimento prematuro de uma iniciativa e a faz crescer depressa demais". Isso pode resultar em fracasso por falta de estrutura e pelo desenvolvimento do caos interior.
- 10) O dragão da autonomia – uma iniciativa, desejando ser independente de patrocinadores, pode levar o grupo inicial a recorrer a formas de financiamento que sejam gravosas (pagamento de juros) e isso implica em sobrecarregar a iniciativa, ainda em estado precoce: "espiritualmente, com a obrigação do desempenho, e materialmente, com os compromissos financeiros". (Bos, 1994. p. 42);
- 11) O dragão do conformismo – a dureza da realidade (normas a serem seguidas e outras dificuldades similares) podem fazer o grupo se afastar do ideal inicial. "O dragão do conformismo diz a cada passo: 'Adapte-se. Esta briga com a burocracia vai custar muito esforço e tempo. Não vale a pena. Existem coisas mais importantes. Seu ideal é forte o suficiente para permitir essas adaptações'." (Bos, 1994. p. 44);
- 12) O dragão da autoridade – ocorre quando "uma pessoa ou um grupo se identifica de tal forma com sua iniciativa que praticamente impossibilita a participação de outros". Isso reduz a possibilidade de desenvolvimento da iniciativa.

Como comentado, Bos forma seis pares de dragões, considerando suas afinidades. Os pares são: *subvenção e autonomia, amadorismo e parasitismo, dirigismo e autoridade, organização e pressa, narcisismo e conformismo, dicotomia e sectarismo*. Como se pode observar, os dragões são

antagônicos em cada par, excetuando-se o caso de *dirigismo e autoridade*, em que são complementares.

## **2 ORGANIZAÇÃO E AMBIENTE**

### **2.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL E MISSÃO**

As organizações são criações humanas, cuja gênese se explica pela necessidade, não pelo acaso (Monod, 1976). Não sendo naturais, as organizações se inserem entre as criações dotadas de projeto, mesmo quando o projeto específico não tenha sido elaborado de forma adequada e formal. Criada por necessidade, cada organização tem uma MISSÃO que lhe dá origem e que é razão da sua existência (Bateman & Snell, 1998). Isto significa dizer que qualquer organização nasce, porque tem um papel a desempenhar naquela sociedade onde se insere, e sobrevive, enquanto estiver cumprindo esse papel de forma competente. Convém lembrar, a propósito, que a competência organizacional é submetida ao julgamento dessa mesma sociedade.

Para qualquer organização – seja pública ou privada, seja produtora de bens ou de serviços – sua declaração de Missão explica a razão pela qual foi criada e continua existindo. Quando se explicita a Missão de uma organização, procura-se responder à questão: Por que esta organização existe? Isto é: qual é o papel da organização na sociedade (ambiente) onde está inserida? Seus produtos (bens ou serviços) estão voltados a atender que necessidades do ambiente? A realização dessa Missão, portanto, consiste no atendimento de necessidades e expectativas da sociedade em que a organização se insere e, por isso, suas decisões estratégicas devem estar sintonizadas com a imprescindibilidade de ser percebida pelo seu ambiente como competente.

A competência organizacional na realização de sua missão é medida por três aspectos: eficácia, eficiência e efetividade, aqui entendidas de uma forma um pouco diferente da usual, ou seja:

A eficácia é compreendida como a consecução dos resultados, em si, significando obtê-los com suficiência e no prazo determinado. A eficiência é entendida como a obtenção dos resultados através de melhores caminhos, ou seja, maximizando o uso dos recursos. A efetividade é a obtenção dos resultados conforme esperados pelo ambiente. São esses três aspectos que fazem uma organização ser entendida – pelo ambiente organizacional, isto é, pela sociedade – como competente, no sentido de produzir resultados aceitos como um bom retorno em contrapartida aos recursos (recursos humanos,

recursos materiais, recursos financeiros, informações e tecnologia) que este ambiente lhe fornece. (Pinto, 2001. p.4/5)

Desde que, após a Revolução Industrial, a Administração se transformou em ramo do conhecimento (Chiavenato, 1997) no sentido de ser algo que se ensina e que se estuda, a racionalidade tem sido sua diretriz. É essa racionalidade, compreendida pelos três atributos comentados, que fazem com que as organizações melhor cumpram suas missões e realizem suas visões de futuro.

Dado que a sociedade estará disposta a fornecer-lhe recursos na expectativa de obter bens e serviços capazes de atender às próprias necessidades e expectativas, a competência da organização deve estar voltada a esse atendimento, já que ao ambiente externo cabe julgar referida competência. É o ambiente externo que avalia os bens e serviços recebidos da organização, em contrapartida aos recursos que coloca à sua disposição (Pinto, 2000) e, conseqüentemente, adota medidas que terão como resultado a sobrevivência e o desenvolvimento da organização ou, contrariamente, o seu enfraquecimento, que pode levar até à sua extinção.

Estabelecido que toda organização, na qualidade de sistema aberto, está inserida em ambiente com o qual interage permanentemente e, uma vez aceita a importância deste ambiente para qualquer tipo de organização, é conveniente que se identifique o que vem a ser o Ambiente Organizacional.

Segundo Frota (1981. p 23), “Se considerarmos uma totalidade e se dela tomarmos uma porção, o que resta da totalidade é ambiente dessa porção. Assim visto, o ambiente é o resíduo. Na linguagem da teoria dos conjuntos, o ambiente é a complementar”.

Assim entendido, o ambiente da organização é tudo o que não seja a própria organização, o que tornaria esse ambiente por demais amplo para ser analisado quando da definição das estratégias organizacionais. Para melhor entendê-lo, o mesmo autor reconhece a necessidade de reduzir o ambiente a “um conjunto de condições, ou elementos, circunjacentes à entidade e que com ela mantêm **inter-relações** topológicas” (p.23).

Ao se procurar “visualizar” o ambiente organizacional, quer em configuração mais geral, quer na sua configuração mais restrita, há a necessidade de se considerar a existência de uma fronteira, que permita distinguir até onde vai a organização e onde começa o ambiente e vice-versa. Evidentemente, essa fronteira não é visível e, mais que isso, não é permanente. Significa dizer que é difusa e dinâmica a “linha” que distingue o espaço ocupado pela organização, daquele ocupado por seu ambiente.

De fato, dado que a organização está em permanente interação com seu ambiente, são constantes os movimentos de contração e de expansão da fronteira organizacional, decorrentes dos ganhos e perdas de espaço para elementos desse ambiente. É evidente que esses movimentos de contração e de expansão podem ocorrer em diferentes lados da fronteira, sendo mesmo comum haver uma simultaneidade de movimentos opostos. Ou seja, não é raro que a organização esteja, ao mesmo tempo, cedendo espaço aos clientes e tomando espaço dos concorrentes, por exemplo.

Pode-se fazer uma analogia entre essa dinâmica e as relações sociais, conforme o entendimento de Michel Crozier (1981). Para este autor, as relações sociais são “jogadas” entre “atores”, processando-se conforme os princípios da Teoria dos Jogos. Cada um dos “atores” constrói estratégias no sentido de aumentar o próprio espaço, diminuindo o espaço do outro.

Deve-se entender isso como um processo dinâmico e permanente de “empurrar” a fronteira na direção do outro, aumentando seu próprio espaço, e de ceder espaço, quando for conveniente. É importante lembrar que não interessa, a nenhum dos atores, ser **extremamente** bem sucedido, porque isso implica a exclusão do outro ator e a finalização do jogo. O interesse principal deve ser de que o jogo aconteça e seja do tipo *soma não zero e positiva*, configurando uma relação *ganha/ganha*, em que ambos os atores são beneficiados.

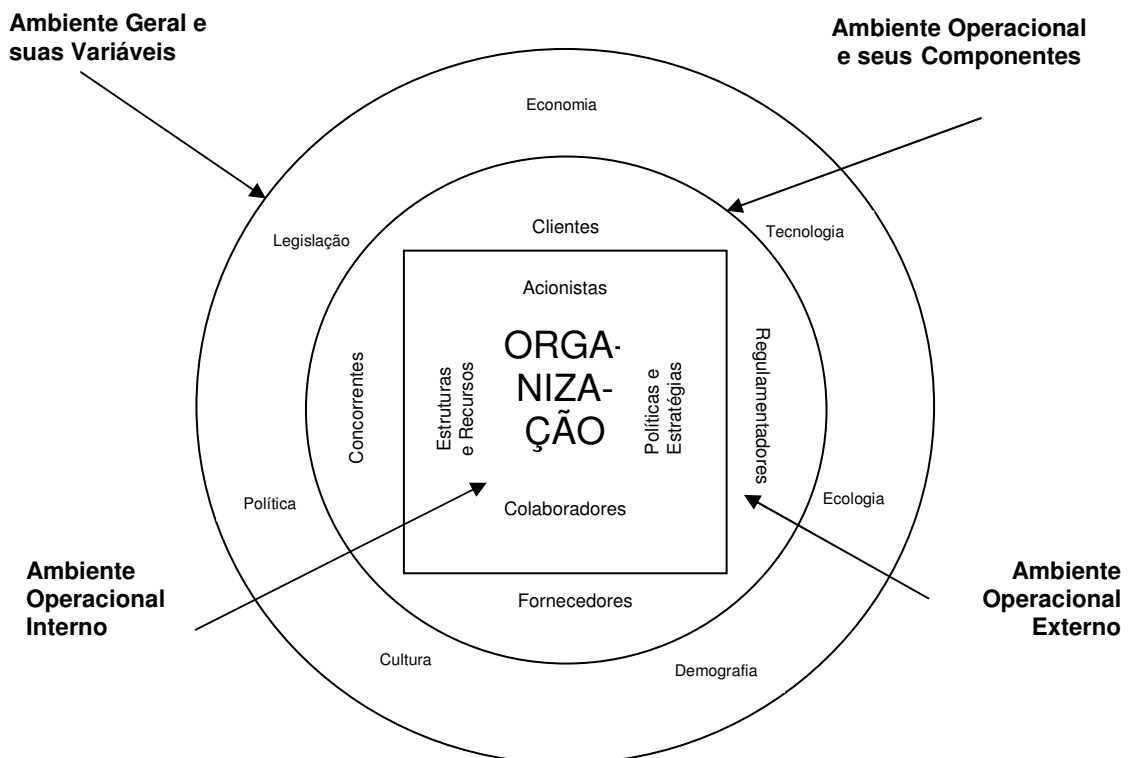
Adaptada essa abordagem à relação entre uma organização e seu ambiente, pode-se compreender o processo dinâmico que aqui se comenta. Os estudiosos das organizações e de suas relações com o ambiente identificam formas que aquelas procuram utilizar para preservar o espaço que detêm inter-fronteiras (sobrevivência) e, se possível, aumentar esse espaço, expandindo-se.

O ambiente de uma organização é por demais complexo. Nele estão todos os elementos capazes de influenciar o comportamento organizacional, permitindo a expansão da organização ou comprimindo-a. Estes movimentos de expansão e de compressão são o resultado dos jogos que se desenvolvem entre a organização e os elementos do seu ambiente.

É conveniente lembrar que a influência exercida sobre a organização, pelos vários entes ambientais, se dá de forma simultânea e dinâmica. Isso faz com que a estratégia organizacional adotada no jogo com cada um dos entes implique reações de outros entes, e não apenas daquele específico. Essa concepção permite imaginar a complexidade, já comentada, da convivência da organização com os elementos do seu ambiente.

Tanto o Ambiente Geral, mais amplo, como o Ambiente Operacional, mais restrito, serão mais bem conhecidos adiante. Sendo este parte daquele, pode-se visualizar o conjunto como na figura 1.

**Figura 1 – O Ambiente Organizacional**



Adaptado de: Pinto (2002b. p.7)

É importante notar que essa visualização é apenas um modelo. Portanto, é uma simplificação da realidade complexa descrita anteriormente, a começar pelo delineamento arbitrário de linhas limítrofes (as fronteiras) que, como se disse, são difusas e instáveis, diferentemente de como podem ser graficamente representadas.

## 2.2 O AMBIENTE GERAL

A denominação “Ambiente Geral” identifica aquele ambiente mais amplo, que acaba se confundindo com a própria sociedade. Esse macro-ambiente (Duarte e Dias, 1986) é a fonte de todos os recursos (humanos, materiais e financeiros, além de tecnologia e informações) que permitem o funcionamento da organização e é, ao mesmo tempo, o destinatário dos bens e serviços por ela produzidos. Infelizmente, também é o repositório dos resíduos gerados pela organização, entendendo-se por resíduo todo tipo de resultado indesejável, seja este concreto (como poluição ambiental) ou abstrato (como danos emocionais aos colaboradores).

É importante ressaltar que ao ambiente só interessam os bens e serviços que satisfaçam àquelas necessidades e expectativas já comentadas, ao mesmo tempo em que também lhe interessa minimizar os prejuízos decorrentes dos resíduos produzidos pela organização. É conveniente lembrar que, assim como cabe aos elementos do ambiente a avaliação dos benefícios decorrentes dos bens e serviços que recebe da organização (como contrapartida dos recursos que fornece), também é prerrogativa sua a avaliação dos prejuízos provocados pelos resíduos referidos.

Neste ponto, é possível afirmar que se a sobrevivência de uma organização está subordinada ao atendimento das **necessidades** do ambiente organizacional (o que está explicitado na Missão), de outra parte, o seu desenvolvimento é função da própria capacidade de atender às **expectativas** do ambiente e está relacionado com a Visão de Futuro, isto é, com aquilo que a organização pretende ser em um determinado horizonte de tempo.

O que Frota denomina Ambiente Geral é entendido por Churchill Jr & Peter (2000) como segmentado em Ambiente Econômico, Ambiente Político e Legal, Ambiente Social, Ambiente Natural, Ambiente Tecnológico e Ambiente Competitivo. Dentro deste ambiente, Duarte e Dias (1986) se referem a variáveis econômicas, sociais, culturais, demográficas, políticas, tecnológicas, legais e ecológicas.

