

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS – UFGD
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ALESSANDRA DO NASCIMENTO LIMA

CONFIGURAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE RECURSOS HUMANOS NAS
ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR DA CIDADE DE DOURADOS-MS

DOURADOS/MS

2014

ALESSANDRA DO NASCIMENTO LIMA

**CONFIGURAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE RECURSOS HUMANOS NAS
ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR DA CIDADE DE DOURADOS-MS**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Professora: Dr^a. Erlaine Binotto
Banca Examinadora:
Professor(a)
Professor(a)

DOURADOS/MS

2014

CONFIGURAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE RECURSOS HUMANOS NAS
ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR DA CIDADE DE DOURADOS-MS

ALESSANDRA DO NASCIMENTO LIMA

Esta monografia foi julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Prof. Dr. Clandio Favarini Ruviaro

Prof. Dr. Eduardo Luis Casarotto

AGRADECIMENTOS

A construção deste trabalho se deu pelas contribuições prestadas por diversas pessoas as quais desejo agradecer.

Agradeço a Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades e chegar até aqui.

Aos meus pais pelo apoio e incentivo em todos os momentos.

A todos os professores que contribuíram para minha formação acadêmica ao longo dos cinco anos de curso, em especial a minha orientadora Prof^a. Dra. Erlaine Binotto, pela paciência, incentivo e ensinamentos que fizeram possível a conclusão deste trabalho.

As instituições que contribuíram com a pesquisa fornecendo os dados necessários.

Aos amigos, familiares e todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

RESUMO

O presente trabalho aborda a questão da gestão de pessoas no contexto das organizações do Terceiro Setor do município de Dourados/MS, com o objetivo de descrever as práticas de recursos humanos presentes nessas organizações. O Terceiro Setor surgiu no contexto norte-americano, no Brasil teve sua origem na década de 1960, vinculado aos movimentos sociais durante o período da ditadura militar, é caracterizado por sua função social e necessidade de participação voluntária no desenvolvimento de suas ações, sendo estas sem finalidade lucrativa. O setor assume grande relevância no cenário social brasileiro e também precisa adotar práticas de gestão assim como as organizações do Primeiro e do Segundo Setor, em busca de cumprir o seu papel social depende em grande parte das pessoas envolvidas na organização e por isso a gestão de pessoas assume importante papel nesse processo. O estudo constitui-se de uma pesquisa descritivo- qualitativa, por meio de entrevistas semi-estruturadas aplicadas aos gestores das organizações selecionadas, onde constatou-se que neste grupo pesquisado as organizações do Terceiro Setor não possuem área de recursos humanos estruturada, porém todos adotam praticas de recursos humanos, evidenciado a grande valorização do individuo, verificou-se também que o papel do gestor de pessoas é assumido por aqueles que não possuem formação na área, porém desenvolvem a função de acordo com os preceitos apresentados pela literatura.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos; Terceiro Setor; Pessoas.

ABSTRACT

This paper addresses the issue of people management in the context of the Third Sector organizations of Dourados / MS, in order to describe the practices of human resources in those organizations. The Third Sector appeared in the North American context, Brazil had its origin in the 1960s, linked to social movements during the period of military dictatorship, is characterized by its social function and the need for voluntary participation in the development of their actions, which are non-profit. The sector is of great importance in the Brazilian social scene and also needs to adopt management practices as well as organizations of the first and second sector, seeking to fulfill their social role largely depends on the people involved in the organization and so the management people plays an important role in this process. The study consists of a qualitative descriptive-research, through semi-structured interviews applied to the managers of the selected organizations, where it was found that this group researched the Third Sector organizations do not have the human resources structured, however all adopt practices of human resources, evidenced the great appreciation of the individual also been found that the role of people manager is assumed by those who have no training in the area, but develop the function according to the precepts presented in the literature.