Na literatura consultada, é generalizado o entendimento de que todos os recursos pertencem ao ambiente/sociedade, inclusive os recursos financeiros fornecidos pelos acionistas. Ser alimentada por recursos, que originalmente não lhe pertencem, e produzir os indesejáveis resíduos, cria uma “dívida” que a organização não pode resgatar apenas pela contrapartida em bens e serviços produzidos, mesmo que estes tenham boa qualidade e preços compatíveis, até porque boa parte daquilo que a organização recebe não pode ser mensurada, por conta da intangibilidade. Intangíveis, também, são alguns dos resultados que a organização produz, os quais, apesar de não poderem ser medidos em valores monetários, também são avaliados pelos benefícios ou malefícios que causam ao ambiente/sociedade.

### **2.3 O AMBIENTE OPERACIONAL**

Este ambiente mais restrito, além da denominação do título (Frota, 1982; Duarte e Dias, 1986), recebe outras denominações, tais como: Ambiente de Ação Direta (Stoner & Freeman, 1997), Ambiente Setorial (Wright, Kroll & Parnell, 2000), Ambiente Competitivo (Churchill Jr & Peter, 2000), Ambiente-Tarefa (Bateman & Snell, 1998); e, ainda, Ambiente Concorrencial e Ambiente Transacional (Pinto, 2002b).

No Ambiente Operacional, encontram-se os principais públicos de interesse da organização. Esses públicos, chamados *stakeholders*, podem ser agrupados em internos e externos. É possível identificar esses componentes do seguinte modo: no primeiro grupo estão os acionistas e os colaboradores; no segundo, estão os clientes, fornecedores, concorrentes e regulamentadores. Alguns autores preferem identificar os acionistas (ou proprietários) como grupo à parte: os *shareholders*.



É conveniente explicitar os conceitos dos elementos do Ambiente Operacional Externo, distinguindo-os dos conceitos entendidos pelo senso comum. O trecho a seguir vem a calhar para essa distinção:

Clientes devem ser entendidos como todos aqueles a quem se destina qualquer resultado (bem ou serviço) produzido pela organização, mesmo que esse resultado seja intangível e abstrato (como informações, por exemplo) e ainda que não haja pagamento direto pelo bem ou serviço recebido.

Fornecedores são todas as fontes de recursos (sejam recursos humanos, materiais ou financeiros, além de informações e tecnologia).

A categoria de Concorrentes inclui todos aqueles que disputam qualquer tipo de recurso fornecido pelo ambiente, não apenas aqueles que concorrem por mercado de bens ou serviços.

Regulamentadores são quaisquer fontes de norma (escrita ou não) capazes de forçar uma alteração na forma como a organização obtém seus recursos ou realiza suas operações de produção de bens ou serviços". (Pinto, 2002c. p.7)

Portanto, o Ambiente Operacional de uma organização é composto por pessoas ou entidades que com ela têm transações ou interesses, reais ou potenciais. É desse ambiente (fornecedores) que a organização importa a energia para seu funcionamento, na forma de recursos, e é para este ambiente (clientes) que a organização gera produtos (bens ou serviços). Todo esse processo está subordinado às normas emanadas dos regulamentadores e está sujeito à interferência dos concorrentes, tanto na entrada (recursos) como na saída (produtos).

## **2.4 RECURSOS HUMANOS E ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS**

É evidente a importância do ambiente na determinação das estratégias organizacionais. Porém não se pode entender esse ambiente como único determinante, porque as organizações dispõem da criatividade humana para a construção de diferentes soluções para um mesmo problema. Se apenas o ambiente determinasse as estratégias, empresas semelhantes teriam estratégias semelhantes, em um mesmo ambiente. E isso não é verdade.

As interpretações que são feitas sobre o mundo externo variam de organização para organização, porque as informações passam por “filtros” ou “lentes” das pessoas que as compõem. Além disso, a implementação das estratégias depende do empenho dos colaboradores.

Cabem, aqui, duas considerações:

- a) Dentre todos os recursos da organização, os recursos humanos são os únicos que têm vontade e, por isso, podem colaborar, ficar indiferentes ou, até mesmo, boicotar uma estratégia ou um simples projeto;
- b) A participação é o ponto de partida para que se obtenha colaboração. Não há compromisso sem ter havido concordância; a concordância requer compreensão; não se compreende sem ter conhecido, isto é, participado.

Ressalta a importância dos recursos humanos a aceitação de dois pressupostos:

1. O cumprimento da Missão de uma organização é o principal requisito para que ela sobreviva;
2. O alcance da Visão de Futuro, habitualmente, significa o crescimento de uma organização.

### **3 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

#### **3.1 VISÕES SISTÊMICAS**

Além da sua óbvia interligação com as questões estratégicas das organizações, a Gestão de Recursos Humanos tem uma harmonia própria de funcionamento, há muito percebida pelos autores que se têm dedicado ao tema. Esses autores têm procurado visualizar as funções desse segmento como interdependentes e complementares, formando um todo sistêmico.

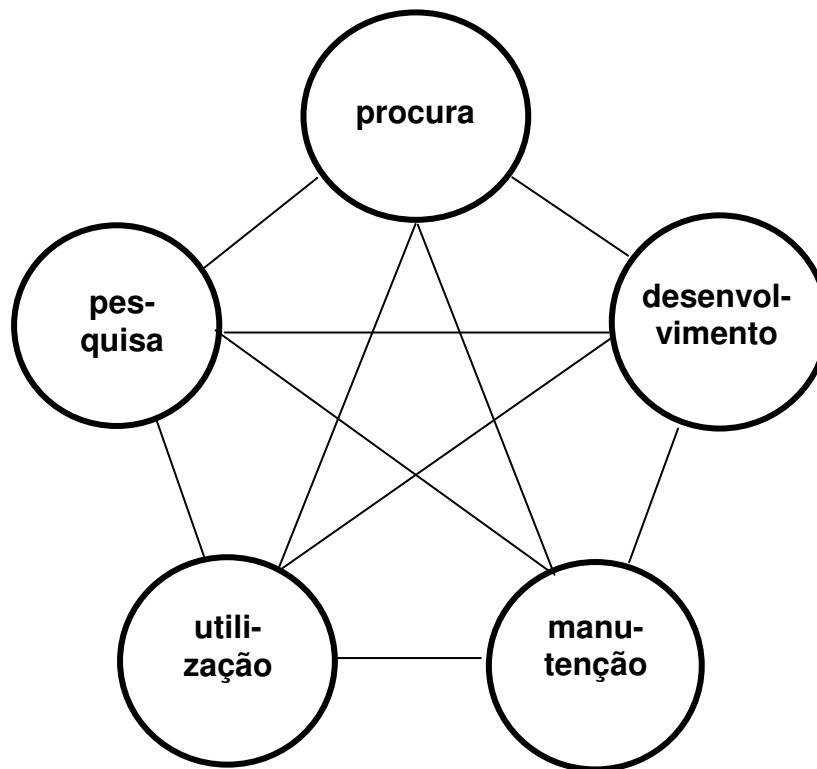
Essa visão é conveniente para o entendimento de que, muitas vezes, um erro em uma determinada função pode fazer desencadear uma série de providências nas demais funções, que vão significar perda de esforços, tempo e recursos, sem que o problema possa ser solucionado.

Apenas para ficar em dois exemplos, pode-se lembrar que inadequações entre colaboradores e suas atividades, decorrentes de erros na função suprimento, podem resultar em providências permanentes e vãs na função desenvolvimento; por sua vez, equívocos na função desenvolvimento podem resultar, equivocadamente, em na sistemática de suprimento.

Essas visões sistêmicas podem ser diferentes de autor para autor, como resultado das diferentes percepções, mas, principalmente, por causa das diferentes formas de segmentar as funções.

A figura 2, a seguir, mostra uma visão já tradicional, partilhada por alguns autores. Embora não seja utilizada neste estudo, o modelo a seguir apresentado serve como ponto de partida para a construção do modelo aqui adotado, cabendo ressaltar seu mérito de entender a Gestão de Recursos Humanos como um sistema. Por isso mesmo, também entende suas funções como complementares e interdependentes, de forma que seu funcionamento deve-se dar de maneira harmônica.

**Figura 2 – 1a Visão Sistêmica da Gestão de RH**



Com a finalidade de explicitar as funções representadas no modelo visto, deve-se esclarecer que:

1. Procura é a função responsável pelo suprimento de recursos humanos, para as diversas áreas da organização;
2. A função Desenvolvimento trata da capacitação dos colaboradores;
3. Manutenção cuida da compensação (pagamentos, benefícios e vantagens), além do registro e outros procedimentos previstos em lei;
4. Utilização representa as atividades de direção da ação individual e coletiva;
5. Pesquisa trata da obtenção e tratamento de informações para tomada de decisão nas outras funções.

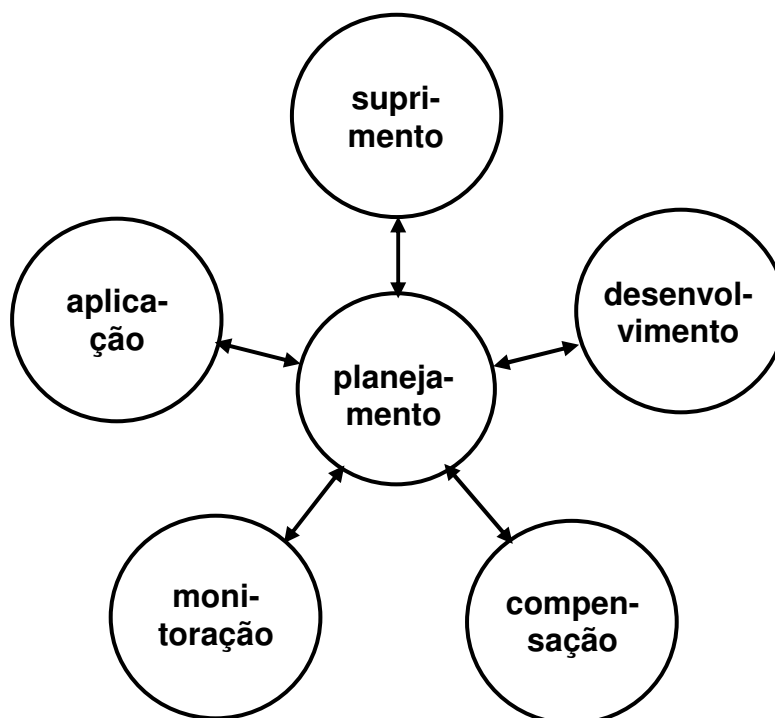
Observe-se que esse modelo não contempla as atividades de planejamento, fazendo presumir que sejam atividades desvinculadas das funções da Gestão de RH.

O modelo seguinte (figura 3) busca resolver essa questão, colocando o planejamento no centro das atividades, funcionando como elemento de união e harmonização entre as funções.

Deve-se observar, no modelo seguinte, que:

1. Ao planejamento, além do papel de harmonização, cabe o papel de coletar e processar informações para decisão, exercido pela pesquisa, no modelo anterior;
2. Passa a ser chamada de “compensação” a função anteriormente denominada “manutenção”;
3. A função utilização se divide em monitoração (que trata da gestão de desempenho e de clima organizacional) e aplicação (que trata de comunicação, delegação, liderança e motivação).

**Figura 3 – 2a Visão Sistêmica da Gestão de**

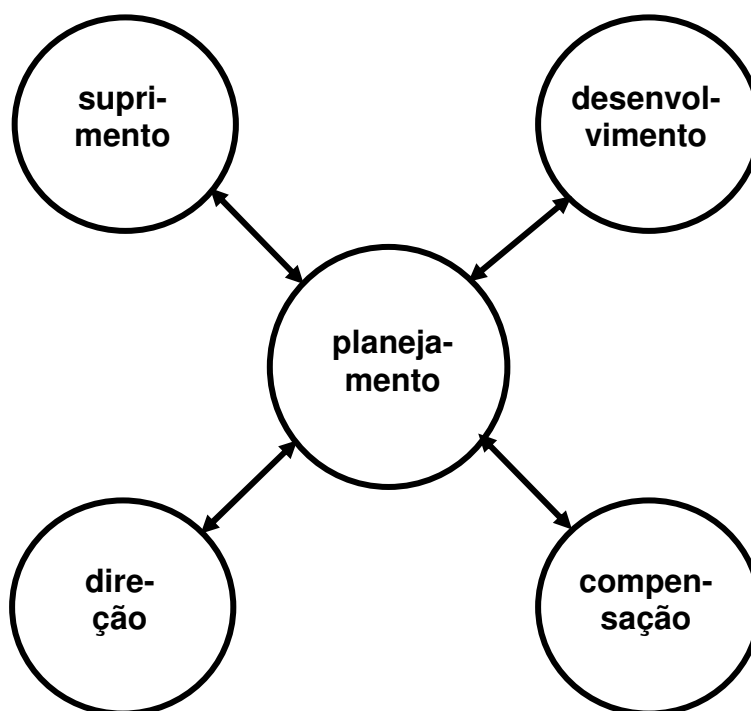


No modelo anterior, ressaltam-se os seguintes pontos:

1. Ao planejamento, além do papel de harmonização, passa o papel de coletar e processar informações para decisão, exercido pela pesquisa, no primeiro modelo;
2. Passa a ser chamada de “compensação” a função denominada “manutenção”, no modelo anterior;
3. A função "utilização", do primeiro modelo, se divide em "monitoração" (que trata da gestão de desempenho e de clima organizacional) e "aplicação" (que trata de comunicação, delegação, liderança e motivação).

O modelo utilizado neste estudo é uma variante do segundo modelo, juntando em uma função (denominada “direção”) as atividades ali divididas em "aplicação" e "monitoração". Esse modelo escolhido está representado graficamente na figura 4, a seguir.

**Figura 4 – 3a Visão Sistêmica da Gestão de RH**



Antes de apresentar, separadamente, as funções do modelo escolhido, deve-se considerar que todas elas estão a serviço do atendimento das necessidades organizacionais no que se refere a contar com recursos humanos, que sejam adequados em termos qualitativos, quantitativos e temporais. Este último aspecto remete à antecipação das necessidades, o que configura uma atitude proativa, a qual se constrói a partir do Planejamento de RH, que é a fonte adequada de informações sobre necessidades futuras.

Nos sub-itens que se seguem, estão as descrições das funções do modelo adotado (visto acima).

### **3.2 PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

No modelo, a compatibilização e harmonização de todas as atividades se dão através do Planejamento, o qual também é fonte de informações necessárias à adoção de uma postura proativa, conforme comentado anteriormente.

Também é necessário registrar a crença assumida de que a participação dos colaboradores de qualquer organização é fundamental para o êxito do seu processo de planejamento, tanto no que se refere à elaboração dos planos estratégico, táticos e operacionais, quanto no diz respeito ao alcance dos resultados no desenvolvimento posterior dos planos elaborados.

Esse entendimento decorre do fato de que os recursos humanos são os únicos que têm vontade, são os responsáveis pela escolha e utilização dos demais recursos e, portanto, são os únicos capazes de se orientarem pela missão da organização e, mais que isso, são os únicos capazes de transformar visão de futuro em realidade.

Além de ser necessário planejar as atividades de Recursos Humanos, é preciso entender a importância da participação dos colaboradores em todo o planejamento estratégico da organização. Isso é fácil de compreender, levando em conta que participação gera compreensão; esta gera concordância, que resulta em compromisso.

Para o entendimento do que vem a ser Planejamento de Recursos Humanos, é necessário que se parta do conceito geral de planejamento. Desde os pioneiros estudos em Administração, o planejamento tem sido visto como a primeira atividade no conjunto de atribuições do Administrador. Na verdade, quando Fayol fala em “prever”, no sentido de perscrutar o futuro e preparar-se para enfrentá-lo (Chiavenato, 1997), ele está falando de planejamento.

Sendo o planejamento um processo de predefinição de objetivos e de busca da utilização racional de recursos e esforços (que também são recursos) para atingi-los, não há nenhum empreendimento humano que prescindia dele, mesmo que não seja configurado em uma sistemática formalizada. Uma grande porção do processo e do linguajar utilizado em planejamento faz parte das heranças que a Administração recebeu das organizações militares. Expressões como objetivo, alvo, estratégia e tática são decorrentes do jargão militar.

O Planejamento está voltado para a definição de objetivos a serem alcançados, identificando que recursos serão utilizados para isso, além de determinar o prazo em que tais objetivos devem ser alcançados. Portanto, duas são as principais variáveis com as quais se trabalha em planejamento: tempo e recursos (Rocha, 1987).

Toda a literatura de planejamento identifica três níveis de planos: Estratégico, Tático e Operacional. O Plano Estratégico é mais abrangente (todas as atividades da organização) e diz respeito a ações no mais longo prazo. O



Plano Tático é mais localizado (trabalha uma determinada área ou unidade de negócio) e tem horizonte de tempo menos longo: médio prazo. O Plano Operacional é específico (ações ou atividades) e tem como horizonte o curto prazo. Os níveis de planos estão hierarquizados obedecendo à ordem em que foram citados. Significa dizer que o Plano Estratégico subordina o Plano Tático que, por sua vez, subordina o Plano Operacional.

Com base no comentário acima, é preferível não utilizar a expressão "planejamento estratégico de recursos humanos", uma vez que, sendo parte do planejamento estratégico global e dizendo respeito a uma área específica, o planejamento de RH é de nível tático.

Para exemplificar, imagine que uma organização defina seu crescimento ou diversificação em um novo espaço geográfico, para os próximos cinco anos (Planejamento Estratégico). Cabe ao Planejamento de Recursos Humanos estabelecer como as pessoas que irão trabalhar nas novas atividades serão obtidas, capacitadas, pagas etc. (Planejamento Tático). Cabe ao Planejamento de Desenvolvimento de RH definir como os funcionários serão treinados: quando, onde, por quem, com que recursos instrucionais etc. (Planejamento Operacional).

O quadro seguinte, adaptado de Chiavenato (1997), dá uma idéia das diferenças entre os níveis de planejamento:

**Quadro 1 – Níveis de Planejamento**

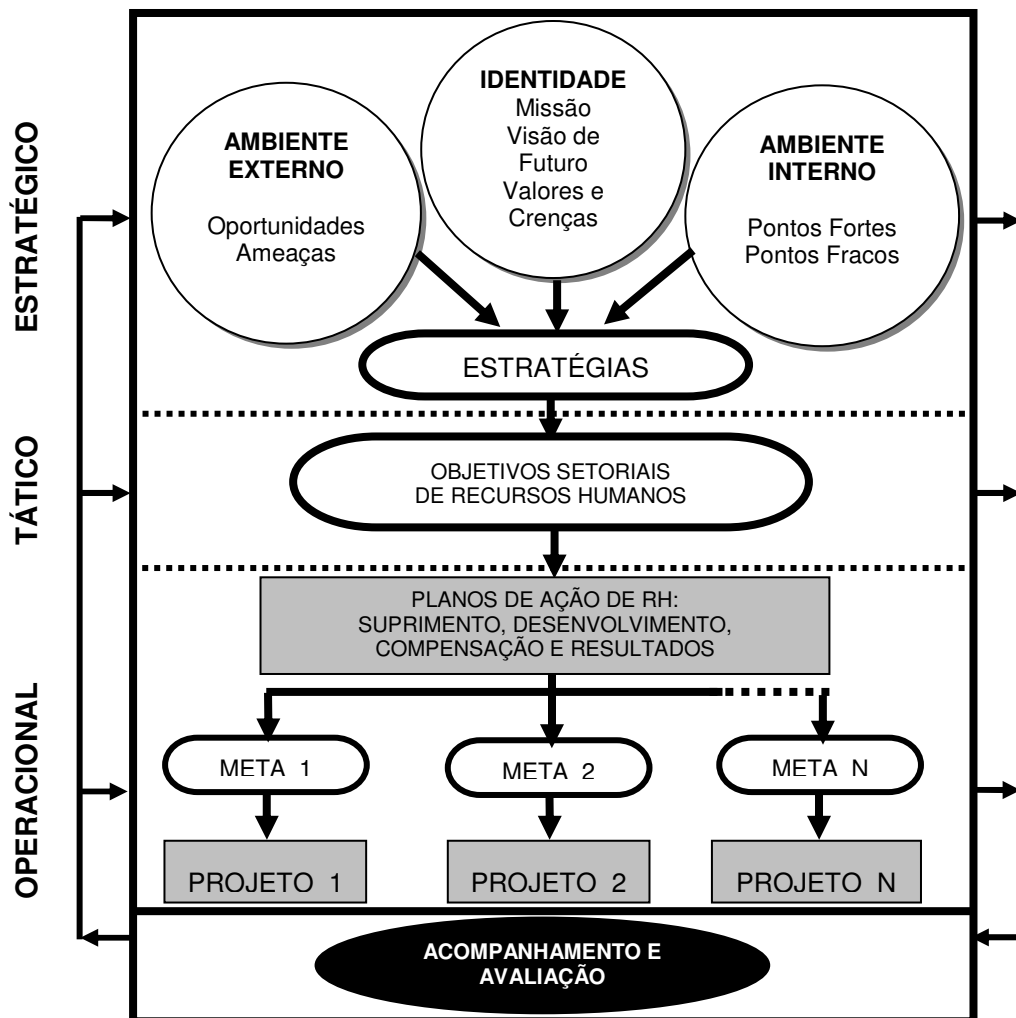
<b>Nível do Planejamento</b>	<b>Conteúdo do Plano</b>	<b>Horizonte de Tempo</b>	<b>Amplitude do Plano</b>
Estratégico	Genérico, sintético e abrangente	Longo prazo	Macroorientado: Aborda a empresa como uma totalidade
Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio Prazo	Aborda cada unidade da empresa separadamente
Operacional	Detalhado, específico e analítico	Curto Prazo	Microorientado: Aborda cada ação ou atividade

Conforme o modelo mais consagrado de planejamento, o processo se inicia pelo nível estratégico, tendo como primeiro passo a construção ou

revalidação da Identidade Organizacional. Esta Identidade está composta pela Missão, pelos Valores e Crenças e pela Visão de Futuro.

A partir daí, segundo o modelo SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*), segue-se a análise dos ambientes interno e externo. São levantados os pontos fortes e fracos (do ambiente interno) e as oportunidades e ameaças (do ambiente externo), de cujo cruzamento resultam as estratégias. Estas, por sua vez, dão origem aos objetivos, a partir dos quais vão ser definidos os planos de ação (estes já em nível de Planejamento Tático). É nesse nível que surge o Plano Tático de Recursos Humanos, de onde nascem os Planos de Ação específicos para cada função (ver figura 5, a seguir).

Figura 5 – O Processo de Planejamento de RH



Como se vê na figura 5, dos Planos de Ação resultam os projetos, onde se especificam responsabilidades, prazos e recursos necessários. Cabe observar, ainda, que referida figura, além dos três níveis de planejamento (estratégico, tático e operacional), inclui o processo de avaliação e acompanhamento, sem o qual nenhum plano faz sentido.

Observe-se, também, que o modelo apresentado permite visualizar o caminho percorrido desde o momento mais “abstrato” da definição (ou redefinição) da identidade organizacional, até o momento mais “concreto” de elaboração dos projetos específicos.

### **3.2.1 Identificação de Necessidades**

#### **a) Necessidades Quantitativas**

Para todas as atividades de Recursos Humanos (suprimento, capacitação, compensação e desempenho), há duas maneiras de obter informações sobre futuras necessidades de colaboradores, sob o aspecto quantitativo:

1. Consulta a dados histórico-estatísticos – consiste na verificação do comportamento histórico de entradas e saídas de colaboradores nos diversos cargos. As entradas representadas pelos processos de suprimento e as saídas registradas através de demissões (voluntárias ou não), promoções, aposentadorias e outras modalidades;
2. Projeção a partir do planejamento estratégico – feitas com base nos planos de expansão e contração das atividades organizacionais, os quais indicam as novas necessidades de suprimento ou a possibilidade de disponibilização de colaboradores para promoções, re-aloções ou dispensa.

## **b) Necessidades Qualitativas**

De forma análoga às necessidades quantitativas, há duas modalidades de levantamento das futuras necessidades de colaboradores, sob o aspecto qualitativo:

1. Consulta às informações de descrição e especificação de cargos – para obter as informações sobre hierarquia, responsabilidades e atribuições, além de requisitos (conhecimentos, habilidades e atitudes) para preenchimento de cada cargo;
2. Definição de novos cargos (ainda não descritos e especificados), a partir dos planos de expansão e diversificação, os quais são estabelecidos no planejamento estratégico organizacional.

### **3.2.2 Avaliação e Acompanhamento de Resultados**

Toda sistemática de planejamento se completa e se reinicia no processo de avaliação e acompanhamento. Ambos são como faces de uma mesma moeda, sendo inconcebível um sem o outro. Não faz sentido planejar sem verificar se os objetivos estão sendo alcançados, assim como não faz sentido verificar o que não foi previsto.

Definidos os alvos e adotadas as providências para alcançá-los, é necessário que se saiba se houve êxito quantitativo, qualitativo e se os prazos foram cumpridos. Se não houve, é preciso diagnosticar e corrigir os problemas ocorridos e, ainda mais, adotar providências para que não voltem a ocorrer.

É importante ressaltar que o processo de avaliação e acompanhamento tem que ser permanente, para que os problemas possam ser identificados, corrigidos e prevenidos a tempo, antes que resultem em maiores prejuízos ou, pior que isso, se tornem irreversíveis.

### **3.3 SUPRIMENTO**

Esta função trata de assegurar para a organização o ingresso de colaboradores adequados sob os aspectos de quantidade e qualidade, além de disponíveis quando necessários. Subdivide-se conforme os sub-itens a seguir.

#### **3.3.1 Recrutamento**

Para Chiavenato (1996a) as organizações utilizam o recrutamento como um conjunto de procedimentos que visam a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos. Para o autor, recrutamento é basicamente um sistema de informação, pelo qual a organização divulga e oferece oportunidades de empregos que pretende preencher.

No conceito acima, há de se reparar sua limitação, porque não faz referência às necessidades futuras das organizações, o que faz crer que considera apenas as necessidades atuais, configurando uma atitude reativa (resolver problemas depois de surgidos). Pode-se dizer, de maneira mais concisa porém mais completa, que recrutamento é o processo de comunicação pelo qual a organização convida e atrai potenciais candidatos aos seus cargos e carreiras, informando os requisitos exigidos e as vantagens que oferece.

O recrutamento é, portanto, uma atividade de comunicação, através da qual a organização informa ao mercado de trabalho que procura colaboradores, acrescentando o que espera dos potenciais candidatos e o que oferece aos que forem selecionados. Observe-se que essa comunicação deve ser a mais clara e completa que for possível - de forma a não deixar dúvidas ao público interessado - e, também, ser honesta, por razões de ética nas relações com potenciais colaboradores.

Como todo processo de comunicação, a atividade de recrutamento lida com a necessidade de adequar sua mensagem ao público receptor e de utilizar os meios que melhor alcancem este público. Mais especificamente, a mensagem deve despertar interesse, ser clara, transmitir credibilidade, induzir aceitação.

É necessário, então, identificar o público alvo e adequar a esse público a comunicação a ser efetivada, no que se refere a conteúdo da mensagem e

meios de comunicação a serem utilizados. Os meios mais comuns utilizados em recrutamento, são: arquivos de candidatos (pré-cadastros), anúncios em jornais ou revistas, cartazes, correspondências, editais e divulgação pessoal.

O público do recrutamento pode ser interno ou externo. Sendo externo, os candidatos podem estar ou não prestando serviços a outra instituição. Seja interno ou externo, o recrutamento pode ser feito através de empresa especializada. Na verdade, contratar todo o processo seletivo (recrutamento, seleção e indução) é uma tendência crescente entre as organizações.

A avaliação e o acompanhamento da qualidade do recrutamento se fazem a partir da demonstração de interesse por parte do público alvo, o qual é medido pelo atendimento ao chamado, também é importante avaliar a qualidade do recrutamento através do nível de informação dos candidatos. Significa dizer que, quanto maior o número de candidatos, maior o público atingido; e quanto menos dúvidas houver, mais clara terá sido a mensagem.

### **3.3.2 Seleção**

A maioria dos autores entende seleção como um processo de escolha dos melhores entre os candidatos recrutados, considerando suas capacidades e potencialidades para os cargos aos quais se candidatam. Essa, como comentado no item anterior, é uma visão reativa da atividade. A proatividade requer que se considerem as necessidades atuais e futuras de preenchimento de cargos. Daí, falar-se em carreira e não apenas no cargo para o qual se está fazendo a seleção, levando em conta que as necessidades futuras podem ser indicadas no planejamento de RH, já visto.