Keywords: Human Resource Management; Third Sector; People.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1- Tipos de organizações que compõem o Terceiro Setor.....	15
Quadro 2 - Abordagens em Recursos Humanos – Um esquema para situar as relações de trabalho.....	21
Tabela 1- Perfil das Organizações.....	34
Tabela 2 - Perfil dos Gestores.....	35
Figura 1 – Fatores sobre as dificuldades e facilidades encontradas na gestão de pessoas	38

LISTA DE ABREVIACÕES

ABONG – Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais

ARH – Administração de Recursos Humanos

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

FASFIL - Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos

GIFE – Grupo de Instituto, Fundações e Empresa

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ONGS – Organizações Não Governamentais

OSCIP – Organização de Sociedade Civil de Interesse Público

ONU – Organização das Nações Unidas

RH – Recursos Humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 OBJETIVOS	11
1.1.1 Objetivo Geral	11
1.1.2 Objetivos Específicos	11
1.2 JUSTIFICATIVA	11
2 REVISÃO TEÓRICA	13
2.1 FUNDAMENTOS E ORIGENS DO TERCEIRO SETOR	13
2.2 TERCEIRO SETOR: A REALIDADE BRASILEIRA	16
2.3 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR	18
2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS	20
2.5 PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	23
2.6 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	23
2.7 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS	24
2.8 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE CARGOS	25
2.9 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	26
2.10 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	27
3 METODOLOGIA	30
3.1 ESTRATÉGIAS DE PESQUISA	30
3.2 UNIVERSO DA PESQUISA	31
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	32
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS	33
4 APRESNTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	34
4.1 IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DAS ORGANIZAÇÕES	34
4.2 IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DOS GESTORES	35
4.3 PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS	35
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
REFERÊNCIAS	41
APÊNDICE A - Instrumento Para Coleta de Dados: Roteiro de Entrevista	45

1 INTRODUÇÃO

O Terceiro Setor é caracterizado por sua função social, formado por organizações não governamentais, fundações, associações, entidades assistenciais e filantrópicas, tem como objetivo atender os menos favorecidos e para isso não tem finalidade lucrativa. No âmbito de sua atuação, desenvolve ações em diversas áreas, saúde, educação, lazer, cidadania, geração de renda e emprego, preservação do meio ambiente, e erradicação da pobreza, contribuindo desta forma a redução das vulnerabilidades sociais (COSTA; VISCONTI, 2001).

Entre suas principais características esta a necessidade da participação voluntária dos cidadãos e organizações privadas, organizadas em torno de objetivos coletivos ou de interesse público, é mantido pela iniciativa privada, pela população e em alguns casos recebe recursos governamentais. Com o aumento do interesse dos empresários pela responsabilidade social o Terceiro Setor passou a ser visto como parceiro na obtenção de recursos para as diversas áreas que este setor atende (CALEGARE; SILVA JUNIOR, 2009).

Embora seja ressaltado o reconhecimento da necessidade do Terceiro Setor no Século XXI, bem como sua efetiva importância para a sociedade, admite-se que no contexto mundial o Terceiro Setor já estava presente desde a colonização dos povos europeus por meio de atos da Igreja onde a caridade e as práticas filantrópicas eram constantes, os gestos e ações de caridade visavam minimizar a miséria e a dor dos menos favorecidos. Estas ações até então eram vistas como nobres, por parte daqueles que assim ajudavam as instituições de caridades, igrejas, dentre outras instituições predominante nos séculos passados (GRAEF; SALGADO, 2012).

Na tentativa de se estabelecer a origem do termo Terceiro Setor, ou uma explicação que esclareça onde se originou este setor, Calegare e Silva Junior (2009), dizem que o Terceiro Setor surgiu no contexto norte-americano que sempre teve na sua cultura a característica do voluntariado, mas foi só a partir da década de 1950 que o setor passou a ser reconhecido e no final de década de 1970 ganhou força como um setor coerente da vida política, econômica e social da América.