Como as atividades de seleção tratam de escolher os melhores dentre os candidatos recrutados, há que se avaliar sua potencialidade, além da sua capacidade de atender às especificações do cargo para o qual esteja sendo selecionado.

No processo de seleção, há o pressuposto de que se pode predizer o desempenho de futuros colaboradores através da medição de seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Assim, para cada seleção, é necessário,

em primeiro lugar, escolher que métodos serão utilizados de acordo com as características do cargo a ser ocupado, assim como da possível carreira que poderá ser oferecida aos aprovados. Além dos métodos a utilizar, é necessário definir local, horário e duração das verificações.

Os conhecimentos podem ser verificados através de provas, as quais podem ser compostas de questões objetivas, subjetivas ou ambos os tipos. Os resultados das questões objetivas são de mais rápida apuração, mas estas questões não permitem maior expressão do candidato e podem induzir respostas. As questões subjetivas, ao contrário, são de mais difícil apuração, mas permitem que os avaliados se manifestem com mais liberdade e, portanto, agregam mais informações sobre as capacidades do candidato.

As habilidades têm a conotação de destreza e podem ser avaliadas através de instrumentos que verifiquem a rapidez e a precisão de movimentos e raciocínio, a orientação espacial e a inteligência mecânica, por exemplo. Entre os instrumentos de medida de habilidades estão os exames de capacitação e adaptação física e os testes psicométricos.

As atitudes têm caráter comportamental e são verificáveis através dos testes de personalidade e dinâmicas de grupo. Os primeiros verificam as tendências, as capacidades e as limitações individuais. As dinâmicas verificam o comportamento dos indivíduos no grupo, procurando observar (por exemplo) as capacidades de liderança, organização, disciplina e outras.

É importante informar que os testes psicológicos são, por lei, de competência exclusiva dos psicólogos.

Outros instrumentos auxiliares de verificação da capacidade individual são as análises de currículo e as entrevistas. Nas análises de currículo, além das qualificações pessoais (escolaridade, treinamentos, experiência profissional, produção científica e outras), podem-se avaliar a capacidade de organização, a concisão, a clareza e outros atributos do candidato.

As entrevistas podem ser estruturadas, não-estruturadas ou mistas. A entrevista estruturada permite comparar respostas, porque são feitas as mesmas perguntas a todos os candidatos. As entrevistas não-estruturadas permitem que

se obtenham informações mais ricas dos candidatos, porque não há um roteiro rígido a ser seguido. As entrevistas mistas (uma parte estruturada e uma parte não-estruturada) procuram aliar as vantagens dos tipos anteriores. Devem-se fazer, no caso de entrevistas, as seguintes recomendações:

- Sempre preparar a entrevista com antecedência (ambiente, entrevistador, material necessário etc);
- Deve-se tratar os candidatos com profissionalismo, respeito e urbanidade;
- A entrevista deve ser feita por profissionais qualificados, aí incluído (sempre que possível) o futuro chefe dos candidatos aprovados;
- O registro do resultado de cada entrevista deve ser feito logo após a retirada do candidato, sempre que a entrevista não for gravada;
- No caso de entrevista gravada, sempre avisar ao candidato essa peculiaridade;
- Os candidatos devem ser entrevistados individualmente.

O processo de avaliação e controle da seleção tem duas dimensões:

- a) Uma, mais imediata, que pode ser atendida através de relatórios sobre a aplicação dos métodos e o surgimento de eventuais problemas;
- b) Outra, mais remota no tempo, que é feita através da gestão de desempenho e do clima organizacional, as quais verificam, respectivamente, a adequação do colaborador ao cargo e à carreira e sua adaptação ao ambiente interno.

### **3.3.3 Indução**

A indução consiste na introdução do novo colaborador à organização, ao cargo e ao grupo ao qual pertencerá. Essa indução, normalmente, acontece durante o chamado estágio probatório. Observe-se que, embora tenha caráter seletivo, essa fase já tem características de capacitação. Nessa fase, trata-se de



estabelecer processos em que a integração se dê da forma mais completa e natural possível, para que o colaborador conheça a organização e o funcionamento do seu cargo e haja aceitação mútua entre ele e o grupo.

A integração à organização se dá, normalmente, através da leitura de documentos e da assistência e acompanhamento das chefias. Nesse trabalho, se incluem informações sobre o porte, a estrutura e a administração da organização, a dispersão geográfica das atividades, a diversificação dos produtos, a identificação e a quantificação dos clientes.

No que se refere à integração ao grupo, convém lembrar que os grupos sempre reagem à chegada de um novo membro, como um organismo reage a um corpo estranho. Por isso, de ordinário, essa fase é conduzida por profissionais de psicologia ou serviço social, capacitados para esse mister.

A indução ao cargo abrange informações destinadas a esclarecer questões quanto a atribuições e os conhecimentos e habilidades requeridos para o seu cumprimento. Também se informa a posição do cargo, esclarecendo sobre sua subordinação, seus subordinados (se for o caso) e pares. Essa atividade, geralmente, utiliza manuais e outros tipos de instrução. De ordinário, se dá com o apoio de colegas e chefias.

O processo de avaliação e acompanhamento é semelhante ao descrito para as atividades de seleção.

### **3.4 DESENVOLVIMENTO**

Esta é a função que cuida da capacitação permanente dos recursos humanos, visando a mantê-los sintonizados com as mudanças organizacionais e do ambiente, assim como mantê-los qualificados para suas funções em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes. Aqui, também são considerados os aspectos quantitativos, qualitativos e temporais. Esta função se subdivide, como explicitado a seguir.

### **3.4.1 Levantamento das Necessidades**

A habitual sistemática de se fazer identificação de necessidades de capacitação através de LNT (levantamento das necessidades de treinamento) é, aqui, considerada como uma forma reativa de se trabalharem as atividades de capacitação, porque parte da consulta às diversas áreas da organização, que se pronunciam a partir das necessidades presentes.

Como já comentado para outras atividades, aqui se defende, para as atividades de capacitação, uma atitude proativa, a qual pode ser adotada a partir das projeções de necessidades definidas no planejamento estratégico. Essa forma de atuação permite antecipar-se às necessidades, de forma a atendê-las tempestivamente e não depois que surgem.

Recomenda-se que os programas de capacitação sejam desenhados a partir da identificação das necessidades organizacionais e individuais. Para identificar as necessidades da organização, o planejamento estratégico será fonte de informações sobre o ambiente organizacional, a própria organização e seu futuro. Para identificar as necessidades individuais, serão utilizadas as informações dos sistemas de gestão de desempenho (e potencial) e a análise de clima organizacional.

### **3.4.2 Definição e Aplicação dos Programas**

A partir das informações tratadas na identificação das necessidades, serão montados os programas, considerando as capacidades a serem desenvolvidas (conhecimentos, habilidades e atitudes).

Nessa montagem, serão definidos os treinandos, os instrutores, os conteúdos, o material instrucional e os métodos (de aplicação e de avaliação) a serem empregados. Além disso, toda a logística da capacitação deverá ser desenhada, determinando locais, datas e horários, equipamentos e material de apoio a ser utilizado. De preferência, devem ser estabelecidas alternativas, para o caso de imprevistos (falta de instrutor, necessidade de mudança de data ou local etc.).

Em seguida os programas são aplicados. Isto é, acontecem as atividades de ensino/aprendizagem, as quais devem ser acompanhadas para a adoção de medidas, acaso necessárias.

Quando se fala na escolha e aplicação de programas de capacitação, o senso comum geralmente desperta a idéia de sala de aula. Por isso, é conveniente lembrar que há muitas outras formas de capacitação, inclusive sem instrutor. Podem ser utilizados, por exemplo, métodos à distância (sensivelmente melhorados com a utilização da teleinformática), leituras dirigidas, seminários, congressos, grupos de trabalho, substituição de titular, entre outros.

### **3.4.3 Avaliação**

As atividades de capacitação são suscetíveis de avaliação em dois níveis:

- Avaliação dos programas – contempla o rendimento dos próprios treinandos, assim como a avaliação de reação feita com eles. Nesta avaliação, verificam-se suas opiniões sobre instrutor, disciplina, carga horária, material didático, método, coordenação, apoio logístico, instrumentos e instalações;
- Avaliação do sistema – feita a partir da gestão de desempenho, da gestão do clima organizacional e do desempenho geral de uma determinada área e, até mesmo, da organização como um todo.

## **3.5 COMPENSAÇÃO**

Esta função engloba as ações referentes à gestão de cargos e salários, incluindo as diversas formas de recompensa (salários, benefícios, vantagens, incentivos e outras). Além disso, contempla as responsabilidades sobre segurança e higiene do trabalho e as atividades de registro e controle de pessoal.

Cabe, aqui, explicitar os conceitos básicos:

- TAREFAS - atividades individualizadas e executadas por um ocupante de cargo operativo;

- ATRIBUIÇÕES – atividades individualizadas, executadas por um ocupante de cargo diferenciado;
- FUNÇÃO – conjunto de tarefas ou atribuições que são executadas de forma sistemática e reiterada;
- CARGO – conjunto de funções de uma posição definida na estrutura organizacional: nível hierárquico, área ou departamento, superior hierárquico e subordinado;
- ANÁLISE DE CARGO – descrição e especificação .

Os itens que compõem uma descrição de cargo são: título, nível, subordinação, supervisão, comunicações colaterais, tarefas ou atribuições. A especificação determina os requisitos exigidos para os possíveis ocupantes.

As atividades de registro e controle dizem respeito ao acompanhamento de frequência e pontualidade, concessão de férias e licenças, promoções e ascensões, isto é, tudo que grava a vida funcional dos colaboradores e atende a exigências legais ou estabelecidas em acordos coletivos. A literatura específica registra essas atividades sob a denominação genérica de "Relações Trabalhistas".

### **3.6 DIREÇÃO**

As atividades de Direção estão voltadas à obtenção do máximo que os colaboradores possam oferecer, tanto em termos de produtividade quanto em termos de qualidade dos resultados.

Essas atividades podem ser divididas em dois sub-grupos. No primeiro, estão aquelas que visam à obtenção de bom desempenho; no segundo, estão as atividades de monitoração de desempenho.

As atividades de ambos os grupos estão difusas dentro da organização, no sentido de que são responsabilidades de todos os gestores, e não de uma área específica de gestão de pessoas. Essas atividades estão explicitadas nos sub-itens seguintes.

### **3.6.1 Obtenção de Bom Desempenho**

#### **a. Liderança**

A liderança é fenômeno social e acontece em função de relacionamentos. Por isso, só se pode dar em grupos sociais.

As funções do líder são: planejar, informar, avaliar, arbitrar, controlar, recompensar, estimular e, infelizmente, punir. A liderança se exerce como relação funcional, observando-se que o líder é possuidor ou controlador dos meios para satisfação das necessidades individuais.

A moderna teoria da liderança já deixou de privilegiar os traços de personalidade do líder para centrar-se na capacidade de obter resultados. Assim, considera-se líder aquele que traduz visão de futuro em realidade. Melhor dizendo: líder é aquele que conduz sua equipe no sentido de transformar em realidade aquilo que se planeja. Para isso, além do carisma, é necessário: atenção individualizada, estímulo intelectual, consciência de problemas e soluções, ter e partilhar visão, construir confiança e ter auto-conhecimento positivo.

Deve-se acrescentar que não há mais lugar para líderes heróicos (mártires). A liderança pós-heróica consiste em difundir a capacidade de liderança para toda a organização (o líder não é onipresente), criar ambiente para que cada um descubra o que precisa ser feito e o faça bem, apontar caminhos e criar condições favoráveis à realização das atividades (limpar o caminho e dar suporte). É importante, ainda, dar crédito aos colaboradores e fazer dos outros os heróis.

#### **b. Comunicação**

Qualquer processo de comunicação tem os seguintes elementos:

- emissor – aquele de quem parte a mensagem;
- receptor – a quem se destina a mensagem;
- mensagem – o conteúdo da comunicação;

- meio – veículo pelo qual a mensagem é transmitida, seja mensagem sonora, escrita, não verbal, gráfica etc;
- codificação – transformação da idéia em mensagem, através de uma linguagem comum a emissor e receptor;
- decodificação – a transformação da mensagem em idéia, por parte do receptor.

A primeira observação, em todo processo de comunicação, é de que a mensagem e o meio devem ser adequados ao público receptor. Isto é: o meio deve ser acessível e a mensagem deve ser apresentada em um código cujos símbolos (sinais) permitam a decodificação (entendimento) por parte do receptor.

Mais que isso: a transparência e a honestidade das informações são importantes para manter a credibilidade da fonte, sendo a informação é o melhor antídoto contra boatos.

Se isso é verdade para qualquer processo de comunicação, também o é para as comunicações organizacionais. Principalmente para as comunicações internas, utilizadas pelos gestores para obter maior envolvimento, compreensão.

### **c. Delegação**

Delegação é a extensão de autoridade que acontece, normalmente, quando um tomador de decisão transfere este poder para algum subordinado.

Quando se transfere autoridade, não há transferência de responsabilidade. Isto é: aquele que recebe uma delegação passa a ser responsável perante aquele que delega. Mas, apesar disso, quem delega ainda permanece com a responsabilidade sobre as atribuições delegadas.

Por isso é necessário planejar uma sistemática de controle, para monitoramento do uso da autoridade delegada. Além disso, a autoridade delegada deve ser compatível com a competência do colaborador que a recebe e as decisões deste não podem ser desautorizadas, depois de adotadas.

#### **d. Motivação**

Vários estudos indicam que a motivação é uma força interna que impele o indivíduo a uma ação ou a uma atitude. Sendo interna, essa força depende de características individuais e está sintonizada com o atendimento de necessidades, também individuais. Não é possível que alguém motive outrem, cabendo ao gestor criar condições para que a motivação se manifeste.

Dentre as várias abordagens sobre necessidades individuais, neste trabalho são abordadas as de Maslow e de Herzberg.