No Brasil o Terceiro Setor se consolidou na década de 1990, assumindo importante papel no cenário nacional, marcado pela redemocratização do país, surgiram vários termos para denominar o setor: organizações sem fins lucrativos, organizações não governamentais, fundações, associações, instituições e recentemente organizações de sociedade civil de interesse público (OSCIP), a responsabilidade do Estado em garantir os interesses coletivos,

passaram a ser divididas com as organizações do Terceiro Setor, uma vez que estes assumiram a demanda de atendimento das necessidades básicas e defesa dos interesses da minoria (OLIVEIRA, 2003).

Compõe o Terceiro Setor uma grande variedade de organizações intituladas “sem fins lucrativos”, dados das Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos - FASFIL (2010) mostram que o Terceiro Setor equivale a oitava maior economia do mundo, possui grande representatividade social e econômica nos países norte-americanos. No Brasil a movimentação anual gira em torno de R\$10,9 milhões, o que representa 1% do PIB, empregando cerca de 1,2 milhão de pessoas e tem mais de 20 milhões de empregos voluntários.

Teixeira (2004) enfatiza que o processo de desenvolvimento social no Brasil se deu através do Terceiro Setor e o aumento considerável dessas organizações fez com que as mesmas procurassem alternativas de sobrevivência no ambiente dominado pelas organizações privadas, tornando-se complexas em seus aspectos organizacionais e administrativos aliados a ausência de um modelo de gestão adequado.

Uma organização é sempre gerida e a gestão de recursos humanos é considerada uma gestão que visa ter as pessoas como parceiras, sendo este um modelo aplicável a qualquer tipo de organização (CHIAVENTATO, 2005). Além dos voluntários, as organizações do Terceiro Setor também possuem empregados formais para controlar os recursos recebidos, administrá-los e prestar contas para os órgãos públicos e para a sociedade, tornando necessário adotar métodos e estratégias de gestão de pessoas adaptados a sua realidade organizacional com o objetivo de fazer com que os indivíduos da organização sejam integrados a fim de que seus objetivos sociais sejam atingidos, neste sentido Oliveira e Junqueira (2003. p. 19) dizem que, “a gestão é uma habilidade necessária para tornar produtivo o conhecimento interdisciplinar dos membros de uma organização do Terceiro Setor”, nesta perspectiva pretende-se analisar qual a prática adotada pelas organizações do Terceiro Setor para a gestão de pessoas?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar as práticas de Gestão de Pessoas nas organizações do Terceiro Setor do município de Dourados/MS.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar o perfil dos gestores e das organizações do Terceiro Setor de Dourados.
- Identificar os procedimentos adotados para a gestão de pessoas pelas organizações do Terceiro Setor de Dourados.
- Descrever as dificuldades e facilidades dos gestores das organizações do Terceiro Setor na gestão de pessoas.

1.2 JUSTIFICATIVA

A gestão de recursos humanos no Terceiro Setor é um campo de estudos recente, carente de pesquisas e conceitos, muitos estudos procuram identificar a gestão de recursos humanos em organizações privadas, pouco se sabe como ela é realizada nas organizações pertencentes ao Terceiro Setor, o que torna elevada a motivação para este estudo, pois não se constata nenhum tipo de pesquisa sobre o assunto nas organizações estabelecidas em Dourados. A proposta do presente estudo é descrever se existe gestão de recursos humanos nas organizações do Terceiro Setor do município, apresentando assim uma contribuição para o processo de análise das estratégias utilizadas por essas organizações, reconhecendo o papel fundamental da gestão de recursos humanos.

O estudo busca ainda ser uma contribuição para discussão da teoria e da prática no contexto das organizações do Terceiro Setor, apresentando uma perspectiva teórica e

empírica, com os principais conceitos sobre o assunto de maneira a embasar o questionamento aplicado e facilitar a compreensão e correlação com a realidade das organizações objeto deste estudo, promovendo no meio acadêmico um avanço na discussão sobre o assunto, levando em consideração a expansão do Terceiro Setor e a relevante importância da gestão de recursos humanos como uma das principais estratégias de gestão nessas organizações, podendo ainda vir a indicar potenciais linhas de pesquisa em gestão de pessoas em organizações sem fins lucrativos.