Para o primeiro, as necessidades estão hierarquizadas em uma pirâmide, dividida em "patamares" que se sucedem em forma de ascendente e crescente em termos de sofisticação. Segundo Maslow, esses "patamares" estabelecem a divisão da pirâmide em cinco níveis, a saber:

- 1 - Necessidades fisiológicas – subordinadas à nossa natureza animal. Estão ligadas à sobrevivência (fome, sede, sono e outras) e à perpetuação da espécie (sexo). Nas organizações, referem-se ao atendimento das necessidades materiais dos indivíduos e de suas famílias;
- 2 - Necessidades de segurança – dizem respeito à proteção e ao conforto para si e para os seus. Nas organizações, estão sintonizadas com a garantia de renda e de assistência oferecida pelas organizações;
- 3 - Necessidades sociais ou de participação – dizem respeito à nossa natureza gregária, social. Referem-se ao desejo de participar de segmentos sociais, de ser aceito e reconhecido como membro de grupos. Nas organizações, dizem respeito à efetivação como membro de uma equipe e à identificação simbólica com suas realizações;
- 4 - Necessidades de reconhecimento – uma vez participantes de segmentos sociais, as pessoas querem ser destacadas perante as demais. Nas organizações, essas necessidades são atendidas

pela ocupação de cargos com seus respectivos símbolos de poder e *status*.

- 5 - Necessidades de auto-realização – estão no patamar mais difícil de ser acessado e, principalmente, de ser compreendido por outrem. Representam uma grande dificuldade de serem trabalhadas nas organizações. Essas necessidades estão mais ligadas aos valores e às crenças individuais e se manifestam, profissionalmente, através dos aspectos de ética, de independência e de obtenção de resultados.

Para Herzberg, os fatores que atendem as necessidades individuais estão divididos em dois grupos: no primeiro estão os chamados fatores higiênicos e no segundo o que denomina fatores motivadores.

Segundo o autor, o atendimento de necessidades no nível mais básico – ascendentemente referentes a: salário e condições de vida pessoal, condições físicas do ambiente de trabalho, políticas de administração de colaboradores, tipo de supervisão recebida (administrativa e técnica) e relações interpessoais (inclusive com colegas e superiores) – não significa a obtenção de satisfação, mas a prevenção da insatisfação. Para Herzberg, o contrário da insatisfação não é a satisfação, mas nenhuma insatisfação. Portanto, os fatores higiênicos são assim denominados porque se referem à profilaxia na prevenção da insatisfação.

A satisfação só é alcançada pelo atendimento de necessidades (também em ordem ascendente) referentes a reconhecimento, realização profissional, progresso funcional, atribuição de responsabilidade e características do trabalho em si. Essas são as necessidades atendidas pelos fatores motivacionais, segundo Herzberg.

### **3.6.2 Monitoração de Desempenho**

Essas são atividades de Gestão de Desempenho e de Gestão de Clima Organizacional. Ambas são formas de antecipação a problemas, principalmente



questões de conflito, e funcionam como instrumentos de avaliação e acompanhamento de todas as atividades de Gestão de Recursos Humanos.

### **a. Gestão de Desempenho**

A primeira, já bastante desenvolvida (embora com algumas polêmicas), conta com instrumental sofisticado, incluindo sistema informatizado de apuração e armazenamento de resultados. Cabe, aqui, observar as possibilidades de problemas devidos à subjetividade de avaliação:

- Falta de Objetividade – perda de foco em relação ao que será avaliado (resultados);
- Efeito de Halo – transferência da avaliação (positiva ou negativa) de uma determinada característica preponderante para todas as características avaliadas;
- Leniência ou Rigor – excessiva tolerância ou rigidez na avaliação;
- Tendência Central – temor em ser tolerante ou rigoroso, que resulta em avaliações nos pontos médios;
- Viés do Comportamento Recente – avaliação efetuada pelos últimos acontecimentos, rejeitando os fatos mais antigos;
- Avaliação Congelada – avaliação sempre positiva ou negativa (como as primeiras), independentemente e melhoria ou queda de desempenho;
- Viés Pessoal – interferência de preconceitos;
- Regra de Julgamento do Avaliador – preponderância do julgamento pessoal sobre o que são bons e maus resultados, independentemente do que é ou não desejável para a organização (diante de sua missão e de seus objetivos).

### **b. Gestão de Clima Organizacional**

Esta atividade é feita a partir de enquêtes, entrevistas, observações e outros meios de colheita de informações sobre os relacionamentos interpessoais (entre colegas e chefias/subordinados), assim como em relação à satisfação dos

colaboradores com as condições de trabalho e de compensação oferecidas pela organização.

## 4 ESPECIFICIDADES DOS RECURSOS HUMANOS NO TERCEIRO SETOR

### 4.1 QUANTO AO PERFIL

Não há nenhuma novidade em se afirmar que as pessoas que atuam nas organizações do Terceiro Setor são "diferentes". Essa diferença se faz sentir nos valores e crenças individuais, que acabam por moldar o comportamento e a postura dessas pessoas diante das demais, diante das instituições e da vida *em si*. Esse conjunto de atributos se exterioriza, até, de forma simbólica, permitindo a identificação dessas pessoas por aspectos específicos, como a linguagem e a atitude respeitosa em relação aos semelhantes e à natureza.

Considerando o conhecimento como "o saber", a habilidade como "o saber fazer" e a atitude como o "querer fazer", pode-se afirmar que perfil dos colaboradores de organizações do Terceiro Setor se distingue mais pela atitude que pelo conhecimento e pelas habilidades. De fato, essas organizações selecionam e mantêm seus colaboradores muito mais pela sua postura em relação à missão de cada uma que por outros atributos que os indivíduos possam apresentar.

O pressuposto subjacente é o de que conhecimentos podem ser adquiridos e habilidades podem ser desenvolvidas, enquanto atitude nasce de valores e crenças e, portanto, é mais difícil de ser moldada. Então, é preferível contar com colaboradores cujas atitudes estejam sintonizadas com a atuação organizacional, mesmo que tenham deficiências (a serem supridas) em conhecimentos e habilidades, que dispor de indivíduos não-conectados com o sentido da existência da organização, embora sejam capacitados quanto ao "saber" e ao "saber fazer".

Observe-se que não se deseja desvalorizar conhecimentos e habilidades, mas apenas ressaltar a importância da atitude. Por outro lado, nos processos seletivos e de desenvolvimento de recursos humanos para o Terceiro Setor, quando se estiver diante de um quadro de atitude adequada, conjugada com deficiência de conhecimentos ou habilidades, há que se considerar o potencial de absorção daqueles de desenvolvimento destas.

Um aspecto importante é o fato de que uma parte significativa dos candidatos a colaboradores de uma organização do Terceiro Setor (o mais das vezes a maior parte) é composta de voluntários, o que torna singular o processo de recrutamento e seleção. Por esse fato, algumas organizações sentem-se "obrigadas" a incluir prováveis candidatos entre seus colaboradores, seja considerando a boa-vontade dos candidatos seja considerando os custos de contratação de profissionais.

#### **4.2 QUANTO À MOTIVAÇÃO**

Considerando o pressuposto de que a motivação é uma força interna nascida das necessidades individuais, é oportuno considerar o que estabelecem as teorias de Maslow e Herzberg, para entender a motivação dos colaboradores de organizações do Terceiro Setor.

Pelo que está definido na teoria de Maslow, há que se entender que as necessidades dos colaboradores em organizações do Terceiro Setor se encontram do terceiro patamar para cima. Ou seja, estas necessidades são no mínimo de caráter participativo/social (ver sub-item 3.6.1-d). Considerado o modelo de Herzberg, as necessidades desses colaboradores se encontram no patamar atendido pelos fatores motivacionais.

Assim, interessa aos colaboradores das instituições do Terceiro Setor a oportunidade de realizar um trabalho meritório, o reconhecimento por esse trabalho e a satisfação pessoal de tê-lo realizado. Preocupa-se, ainda, com a capacidade de definir sua própria sistemática de realizar e avaliar os resultados.

## **5 CASOS E SITUAÇÕES PARA ESTUDO**

### **5.1 Patrocinador Exigente**

Sua instituição está voltada para a assistência e a educação de crianças em situação de risco social e inicia atividades em uma comunidade onde essa carência é histórica. Há uma grande chance de que o problema seja superado (ou significativamente minorado), a partir do início dos trabalhos da sua instituição. Mas as dificuldades materiais vêm prejudicando a implantação dos serviços de assistência e educação.

Um patrocinador foi encontrado. Trata-se de empresa do ramo de distribuição de derivados de petróleo, com vários postos de combustível e serviços espalhados por três estados da Região Nordeste, mas com sede e maior número de unidades instaladas na sua cidade. Inclusive com dois postos próximos à favela onde a sua instituição inicia seus trabalhos.

Esse potencial patrocinador concorda em financiar, por dois anos, as atividades em implantação, desde que sejam atendidas duas exigências:

- a) Seja-lhe assegurada a divulgação de sua marca em todas as peças e eventos referentes às atividades patrocinadas;
- b) Durante a duração do patrocínio, essas atividades serão dirigidas pela filha do principal sócio do patrocinador.

Uma avaliação preliminar da situação revela que a candidata é pessoa recém-formada em Pedagogia, que não tem nenhuma experiência de gestão. Há, assim, a percepção de que o projeto seria utilizado para treinamento dessa candidata.

Que resposta levar ao possível patrocinador, quanto à segunda exigência?

### **5.2 Profissionais ou Voluntários**

Imagine que, superada a dificuldade relatada no caso anterior, sua instituição enfrenta a necessidade de escolher entre professores pagos (que adotam a abordagem pedagógica escolhida por unanimidade pelos fundadores da

instituição) e professores voluntários (que adotam outra linha pedagógica e vêm de uma experiência mal-sucedida, por falta de patrocínio).

Por favor, vamos discutir, escolher e justificar a escolha.

### **5.3 Educação Ambiental**

Sua organização se dedica à educação ambiental de uma comunidade que reside em um ambiente de rara riqueza ecológica (fauna, flora e água), mas que está em processo de degradação, em consequência da ação predadora dos habitantes.

As principais atividades desenvolvidas tratam de procurar esclarecer sobre o equilíbrio de ecossistemas e o papel da diversidade de seres vivos para esse equilíbrio, procurando transformar pessoas predadoras em agentes de preservação e recuperação ambiental.

A carência de educadores de preservação coloca a organização diante da necessidade de escolher entre dois tipos de voluntários: educadores com experiência pedagógica, mas sem conhecimentos de biologia e preservação, ou biólogos preservacionistas, sem conhecimento e experiência pedagógica.

Qual a escolha? Por favor, justifique.

### **5.4 Capacitação**

Imagine que, no caso anterior, haja tempo suficiente para capacitar os voluntários escolhidos, procurando corrigir suas deficiências. Defina a política de capacitação para cada um dos casos abaixo (considerando a necessidade de desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes):

- a) Se a escolha recair sobre os educadores sem conhecimentos de biologia e preservação;
- b) Se a escolha recair sobre os biólogos preservacionistas sem conhecimentos e experiência em educação.

## 5.5 Compensação

Considere que sua organização vai recrutar colaboradores para atuação de campo. Então, defina:

- c) Uma política de compensação (salário, benefícios, vantagens e incentivos) para o caso de profissionais pagos;
- d) Uma política de compensação para voluntários.

## 5.6 Investigando a Desmotivação

Você descobre que a equipe da sua instituição anda desmotivada e resolve estudar as razões disso, para adotar as providências necessárias.

Como você faria essa investigação?

## 5.7 Adotando Providências

Imagine que você descobriu que a causa da desmotivação da equipe é um desentendimento entre dois antigos colaboradores voluntários, que discordaram sobre a forma de abordagem em uma determinada ação da instituição.

Ambos são voluntários, têm muito conhecimento e experiência e têm dado (separada e conjuntamente) uma excelente colaboração durante os anos em que vêm participando da instituição. Além disso, cada um deles é um importante formador de opinião na comunidade e, internamente, lidera um grupo de seguidores. O envolvimento desses seguidores no desentendimento provocou um clima de desconfiança e falta de colaboração que resultou no clima diagnosticado.

Como você procuraria solucionar o problema?

## 6 REFERÊNCIAS

1. Ansoff, Igor. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1977.
2. AQUINO, C. P. de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1996.
3. Bateman, T.S. & Snell S.A., **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998
4. Bos, Lex (Alexander). **Doze Dragões em Luta contra Iniciativas Sociais**. São Paulo: Antroposófica : Instituto Christophorus, 1994.
5. Chiavenato, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 5a ed. São Paulo: Atlas, 1997.
6. \_\_\_\_\_. **Recursos humanos: edição compacta**. São Paulo: Atlas, 1996.
7. \_\_\_\_\_. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo: Atlas, 1996.
8. \_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos** (edição compacta): manual do professor. São Paulo: Atlas, 2001.
9. Drucker, Peter F.. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira; São Paulo: Publifolha, 1999.
10. \_\_\_\_\_. **Sociedade Pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira/Publifolha, 1999.
11. Frota, M.A. **O Ambiente das Organizações**. Fortaleza: Ed. BNB, 1981.
12. Gimenez, Fernando A. P. Escolhas Estratégicas e Estilo Cognitivo: um estudo com pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 2, n. 1, jan/abr.2002: 27-45.
13. Gimenez, Fernando. A. P. *et al* Estratégia em Pequenas Empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 3, n. 2, mai/ago. 1999: 53-74.
14. Khun Thomas. **The Structure of Scientific Revolutions**. Chicago EEUU: Phoenix Books, 1961.
15. Lawrence, P. R; Lorsch, J. W. **As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas**. Petrópolis: Vozes, 1973.
16. Lima, Suzana M. V. et al. **La Dimensión de “Entorno” en la Construcción de la Sostenibilidad Institucional**. Serie Innovación para la Innovación Institucional. San José, Costa Rica: Proyecto Isnar “Nuevo Paradigma”, 2001.
17. Mato Bode, Maria A. (et al). **La Dimensión de “Gestión” en la Construcción de la Sostenibilidad Institucional**. Serie Innovación para la Innovación Institucional. San José, Costa Rica: Proyecto Isnar “Nuevo Paradigma”, 2001.