2 REVISÃO TEÓRICA

A construção deste tópico procurou descrever de forma objetiva o que alguns autores já discutem sobre o Terceiro Setor e a gestão de pessoas, trazendo a tona os principais conceitos que serviram de base para a fundamentação da pesquisa.

2.1 FUNDAMENTOS E ORIGENS DO TERCEIRO SETOR

As organizações do Terceiro Setor surgiram, no contexto mundial, com o objetivo de suprir as demandas da sociedade nas diversas áreas, tais como educação, saúde e lazer. O termo Terceiro Setor teve origem no contexto norte americano marcado por ações de filantropia e voluntariado. Oliveira (2003, p.7) descreve que “a origem do Terceiro Setor na América Latina vem desde o período da colonização dos povos europeus, acontecendo através de atos benevolentes da Igreja e outras entidades de época”. As primeiras organizações do Terceiro Setor foram as Santas Casas de Misericórdia que surgiram aos meados do século XVI, neste período a igreja católica era o suporte do estado na prestação de assistência às comunidades carentes (SILVA, 2010).

O surgimento do Terceiro Setor no cenário brasileiro aconteceu entre os anos de 1960 e 1970 vinculados aos movimentos sociais durante o período de ditadura militar, ganhando força nas décadas de 1980 e 1990, neste período da configuração do Terceiro Setor brasileiro ressalta-se a participação da Igreja, Estado e dos mais ricos na sustentação das organizações que prestavam caridades aos menos favorecidos. Com o aumento da população e conseqüentemente o aumento dos problemas sociais a responsabilidade de garantir o bem social que era apenas do Estado, passou a ser dividida com as organizações do Terceiro Setor, onde estas teriam o papel de cobrir a lacuna deixada pelo estado (CALEGARE; SILVA JUNIOR, 2009).

Para melhor descrever esse período, Costa e Visconti (2001, p. 4) afirmam que:

No Brasil, assim como em outros países, observa-se o crescimento de um “terceiro setor”, coexistindo com os dois setores tradicionais: o primeiro setor, aquele no qual a origem e a destinação dos recursos são públicas, corresponde às ações do Estado e o segundo setor, correspondente ao capital privado, sendo a aplicação dos recursos revertida em benefício próprio. O terceiro setor constitui-se na esfera de atuação

pública não-estatal, formado a partir de iniciativas privadas, voluntárias, sem fins lucrativos, no sentido do bem comum.

As organizações com finalidades sociais e sem fins lucrativos na década de 1970 associavam-se aos movimentos sociais, procurando atender os necessitados com atividades filantrópicas nas casas de misericórdia que dependiam dos recursos de doadores, da igreja, e em alguns poucos casos do governo, o setor passou a ter maior legitimidade a partir da constituição de 1988, onde a satisfação das necessidades básicas passou a ser direito adquirido dos cidadãos, partir dos anos 1990, passaram a ser submetidas à outra lógica, com este reconhecimento o setor privado também passou a ter uma visão de responsabilidade social, contribuindo para sustentabilidade das ações das organizações do Terceiro Setor que passou então a priorizar parcerias com o Estado e com as empresas privadas (SILVA, 2010).

Através da expansão dos movimentos sociais e do maior envolvimento das empresas com a responsabilidade social e o desenvolvimento do Terceiro Setor, surgiu em 1989 o grupo de instituições, fundações e empresas (Gife), a partir de um comitê de filantropia da Câmara Americana do Comércio de São Paulo, e em 1995 instituiu-se legalmente com a finalidade de representar as organizações não governamentais (SILVA, 2010).