18. Maximiano, Antonio C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2002.
19. Megginson, L.; Mosley, D.; Pietri, P. Jr. **Administração**: conceitos e aplicações. São Paulo: Harper & Row, 1998.
20. Milkovich, George T.; Boudreau, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
21. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
22. Monod, Jacques. **O Acaso e a Necessidade**. 3a ed. Petrópolis: Vozes, 1976.
23. Pinto, F. Roberto. **Fundamentos de Administração**. Fortaleza: Apostila, 2000 (digitado).
24. \_\_\_\_\_. **Estratégia e Planejamento de RH**. Fortaleza: Apostila, 2003 (digitado).
25. Schermerhorn, John R.; Hunt, James G.; Osborn, Richard N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.
26. Silva, José S. (et al). **La Cuestión Institucional**: de la vulnerabilidad a la sostenibilidad institucional en el contexto del câmbio de época. Serie Innovación para la Innovación Institucional. San José, Costa Rica: Proyecto Isnar "Nuevo Paradigma", 2001.
27. Silva, José S. (et al). **La Dimensión de "Estrategia" en la Construcción de la Sostenibilidad Institucional**. Serie Innovación para la Innovación Institucional. San José, Costa Rica: Proyecto Isnar "Nuevo Paradigma", 2001.
28. Stoner, J.A. & Freeman, R.E. **Administração**: construindo a vantagem competitiva. São Paulo: Prentice Hall, 1997
29. Thompson JR., A & Strickland III, A.J. **Planejamento Estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.
30. Vieira, Marcelo M. F.; Oliveira, Lúcia M. B. de (orgs.). **Administração Contemporânea**: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 1999.



# **ANEXOS**

**TEXTOS COMPLEMENTARES**

# As relações de trabalho e o terceiro setor<sup>1</sup>

Paulo Haus Martins

## Introdução

Como advogado de origem trabalhista sempre me surpreendi que os agentes do terceiro setor olhassem para o contrato de trabalho com tanto temor, até como entrave. O tema é sempre recorrente, merece ser debatido para que a insegurança que suscita, por vezes desnecessária, venha a ser superada.

## Porque o tema interessa tanto – As armadilhas próprias do terceiro setor

Parte de meus clientes é, vez por outra, surpreendida com a possibilidade de se ver na iminência de uma ação judicial. Agir somente com bom senso e justiça não é suficiente, é preciso agir certo. Salário a mais pago sem recibo, tolerância com o horário sem registro, ajuda em tempos difíceis, nada disso conta na hora de levantar provas na justiça do trabalho. É verdade que o contrato de trabalho não assusta somente ao terceiro setor mas, sob certo ponto de vista, as peculiaridades do meio acabam criando armadilhas próprias, problemas específicos.

As ongs trabalham com o conceito de voluntariado, com valores maiores que costumam qualificar os serviços prestados com convicções nem um pouco trabalhistas. Sob certo ponto de vista é uma característica do setor, até do *office boy* se espera filiação ao ideário das organizações. Contudo, pensando friamente, ninguém razoavelmente espera que o guardador de carros do Shopping Rio Sul acredite estar exercendo uma importante função social com seu trabalho e se voluntarize para horas de trabalho extraordinário somente por acreditar que o estacionamento representa um ideal maior do que o salário que recebe. Como o Terceiro Setor, contudo, isso é comum, as pessoas acreditam no que fazem e se filiam às idéias e aos projetos, “vestem a camisa” e se dedicam

---

<sup>1</sup> Disponível em: [www.rits.org.br/legislacao\\_teste/lg\\_tmes\\_junho2000.cfm](http://www.rits.org.br/legislacao_teste/lg_tmes_junho2000.cfm)  
Acessado em: 22.abr.2003

intensamente, virando noites até. O problema é que não é possível distinguir o que é hora extra do que é voluntariado.

Por outro lado, é comum termos notícias de financiadores que não admitem que os valores doados sejam utilizados no gasto com encargos e impostos. Isso ocorre muito quando os financiadores são públicos ou de natureza pública. Como grande parte das organizações vive de financiamentos e doações, é difícil exigir que não se rendam à facilidade de fingir que o contrato de trabalho não existe, mas sim outra relação.

Por fim, a dedicação exclusiva aos fins maiores dos trabalhos das organizações cega seus administradores quanto aos cuidados necessários com os detalhes acessórios.

Seja desatento com o contrato de trabalho e o preço pode vir a ser muito caro. Não adianta depois querer cobrar lealdade pessoal ou combinações não escritas. No fim das contas, para a lei, o trabalhador da ong e do shopping são o mesmo tipo de gente e o contrato é o mesmo, o de trabalho, com horas extras e tudo mais.

## **Relação de trabalho – Trabalhista e Cível**

Genericamente contrato de trabalho é o que resulta de uma relação de trabalho, todo aquele acordo entre duas (ou mais) partes onde uma delas, ao menos, paga suas obrigações com sua força de trabalho. Para a legislação brasileira o contrato de trabalho, contudo, é um dos tipos específicos de relação de trabalho, regulada pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). Há, contudo, outros tipos de relação de trabalho, vinculadas ao Código Civil, esses são os famosos autônomos. Há também locação de serviços, um contrato específico, cooperativados e voluntários.

## **Autônomos e empregados**

Para entender o que significa um “autônomo”, convém que tenhamos muita segurança do que significa um “empregado”.

Traçando um paralelo, se você imaginar a Rua Primeiro de Maio em 1880 e, depois, em 2000, verá que os engraxates continuam por lá. Mas, e os escravos negros, para onde foram? Viraram empregados. O contrato de trabalho é o sucessor direto da escravidão e da servidão. É distinto, certamente, água e óleo, não se misturam. Mas é o sucessor, sem dúvida alguma.

Veja: o engraxate manteve desde tempos imemoriais a virtude de ser autônomo. O empregado, ao contrário, deve até fidelidade. Você já imaginou exigir fidelidade de um engraxate? A idéia é absurda. O conceito de autonomia é contrário ao do contrato de trabalho onde o que existe é submissão, como no caso do servo.

Para distinguir um empregado de um prestador de serviços autônomo, é conveniente ler a CLT e pensar sobre ela. Diz a lei:

Art. 2º - Considera-se empregador a empresa, individual ou coletiva, que, assumindo os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviço.

§ 1º - Equiparam-se ao empregador, para os efeitos exclusivos da relação de emprego, os profissionais liberais, as instituições de beneficência, as associações recreativas ou outras instituições sem fins lucrativos, que admitirem trabalhadores como empregados.

Art. 3º - Considera-se empregado toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário.

Podemos concluir, como características da relação de emprego:

- Pessoaalidade – pessoa física
- Prestação de serviços - que presta serviços
- Espírito de continuidade ou necessidade - de natureza “não eventual”
- Empregador – que admitem trabalhadores como empregados
- Dependência - sob a dependência deste
- Subordinação – sob a dependência deste e que dirige
- Salário - mediante salário

Vejam que a lei cita claramente o caso das ongs (instituições sem fins lucrativos). Nunca houve dúvidas de que pudéssemos ser empregadores. Sobressai na qualificação dada ao empregador, a capacidade de admitir o empregado e a direção da prestação pessoal de serviços. Outro fator essencial é a “dependência”, onde essa dependência não é só econômica, é também submissão jurídica, subordinação do empregado às ordens do empregador. É inerente à relação de emprego sendo sua mais evidente manifestação.

O resumo dessas características é que não há igualdade no contrato de trabalho, há uma intensa desigualdade permitida legalmente e que fere até um dos princípios básicos do conceito de contrato.

Já a “não eventualidade” é marcada por outros parâmetros, principalmente pela vinculação do serviço exercido à função e atividades do empregador. Assim, por exemplo, em uma organização de atendimento à saúde a presença de uma enfermeira será a princípio não eventual, assim como provavelmente eventual seria a presença de um advogado.

A primeira característica diz respeito à pessoalidade dos serviços. Se você contrata um empregado ele não pode se fazer substituir ou sub-contratar alguém para trabalhar junto com ele ou por ele.

Já com o autônomo nada disso ocorre. Primeiramente, é autônomo, não é submisso. Seus serviços costumam ser pessoais, mas ele pode sub-contratar pessoas. Em segundo lugar, ele geralmente oferece seus serviços ao mercado em igualdade de condições, é ele quem aceita o trabalho, não é o empregador que admite. Em terceiro lugar a dependência econômica não é necessária, ao menos não em relação a uma mesma fonte de pagamentos, e, para finalizar, é uma de suas maiores características a prestação de serviços descontínuos.

Um grande exemplo de autonomia é o motorista de taxi. Pode acenar na rua à vontade que você será passageiro, nunca empregador.

Se o local onde se estabelece a sua organização tiver graves e recorrentes problemas hidráulicos, pode contratar o bombeiro hidráulico toda vez

que necessitar, sem medo de que ele vire um empregado por isso, mesmo que a sua organização tenha por objetivo lutar pela boa utilização dos recursos hídricos. Não tema, os operadores do mundo do direito podem não ser lá muito inteligentes, mas não serão tolos nessa proporção.

### **Voluntários e cooperativados**

Os voluntários sempre existiram, mas somente agora a lei regulamentou sua existência. Para que haja voluntariado é preciso que a organização se identifique com o que diz a Lei 9.608/98.

A diferença essencial entre o contrato de trabalho e o serviço voluntário é a existência de relação não onerosa neste último, ou seja, embora uma pessoa realize trabalho, não recebe remuneração por ele. Contudo, não é a única diferença.

O contrato de trabalho é conhecido como um contrato de realidade, pois não precisa de formalidade para existir, não precisa estar escrito. O que ordena a relação de trabalho no contrato de trabalho é como ela ocorre. Assim, se você aumentou o salário de seu empregado e não registrou, mesmo assim ele passou a ter direito ao aumento. Já a Lei 9.608/98 criou um contrato novo, não mais de realidade como o da CLT, no qual é necessária e fundamental a existência de formalização: o termo de adesão.

Para que haja voluntariado, é necessário que:

- o trabalho não seja remunerado, não haja contrapartida de qualquer espécie ao trabalho realizado;
- o voluntário seja pessoa física;
- o serviço seja prestado a entidade pública de qualquer natureza ou instituição privada sem fins lucrativos;
- haja termo escrito de adesão, dele devendo constar o objeto e as condições do trabalho a ser prestado.



A entidade privada que se beneficia do serviço voluntário deve ter objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade.

Prestem atenção nas pequenas características desta modalidade de prestação de serviços. Se faltar alguma delas, a existência de contrato de trabalho pode ser declarada em juízo. É sempre bom lembrar que a prestação de serviços pessoais somente não acarretará em contrato de trabalho. Contudo, obedecendo-se rigorosamente a lei 9608/98, a relação de trabalho existente será considerada prestação de serviço voluntário.

Já os cooperativados não podem ser empregados daqueles a quem prestam serviços, ao menos não aqueles das cooperativas verdadeiras. A lei é clara em dizer que não há contrato de trabalho com cooperativados, mesmo porque, a princípio, a desigualdade inicial do contrato de trabalho é quebrada com a existência de organização coletiva em favor do prestador de serviços. Todavia, é bom tomar cuidado. Não adianta fazer uma cooperativa somente para evitar o contrato de trabalho, não se trata de uma formalidade. As fraudes no contrato de trabalho são conhecidas, e somente se pode evitá-lo com verdades, não com fraudes.

### **Armadilhas ocultas - Os contratos especiais e as categorias diferenciadas**

É necessário se informar antes de contratar um profissional. Por vezes as categorias dos profissionais determinam trabalho diferenciado, salário mínimo diferente.

Jornalistas, Advogados e médicos, por exemplo, tem jornada de trabalho reduzida. O primeiro não pode trabalhar mais do que 5 (cinco) horas ou 30 (trinta) por semana. Os outros dois não podem trabalhar mais do que 4 (quatro) horas por dia ou 24 (vinte e quatro por semana).

Datilógrafos e digitadores também têm regras especiais. Os últimos, pelo que me consta, têm jornada máxima de 6 (seis) horas e há os que dizem que por dia não podem trabalhar mais do que 5 (cinco) horas. Em todo caso,

datilógrafos como digitadores têm que repousar 10 (dez) minutos a cada 90 (noventa) de trabalho contínuo.

Assim como esses casos temos outros poucos. Logo, é conveniente antes de contratar um profissional que se procure o sindicato que o representa e se saiba um pouco mais sobre as características da profissão. Não se esqueça de entrar em contato também com o sindicato patronal, para filtrar as informações verdadeiras daquelas que são os desejos da categoria.

### **Quem paga mal paga duas vezes - como pagar validamente**

É extremamente importante que o pagador saiba pagar e que a forma e ocasião em que faça esse pagamento seja correta. No contrato de trabalho quem não tem recibo acaba confessando o que o outro disser. Se o ex-empregado entrar na justiça do trabalho e disser que ganhava o dobro acabará, muito provavelmente, consolidando sua versão. Pior se tiver um contrato assinado dizendo que ganharia 100 mas declarar que durante dois anos somente ganhou 30... o princípio vale aqui também.

Não há forma determinada de recibo, a princípio estando descrito o que se recebeu e assinado é válido. Não é necessário que seja impresso e pode ser escrito à mão. É aconselhável que a integridade da folha de papel seja mantida de modo que não se tenha dúvidas de que o texto assinado foi tudo o que foi certificado.

Pode parecer tolo lembrar, mas, ao pagar não se esqueça, nesse momento, de pegar o recibo.

Para autônomos o recibo correto é o RPA, ou recibo de profissional autônomo. Outros recibos valem também, mas esse é obrigatório porque também representa a forma como se recolhe para a previdência social.

### **Conclusão**

Ao contratar pessoas preste sempre muita atenção para o que está acontecendo de fato na relação. Documente-a. Não é necessário grandes

temores nem exageros, faça o que é certo, o que você acha certo, e faça um fundo de reserva para eventualidades. Tenha sempre em mente que o padrão na prestação individual de serviços é o contrato de trabalho. Havendo dúvidas, prevalecerá o contrato de trabalho, não os outros.