Existem vários termos para denominar as organizações do Terceiro Setor, sendo que estas se dividem em várias categorias, de acordo com suas características e objetivos, Ruwer e Canoas (2009) apresentam no Quadro 01 a descrição e características de acordo com cada denominação.

Denominação	Descrição
Associação	Pessoa jurídica criada a partir da união de esforços de pessoas em torno de um propósito que não tenha finalidade lucrativa. Representa organizações que exercem atividades comuns ou defendem interesses comuns ou mútuos. É uma organização voltada aos interesses dos próprios participantes, compreendendo uma grande variedade de objetivos e atividades recreativas, esportivas, culturais, artísticas, comunitárias e profissionais.
Organizações filantrópicas, beneficentes e de caridade	São organizações voltadas à filantropia: (assistencialismo no auxílio a pobres, desvalidos, desfavorecidos, miseráveis, excluídos e enfermos). É composta por abrigos, orfanatos, centro para indigentes, organizações voltadas à distribuição de alimentos, vestuário, hospitais, creches, serviços sociais na área de saúde e educação, como colégios religiosos e universidades.
Organizações não governamentais (ONGS)	A rigor, a ONG difere das organizações filantrópicas por não exercer nenhum tipo de caridade, chegando até a se posicionar contra esta atitude. A ONG luta pelo direito e pela igualdade de todos. É uma organização comprometida com a sociedade civil, com movimentos sociais e com a transformação social. Diferenciam-se das Associações por estarem voltadas a “terceiros”, não buscando os seus objetivos comuns. Sua idéia é contrária à construção de autonomia. Outro detalhe importante: a ONG leva “ao pé da letra” o conceito sem fins lucrativos. Para que não haja dúvidas entre possíveis fraudes, os diretores não podem sequer receber remuneração por meio de salário. Quando uma ONG desaparece, seus bens devem ser doados para uma outra organização do mesmo gênero.
Fundações Privadas	Patrimônio destinado a servir, sem intuito de lucro, a uma causa de interesse público determinada, que adquire personalização jurídica por iniciativa de seu instituidor. A criação de uma fundação se dá, segundo o Código Civil, pelo instituidor, que através de uma escritura ou testamento destina bens livres, especificando o fim a ser alcançado. Trabalham também com vários fins: educação, saúde, qualidade de vida, etc.

Quadro 1- Tipos de organizações que compõem o Terceiro Setor

Fonte: Ruwer e Canoas (2009, p.117)

A caracterização do Terceiro Setor conforme Ruwer e Canoas (2009) demonstra seu objetivo social e não econômico, enfatizando sua busca pelo bem comum e suas diferenças em relação ao Primeiro e Segundo Setor. Muraro e Lima (2003) apontam que entre as categorias que formam o Terceiro Setor, as organizações filantrópicas são as mais frequentes e apresentam alto índice de confiabilidade.

Para Calegare e Silva Junior (2009) assim como no contexto mundial, o surgimento do Terceiro Setor o Brasil também foi marcado por ações voltadas a caridade e combate aos problemas sociais.

2.2 TERCEIRO SETOR: A REALIDADE BRASILEIRA

No Brasil, o Terceiro Setor começa a se fortalecer na década de 1970, as organizações conhecidas atualmente como não governamentais começaram a se estruturar no período da ditadura militar, vinculadas aos movimentos sociais e lutas por direitos e enfrentando as opressões da época. Diante das lutas, manifestações e o surgimento de muitas instituições de caridades e filantrópicas no Brasil, o Terceiro Setor passa a ser reconhecido como um setor de fato e atuante, ganhando força a partir dos anos 1990 com o surgimento das políticas públicas, iniciativas da secretaria social e do governo Fernando Henrique Cardoso (CALEGARE; SILVA JUNIOR, 2009).