## **PROGRAMAS DE INCENTIVO AO VOLUNTARIADO: novos desafios para ética gerencial <sup>2</sup>**

Armindo dos Santos de Sousa Teodósio

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais  
Av. Amazonas – 718 / 1503 – Belo Horizonte – Minas Gerais – 30.180001- Brasil  
teodosio@pobox.com

TEODÓSIO, A. S. S. Programas de incentivo ao voluntariado: novos desafios para a ética gerencial. In: **Memorias del IV Congreso Latinoamericano de Ética, Negocios y Economía** – la ética en la gestión pública y privada: fortalezas y debilidades. Buenos Aires: Associação Latinoamericana de Ética, Negócios e Economia / Universidade Argentina de la Empresa, 26-27 de julho de 2001, pp. 17-27.

### **Abstract**

*This paper analyses the management of volunteers in programs of corporate volunteering and Non-Governmental Organizations at Brazil. The author discusses the strategies to improve the performance of volunteer manpower and the challenges of the diffusion of new technologies of management in the Brazilian Third Sector. In this scenario the traditional Human Resources Management Strategies of salary workers in private organizations can't be used in the Non-Governmental Organizations and programs of Corporate Volunteering. The volunteering needs news strategies and technologies of management of people.*

**Key-words:** Volunteer; Business Ethics; Human Resources Management.

---

<sup>2</sup> Disponível em: [http://www.portaldovoluntario.org.br/biblioteca/p\\_voluntarios/etica\\_gerencial.pdf](http://www.portaldovoluntario.org.br/biblioteca/p_voluntarios/etica_gerencial.pdf)  
Acessado em: 13.mai.2003

## 1 – Introdução

As discussões recentes no campo das Ciências Gerenciais, tanto na esfera acadêmica quanto no âmbito das práticas produtivas concretas, têm relegado lugar de destaque ao chamado Terceiro Setor. Multiplicam-se as publicações, seminários e debates cujo foco é discutir a relevância, as especificidades e a natureza das organizações que atuam nesse campo. Os conceitos associados à idéia de Terceiro Setor são amplos, imprecisos e até mesmo contraditórios entre si. No entanto, nesse momento é importante partir de uma definição mínima sobre o termo. Sendo assim, entende-se por Terceiro Setor uma gama variada de organizações que vão desde entidades sem fins lucrativos, instituições filantrópicas, fundações, projetos sociais ligados a empresas, dentre outras, e tendo como destaque as chamadas Organizações Não-Governamentais (CARRION, 2000).

Isso se torna preocupante quando se percebe que, para aqueles aos quais essa discussão a princípio mais interessaria, os envolvidos com projetos sociais, Terceiro Setor não passa de um termo vago, impreciso ou, então, carrega o tom de apanágio para suas iniciativas/movimentos. As soluções advindas das novas abordagens sobre Terceiro Setor estariam basicamente ligadas ao mundo da gestão, criando um caminho fácil e rápido para o alcance de metas sociais, equilíbrio financeiro, avaliação precisa de projetos sociais, perenidade organizacional e principalmente mobilização de voluntários, dentre outras virtudes organizacionais.

Na verdade, Terceiro Setor se transformou numa daquelas palavras que explicam tudo e não explicam nada, carregando muitas contradições em si. Uma delas, talvez a mais importante, é que Terceiro Setor virou sinônimo de modernização da ação social voluntária ao mesmo tempo que o que mais se discute é justamente a necessidade de modernização gerencial do próprio Terceiro Setor. Diante de um clima de tamanha euforia com esse novo conceito e lembrando que essa verdadeira “febre” do Terceiro Setor não se restringe apenas ao Brasil, mas também é observada nos países capitalistas centrais, em especial os Estados Unidos (RIFKIN, 1995; SALOMON, 1998), cabe resgatar as palavras

de Nelson Rodrigues: “ *O brasileiro tem alma de cachorro de pelotão; aparece uma palavra nova e tudo mundo sai atrás*”.

Sendo assim, torna-se urgente discutir os mitos, dilemas e perspectivas que se encontram na mobilização organizada da sociedade civil, ou melhor, do voluntariado no âmbito da gestão do Terceiro Setor.

## **2– Pensar a Gestão do Terceiro Setor pelo Averso**

Verdadeiros mitos em torno da gestão do Terceiro Setor estão associados à sua capacidade de gerar postos de trabalho nas economias centrais e periféricas, ao uso de mão-de-obra voluntária, à relação estabelecida entre projetos sociais de empresa e a comunidade e, finalmente, à difusão de técnicas de gestão privadas e estatais entre as organizações públicas não-estatais. O campo da Gestão é considerado um dos espaços centrais para o avanço das organizações do Terceiro Setor. Vários autores apontam a necessidade de profissionalização dos indivíduos que atuam nessa área, sobretudo aqueles que desempenham papéis gerenciais (McCARTHY, 1997; DRUCKER, 1995). Através de gestores com sólida formação e domínio de técnicas administrativas, as práticas e políticas organizacionais no Terceiro Setor se tornariam mais sistematizadas, articuladas e voltadas ao cumprimento dos objetivos propostos pelas instituições sociais. (DRUCKER, 1992)

Nesse movimento, as organizações estatais e privadas seriam espaços geradores de tecnologias gerenciais a serem incorporadas pelos gestores do Terceiro Setor. Isso se daria não só pela alocação de executivos privados nessa área, mas também pela ação de consultores e pela incorporação de modelos gerenciais de órgãos e empresas financiadoras e/ou controladoras das organizações do Terceiro Setor. No entanto, a transposição de técnicas gerenciais oriundas da esfera privada não se dá de maneira linear e absoluta, esbarrando nas especificidades da gestão social, característica das organizações do Terceiro Setor.

Ferramentas administrativas privadas carregam em si conceitos e pressupostos que, em alguns casos, podem trazer distorções quanto à natureza da gestão demandada na esfera social. (MINTZBERG, 1996)

Tendo que trabalhar para a construção da cidadania em uma sociedade que mostra -se cada vez mais multi-facetada, marcada pela emergência de diferentes grupos de interesses com diferentes demandas sócio-econômicas e políticas, o gestor social teria como atributos centrais a capacidade de articulação e de negociação (KLIKSBERG, 1997), diferentemente do gestor privado, que se caracterizaria pela agressividade e competitividade no alcance de metas do empreendimento.

Um dos maiores desafios da construção da gestão de mão-de-obra no Terceiro Setor, segundo SERVA (1997), parece ser a relação entre racionalidade instrumental e substantiva. Atréadas a organismos financiadores de suas atividades, as organizações do Terceiro Setor, conforme atesta TENÓRIO (1997), muitas vezes deparam-se com lógicas de eficácia econômico-financeira para avaliação de suas atividades, ao passo que seus modelos gerenciais seriam guiados no cotidiano por critérios mais substantivos, ligados 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.

Nesse sentido, a gestão de Recursos Humanos nas organizações do Terceiro Setor assume grande complexidade. O completo desatrelamento em relação aos parâmetros de avaliação pode comprometer a sustentabilidade das intervenções junto aos problemas sociais, enquanto que a desconsideração da esfera substantiva da organização pode levar a uma dissonância entre corpo voluntário e corpo gerencial. Pesquisa de TEODÓSIO & RESENDE (1999) em organizações sem fins lucrativos voltadas a problemas da infância indica que o gerente no Terceiro Setor parece possuir um papel diferente daquele tradicionalmente observado em organizações públicas e privadas. A capacidade de captação de mão-de-obra voluntária é associada à habilidade de se construir uma gestão de Recursos Humanos que esteja voltada para o tratamento e regulação de conflitos. Nesse setor, a insatisfação com a postura e as ações da

organização pode levar o voluntário a se dedicar a outra causa/instituição. Já nas empresas públicas e privadas, fatores como necessidade de remuneração, status e posição social, dentre outros, tornam-se barreiras para o desligamento da organização por parte do empregado, levando-o a adotar estratégias menos radicais como mudança de área, busca de novas funções e simulação de engajamento.

Ainda segundo HUDSON (1999), o cargo de gestor seria uma função de alta exposição pública, exigindo de seu ocupante uma sólida reputação entre os demais atores sociais e organizacionais, a fim de não abalar as bases de confiabilidade que sustentam as ações no Terceiro Setor. Além disso, estes gestores devem ser capazes de trabalhar com o pensamento estratégico e implementar ações imediatistas, dadas as carências administrativas e de mão-de-obra dessas organizações. TEODÓSIO & RESENDE (1999) observam que gestores de organizações do Terceiro Setor por eles pesquisados dividiam suas preocupações entre problemas cotidianos e assuntos estratégicos relativos à gestão de Recursos Humanos. Apesar de ocuparem o mais alto escalão na organização, o trabalho destes gestores assemelhava-se ao de gerentes de nível intermediário em grandes empresas, que têm que conciliar preocupações tanto de nível operacional quanto estratégico.

Para HUDSON (1999), o gerente ou executivo principal no Terceiro Setor 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”* (p. 208-209).

A superação dos desafios gerenciais do Terceiro Setor, segundo TENÓRIO (1997), constitui-se em um aprendizado contínuo, no qual seus gestores desenvolvem percepções sobre novos modelos gerenciais, incorporando-os às peculiaridades de suas organizações. Entre os resultados esperados deste aprendizado destacam-se: ação por meio de “redes”; identificação de áreas de atuação e cidadãos -beneficiários, criação de mecanismos de controle consistentes com a natureza das atividades desenvolvidas; e alcance de visibilidade perante a sociedade.



Tudo isso traz à tona a complexidade adquirida pela realidade gerencial face às inovações organizacionais no Terceiro Setor, bem como aos espaços de questionamento que se abrem. Observa-se em algumas organizações do Terceiro Setor uma série de peculiaridades gerenciais. O imaginário social atribui às organizações do Terceiro Setor uma série de virtudes gerenciais, a saber: modernidade de metodologias e práticas de intervenção social, legitimidade social, independência frente ao privado e ao público e abertura à participação dos voluntários. Sendo assim, nas discussões que se seguem, se tem em mente essas características, ainda que esteja claro que todas elas dificilmente são encontradas concretamente em uma organização e que existem graduações entre pólos opostos para cada uma dessas características, ou seja, por exemplo, algumas instituições filantrópicas poderão ser abertas à participação popular, mas num grau reduzido.

### **3 – Gestão de Recursos Humanos no Terceiro Setor: o desafio do trabalho voluntário**

A gestão de Recursos Humanos é um dos aspectos mais relevantes do gerenciamento das organizações do Terceiro Setor, apesar de ser um tema deixado em segundo plano na maioria das vezes, sobretudo quando comparado com outros temas gerenciais como a captação de recursos financeiros, por exemplo.

Não existem dados seguros para que se possa fazer uma afirmação genérica sobre o desenvolvimento das técnicas gerenciais de Recursos Humanos no Terceiro Setor brasileiro. Um dos aspectos dificultadores nessa análise é que dentro do conceito de Terceiro Setor encontra-se uma multiplicidade de organizações, com diferentes trajetórias históricas, níveis de legitimidade social, formatos organizacionais, aporte de recursos e técnicas gerenciais. Apesar disso, pode-se elaborar a seguinte tipologia de entidades do Terceiro Setor, de acordo com seu grau de modernização da gestão de Recursos Humanos. Seriam elas: 1 – instituições pouco estruturadas, que não adotam regras elementares da gestão de Recursos Humanos, como por exemplo, treinamento inicial e registro de seu corpo de voluntários; 2 – instituições altamente estruturadas, que adotam técnicas

de gestão de Recursos Humanos importadas de empresas privadas das quais se originaram, como no caso de muitas fundações empresariais; 3 – instituições que desenvolveram autonomamente metodologias avançadas de organização e gestão de pessoas, sobretudo voluntários.

Em todos os casos existem vantagens e desvantagens, no entanto no segundo grupo de instituições apresentam-se os maiores problemas gerenciais, pois geralmente tais organizações apresentam os mesmos problemas de gestão de Recursos Humanos encontrados nas grandes empresas privadas (desmotivação e falta de comprometimento com o trabalho, autoritarismo “travestido” de participação, dificuldade de manutenção das pessoas mais criativas e dinâmicas nos quadros da empresa, ...), sem as qualidades que a gestão de pessoas apresenta em muitas ONGs (trabalho em equipe, criatividade, capacidade de resolução de problemas, liderança, ...).

Ao contrário do que muitos consultores e alguns poucos autores de gestão afirmam, gerenciar pessoas nas empresas privadas e em entidades sociais não é a mesma coisa. Esse é um ponto importante da modernização do Terceiro Setor no Brasil, pois da forma como vem sendo desenvolvido esse processo, através da difusão indiscriminada de técnicas privadas de gestão na área social, pode -se perder as virtudes da gestão de RH no Terceiro Setor, reproduzindo-se os vícios da gestão de pessoas na área privada. Uma idéia equivocada que é bastante difundida a respeito do Terceiro Setor é a de que as suas técnicas gerenciais em geral, sobretudo as de Recursos Humanos, são amadoras, improvisadas e arcaicas. No entanto, deve-se pensar o Terceiro Setor pelo “avesso”. Isso permite descobrir uma realidade bem diferente, na qual os gestores sociais teriam mais a ensinar aos profissionais da iniciativa privada do que a aprender com eles.

Há necessidade de adaptação da maior parte dos conceitos e práticas de Recursos Humanos originários do setor privado. Essa adaptação não significa apenas mudar de objetos ou alvos de intervenção, mas repensar profundamente várias práticas que foram criadas a partir de conceitos, crenças e racionalidades diferentes das prevalentes no Terceiro Setor. Apesar do discurso de muitos profissionais de RH do setor privado pregar a emancipação das pessoas, o

desenvolvimento da criatividade profissional, a construção da participação no ambiente produtivo, a qualidade de vida de trabalho, dentre outros fatores considerados positivos, na grande maioria das vezes caminha-se para pólos opostos. Muitas técnicas de gestão de RH na iniciativa privada primam pela infantilização das pessoas, exposição desnecessária de sentimentos íntimos, imposição de mudanças rápidas rompendo as relações pessoais nos grupos, exigência de uma postura de amizade e carinho entre colegas de trabalho que não necessariamente se gostam, dentre outros problemas.

Para agravar a situação, o campo da gestão é povoado por modismos gerenciais que pouca aplicabilidade têm na prática, mas que se difundem rapidamente no mercado como símbolo de modernidade, para depois serem abandonados.