Neste contexto, o Terceiro Setor surge no Brasil como uma alternativa aos problemas sociais e cobrindo uma lacuna deixada pelo próprio Estado. Para Calagare e Silva Junior (2009, p. 131) “o Terceiro Setor emerge no Brasil como o portador de uma nova e grande promessa: a renovação do espaço público, o resgate da solidariedade e da cidadania, a humanização do capitalismo e na medida do possível a superação da pobreza”. Neste sentido Mendes (1999, p.5) afirma que “no final do século XX, uma crise estabeleceu o micro-cenário em que se desenvolveu o Terceiro Setor: a crise de identidade do Estado brasileiro, as reformas daí decorrentes e, em particular, a (re) construção da sociedade civil [...]”. Assim, como o Primeiro Setor e o Segundo Setor, o Terceiro Setor vem ao longo das décadas firmando a sua identidade e fortalecendo seus papéis e espaços na sociedade.

Quanto às fontes de recursos e a legalidade das organizações que constituem o Terceiro Setor, as organizações deste setor buscam por meio de recursos privados e públicos, fazer o atendimento de fins sociais que o Estado não consegue atender em sua plenitude, por motivos variados, sejam econômicos, políticos, estruturais ou sociais (CALEGARE; SILVA JUNIOR, 2009).

A legalidade do Terceiro Setor no Brasil esta regulamentado pela Lei 9.790 de 23 de março de 1999, que dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público. Dando assim, maior transparência e visibilidade as instituições que constituem o Terceiro Setor, esta Lei regulamenta as características, atuações e obrigações das organizações não governamentais e as de caráter social (BRASIL, 1999).

Em dezembro de 2012 foi divulgada uma pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), juntamente com a Associação Brasileira de Organizações

não-governamentais (ABONG) e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) na qual mostram que em 2010 no Brasil havia 290,7 mil Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (FASFIL), voltadas, predominantemente, à religião (28,5%), associações patronais e profissionais (15,5%) e ao desenvolvimento e defesa de direitos (14,6%).

As áreas de saúde, educação, pesquisa e assistência social (políticas governamentais) totalizavam 54,1 mil entidades (18,6%). As FASFIL (Fundações Privadas e Associações sem fins Lucrativos) concentravam-se na região Sudeste (44,2%), Nordeste (22,9%) e Sul (21,5%), estando menos presentes no Norte (4,9%) e Centro-Oeste (6,5%). Dessas instituições, 72,2% (210,0 mil) não possuíam sequer um empregado formalizado, apoiando-se em trabalho voluntário e prestação de serviços autônomos:

Esta pesquisa mostra uma desaceleração no ritmo de crescimento do número de associações sem fins lucrativos e aponta que houve um decréscimo da quantidade das instituições que existiam oficialmente no país. Essas instituições representavam 5,2% do total de 5,6 milhões de entidades públicas e privadas, lucrativas e não-lucrativas, do Cadastro Central de Empresas – CEMPRE do IBGE, em 2010.

Havia, ainda, 54,1 mil entidades (18,6%) dedicadas a implementar políticas governamentais (saúde, educação, pesquisa e assistência social). Assim, percebe-se que os indicativos de decréscimo das instituições que compõem o Terceiro Setor no Brasil, em parte, oriunda-se de um processo natural de profissionalização e de enquadramento destas instituições na Lei 9.790 de 1999, ou seja, à medida que se estruturam e se profissionalizam as organizações deste setor, ocorre o processo natural da separação entre as que sobrevivem e as que saem do mercado, neste contexto, presencia-se uma redução no crescimento das organizações governamentais no Brasil (IBGE, 2012).

Quanto às vulnerabilidades mais presentes na sociedade brasileira que justificam a existência do Terceiro Setor, destacam-se atenção e atendimento as - crianças e idosos pobres, adolescentes em conflito com a lei e portadores de necessidades especiais - eram assistidos por 30,4 mil entidades de assistência social (10,5%). Em educação e pesquisa (6,1%) e saúde (2,1%), eram 23,7 mil entidades, destacando-se as entidades de ensino fundamental (4,5 mil) e outros serviços de saúde (3,9 mil). Já entidades voltadas à preservação do meio ambiente e proteção animal representavam 0,8% do total das FASFIL.