#### **4- Organização e Gestão do Processo de Trabalho Voluntário**

Não há uma fórmula capaz de apontar a proporção correta entre voluntários e empregados aplicável a toda e qualquer organização, independentemente de seu porte, trajetória e ramo de atuação na área social. Um ponto importante para as organizações do Terceiro Setor que pensam em adotar trabalho voluntário é refletir sobre de que natureza são seus problemas gerenciais: financeiros ou de mão-de-obra. Se a resposta são recursos financeiros deve-se buscá-los nas fontes apropriadas. Voluntários não são uma saída para a falta de dinheiro, pois seu gerenciamento é muito mais complexo do que o gerenciamento de Recursos Humanos remunerados.

Cabe destacar também que voluntários podem ser pessoas com diferentes habilidades e contribuições a fornecer à instituição. Assim, pode-se ter voluntários que ofereçam apenas boa vontade, carinho e engajamento à instituição, bem pode haver voluntários que ofereçam serviços de elevada qualificação profissional. Além disso, imaginar que voluntários não buscam uma remuneração é um equívoco. Voluntários buscam remuneração não-material, seja ela espiritual, afetiva, política, ideológica ou mesmo de realização profissional. Muitos voluntários buscam instituições sociais para realizar sonhos profissionais que nunca tiveram chance de concretizar em suas carreiras, geralmente por falta

de autonomia decisória nas empresas privadas, por carência de colaboradores e recursos, falta de tempo, dentre outros fatores.

A intensa valorização que as empresas brasileiras vêm dando ao trabalho voluntário, até como um item positivo nos currículos dos profissionais que se candidatam a cargos em seus quadros, tem contribuído para modificar o perfil do voluntariado brasileiro. Essa prática, já antiga no mercado de trabalho norte-americano, tem se difundido rapidamente entre as empresas brasileiras. Dentre as mudanças no perfil do voluntariado nacional destaca-se a queda na faixa etária, estimulada pelo chamado “protagonismo juvenil”, princípio que prega a autonomia e atuação dos jovens na sociedade. Além disso, o altruísmo e a dedicação espontânea do voluntariado têm se misturado cada vez mais com interesses particulares de aperfeiçoamento de currículo e vivência profissional.

Mas esses fatores não são negativos em si mesmos, apenas exigem novas posturas para o gerenciamento de voluntários. Muitos desses novos voluntários buscam realização profissional dentro do Terceiro Setor, até mesmo porque não tiveram tempo de carreira para vivenciar experiências profissionais relevantes no setor privado. As estratégias de gerenciamento para esse tipo de voluntário devem procurar proteger as metodologias de intervenção nos problemas sociais de suas interferências. Na verdade, o voluntário mais facilmente gerenciável é aquele que já se realizou profissionalmente na esfera privada ou pública estatal e procura o Terceiro Setor disposto a desempenhar qualquer tarefa, sem querer lugar de destaque e/ou poder na organização. Por isso, a grande ênfase atualmente que se dá ao recrutamento de voluntários recai sobre o corpo gerencial das empresas privadas.

## **5 – Opção pelo trabalho voluntário: desafios e perspectivas nas ONGs**

Quanto mais especializado for o serviço oferecido pela instituição, maior a necessidade de profissionais remunerados. Caso não seja possível contratá-los, é necessário adotar procedimentos de treinamento bastante estruturados para repasse das metodologias de intervenção aos novos voluntários, de forma que elas não se descaracterizem ou se modifiquem ao serem praticadas/aplicadas pelos novos membros da organização.

Determinados serviços oferecidos por instituições vão exigir inclusive formação e registro profissional específicos. Nesses casos, a alocação de voluntários nas funções técnico-profissionais pode trazer instabilidade na oferta do serviço e/ou problemas em sua qualidade. Algumas ONGs chegam ao extremo de

impedir que voluntários trabalhem em funções que exijam alta qualificação técnica, pois geralmente o trabalhador voluntário tem um grande comprometimento inicial, que se perde com a lida diária com problemas sociais de difícil resolução e que apresentam alterações no longo-prazo. Uma característica presente na maioria das ONGs é a elevada rotatividade de voluntários.

De outro lado, alguns líderes de entidades sociais pregam que suas organizações devem adotar apenas trabalhadores voluntários em seus quadros. No entanto, essa estratégia que pode baratear o custo operacional da instituição, pode também comprometer sua sobrevivência no longo-prazo. Um grupo mínimo de pessoas remuneradas é necessário, mesmo para projetos sociais baseados em alto grau de mobilização social, como é o caso das manifestações públicas de protesto.

É importante estruturar um plano de carreira para os voluntários, que os permita assumir maiores responsabilidades maiores na instituição, a medida em que demonstrem maior eficiência e principalmente comprometimento diário com o trabalho. Essa “carreira voluntária” deve evoluir desde as tarefas básicas até uma posição de voto no conselho diretivo da instituição. Muitos problemas de rotatividade de voluntários enfrentados pelas instituições sociais devem-se ao fato de serem repassadas aos voluntários apenas as tarefas menos qualificadas, mais chatas e desprezadas por todos na organização.

A melhor estratégia para que se mantenha a integração entre os membros das organizações do Terceiro Setor é aprofundar as características gerenciais positivas que já estão presentes em várias entidades sociais.

São elas:

- 1 - estrutura hierárquica reduzida;
- 2 - trabalho estruturado em equipes multidisciplinares;

- 3 - estímulo à comunicação informal e formal entre gestores, trabalhadores e comunidade;
- 4 - adoção de reuniões periódicas nas quais a gerência adote uma postura efetiva de ouvinte;
- 5 - transparência e coragem para assumir erros por parte dos gestores;
- 6 - prestação de contas dos objetivos atingidos em bases compreensíveis a todos os públicos envolvidos (trabalhadores, voluntários e comunidade);
- 7 - avaliação de performance envolvendo todos os públicos interessados, desde os executores dos projetos sociais até os beneficiários, sendo utilizada não como mecanismo de exclusão da organização, mas como estratégia capaz de demonstrar efetivamente os resultados nefastos em termos sociais da baixa performance de cada um dos envolvidos na oferta de serviços públicos;
- 8 - estabelecer prazos e compromissos negociados de maneira participativa, para que os indivíduos de baixo rendimento possam se reposicionar e alavancar a organização.

## **6 – Voluntariado Corporativo: desafios e perspectivas nas empresas privadas**

O primeiro fator que deve ser considerado por uma organização privada ao desenvolver um programa de voluntariado entre seus empregados é que despreparo e falta de compromisso com a implantação dessa estratégia de gestão podem ser fatais, gerando maiores danos e problemas do que ganhos para a empresa. É preocupante perceber que muitas empresas privadas têm adotado projetos de estímulo de seus empregados ao voluntariado na onda dos

modismos gerenciais, sem refletir mais seriamente sobre seus desdobramentos futuros.

Por outro lado, projetos de voluntariado envolvendo empregados podem se constituir em fontes de mudança organizacional na empresa privada, treinamento e desenvolvimento profissional de seus colaboradores e aumento da produtividade e competitividade. Empregados que se voltam a projetos comunitários descobrem que podem e devem participar da tomada de decisões, além disso, percebem que a criatividade e a inventividade estão presentes mesmo em pessoas de baixa qualificação formal (escolaridade).

Com isso, esses empregados retornam à empresa com novas aspirações, que precisam encontrar espaço dentro da empresa. O problema todo acontece quando a empresa adota modelos de gestão pouco abertos à participação do empregado. No final das contas as pessoas questionam porque existe participação e democracia para fora da empresa e para dentro não. Elas questionam também porque se tenta elevar a qualidade de vida em comunidades externas ao âmbito da empresa, enquanto os trabalhadores da empresa disso em seu cotidiano.

Outro fator positivo associado ao incentivo ao voluntariado, comprovado através de várias pesquisas tanto no Brasil quanto no exterior (TEODÓSIO, 2000), é que essas estratégias de gestão de RH geram maior motivação e engajamento no trabalho dentro das empresas privadas. Soma-se a isso o fato dos empregados aprenderem na prática como trabalhar em equipe, interagir com públicos de diferentes mentalidades e alcançar metas com baixo aporte de recursos. Todas essas características de atuação no Terceiro Setor permitem o desenvolvimento de habilidades profissionais relevantes também para a atuação na área privada.

Credibilidade, transparência e compromisso com a comunidade são fatores fundamentais para o desenvolvimento de projetos sociais de sucesso. Sendo assim, a empresa deve projetar seus investimentos sociais não só no curto-prazo, mas também a médio e longo-prazos. Cortar recursos de projetos ainda em processo de maturação, não avançar no programa de voluntariado por falta de estímulo e compromisso da alta gerência, dentre outros problemas muito

comuns em investimentos sociais de empresas, podem ser fatais para a imagem institucional da organização privada junto à sociedade e o mercado consumidor.

A empresa deve conceber seu projeto de voluntariado não só como uma oportunidade de repassar a comunidades carentes suas metodologias de resolução de problemas, mas sobretudo como uma grande chance para que a própria organização privada aprenda com a comunidade e se aproxime de seus mercados consumidores.

Os projetos de voluntariado corporativo devem ser concebidos a partir de um diagnóstico participativo das ações sociais dos empregados, pois muitos deles, antes mesmo da empresa desenvolver essa idéia já atuavam na área. Em seguida deve-se estruturar o chamado “banco de talentos voluntários”, no qual as pessoas informem qualificações e desejos de ação na área social. É importante notar que talentos artísticos, culturais e sociais muitas vezes não são demonstrados pelas pessoas em seu cotidiano de trabalho.

Feitos o diagnóstico e a montagem do banco de talentos, deve-se promover um cadastramento de projetos sociais relevantes. Isso é de fundamental importância visto que a associação da empresa com projetos sociais que não representem aspirações da comunidade, bem como com instituições que tenham sua credibilidade questionada por quaisquer motivos, pode resultar em desgaste da imagem institucional da organização privada, com reflexo em sua capacidade de intervenção em problemas sociais. É importante destacar que o empregado que atua voluntariamente, estimulado pela empresa, está representando e levando os valores corporativos para junto da comunidade. Além disso, voluntários devem ser dotados não apenas de vontade de ajudar, mas também de metodologias para intervenção nos problemas sociais, sob pena de multiplicarem as chagas sociais a serem atacadas, ainda que o desejo inicial fosse de eliminá-las. Voluntários despreparados muitas vezes tentam atropelar metodologias consagradas de resolução de problemas sociais, desejando respostas lineares e efetivas num curto espaço de tempo.

Por fim, torna-se imperativo divulgar os dados do programa de voluntariado de maneira acessível a todos os empregados e às comunidades envolvidas, adotando uma postura de melhoria contínua. Para que isso ocorra, é



importante estar aberto ao reconhecimento de erros no gerenciamento do projeto e às sugestões, sejam elas vindas de quaisquer níveis profissionais e níveis hierárquicos da empresa.

Como pode-se perceber, o conceito chave nos projetos de voluntariado é “*coerência*”, quer seja entre democracia social e participação dentro da empresa, entre cidadania para a comunidade e direitos para os trabalhadores, ou qualidade de vida para a sociedade e qualidade de vida no trabalho dentro da organização privada.

## **7- Considerações Finais**

Parafraseando Che Guevara, o principal desafio do Terceiro Setor é “*endurecer sem perder a ternura*”, ou seja, adotar técnicas de gerenciamento que modernizem o setor sem perder suas características básicas.

Assim, deve-se avançar nos processos de recrutamento, registro e controle de voluntários, mas sem perder o espírito de solidariedade e o modo de convivência que caracteriza a área social. O desafio é conciliar eficiência com democracia, alcance de metas com cidadania e respeito ao público beneficiário com respeito aos colaboradores do projeto social.

Esse desafio não deve ser visto apenas como um valor a ser seguido, sem importância para a performance da instituição social. Na verdade, voluntários estão buscando um espaço de convivência social mais saudável, fugindo da competitividade e estresse que caracterizam o trabalho na área privada. Caso os voluntários passem a encontrar as mesmas pressões na esfera social, fatalmente vão se desligar dos projetos comunitários.

A euforia que se observa com o Ano Internacional do Voluntariado (2001) pode se perder rapidamente, fazendo da atuação social um modismo passageiro. Isso já preocupa vários profissionais da área, além do fato de que o excesso de exposição na mídia já estar desgastando essa idéia. É comum encontrar pessoas dizendo que já não agüentam mais ouvir falar disso. Por outro lado, o Ano Internacional do Voluntariado também pode servir de mote para que universidades, escolas, governo, comunidades, empresas e organizações do

Terceiro Setor repensem suas propostas de trabalho e incorporem a participação nos problemas sociais como um valor efetivo na sociedade brasileira.

Talvez nesse ano possam ser plantadas as sementes para que no futuro os investimentos sociais de empresas não sejam vistos mais como diferencial competitivo, mas como pré-requisito para a entrada nos mercados, assim como ocorreu com a Qualidade Total.

## 8 – Referências Bibliográficas

CARRION, R. M. Organizações privadas sem fins lucrativos – a participação do mercado no Terceiro Setor. In: **Tempo Social**. S. P.: v. 12, no. 2, nov. 2000.

DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos – princípios e práticas**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1995.

DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: Pioneira, 1992.

HUDSON, M. **Administrando organizações do Terceiro Setor**. São Paulo: MAKRON Books, 1999.

KLIKSBERG, B. **O desafio da exclusão: para uma gestão eficiente**. São Paulo: FUNDAP, 1997.

McCARTHY, K. D. Educando os futuros administradores do setor de filantropia. In: IOSCHPE, E. (org) **3º Setor - desenvolvimento social**. R J: Paz & Terra, 1997.

MINTZBERG, H. Managing Government - Governing Management. In: **Harvard Business Review**, may-june, pp. 75-83, 1996.

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

SALOMON, L. A emergência do Terceiro Setor: uma revolução associativa global. In: **Revista de Administração de Empresas** . São Paulo: 33(1): 5-11, jan-mar1998.

SERVA, M. A racionalidade administrativa demonstrada na prática administrativa. In: **Revista de Administração de Empresas** . S. P.: v. 37, no. 2, p. 18-30, abr./jun. 1997.

TENÓRIO, F. (org.) **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1997.

TEODÓSIO, A. S. S. Construindo Planos Estratégicos de Cidadania Empresarial. In: **Memórias do XIII Congresso Latinoamericano de Estratégia**, p. 83-85, abr 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, p. 287-302.