Quanto ao crescimento das demandas sociais atendidas pelo Terceiro Setor no Brasil, a pesquisa do IBGE e ABONG (2012), revelou que, além da educação e pesquisa, cresceram as entidades de saúde (8,1%) e de cultura e recreação (6,8%) e assistência social (1,6%).

Embora constatado um decréscimo das organizações não governamentais pela pesquisa IBGE e ABONG (2012), diante dos números apresentados por esta mesma pesquisa, nota-se que este setor vem ganhando relevância no cenário brasileiro e com isso se tornam relevantes também os desafios dessas organizações em reter e manter pessoas eficientes e eficazes que contribuam para a competitividade e conseqüente alcance dos objetivos.

Neste sentido, percebe-se a importância da gestão de pessoas no contexto institucional das organizações do Terceiro Setor. Assim, conhecer os modelos de gestão e as estratégias organizacionais que predominam nas organizações é uma forma de estabelecer a própria trajetória destas organizações.

2.3 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

Inúmeras são as organizações não governamentais e de interesse público que constituem o Terceiro Setor no Brasil, possuem características e padrões culturais próprios, adotando políticas e estratégias para alcançar os resultados desejados. Consideradas uma organização com estrutura administrativa, social e técnica, estas organizações desenvolvem estratégias, políticas e técnicas de comunicação, marketing, finanças, recursos humanos, dentre outras, para o seu funcionamento, assim, são grandes os desafios e as exigências de preparo, planejamento e organização de todos os recursos (técnicos, pessoal, estruturais, humanos, tecnológicos), para que as organizações possam sobreviver (RUWER; CANOAS, 2009).

Algumas organizações do Terceiro Setor admitem grande número de empregados e voluntários, o que se faz necessário um modelo de gestão de pessoal, segundo pesquisa realizada pela FASFIL, em 2010 o Terceiro Setor gerou 1,2 milhão de empregos diretos e 20 milhões de empregos voluntários. A administração de recursos humanos é uma atividade administrativa que visa prover, manter, reter, motivar, avaliar pessoal, para que a organização realize seus objetivos, deve também estar presente na organização do Terceiro Setor, adotando as técnicas que melhor representam a sua realidade.

Para Lacombe e Tonneli (2001), a administração de recursos humanos é uma atividade administrativa que surgiu no início da década de 1980 nos Estados Unidos, sendo adotada pelas empresas brasileiras nos anos seguintes. Para Porter (1999, p. 12), “a competição

organizacional se intensificou de forma drástica nas décadas de 1980 e 1990, em praticamente todas as partes do mundo”, a nova mentalidade estratégica se tornou relevante por parte dos gestores e a integração dos colaboradores aos objetivos da organização se tornou essencial. Os conceitos de estratégia corporativa passaram a proporcionar as bases para a análise do mercado organizacional, onde as empresas começaram a se diferenciar no seu modelo de gestão de pessoas em busca de liderança competitiva.

Fleury (2002, p. 11) define como modelo de gestão de pessoas “a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”. Ao estabelecer este conceito, a autora traz a idéia de que todas as organizações devem gerenciar o comportamento humano de acordo com seus objetivos, se estruturando por meio da definição dos princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão, afinal é por meio das pessoas que as organizações vivem, e com o Terceiro Setor não seria diferente, sendo que este também precisa de pessoas para sobreviver.

O contexto das organizações não governamentais no cenário social brasileiro faz emergir alguns desafios, entre esses desafios para Assis, Viegas e Ckagnazaroff (2011), destaca a crescente concorrência por recursos humanos e a qualidade do trabalho executado, que influencia a imagem que a sociedade tem da organização. Portanto além da sistematização dos serviços prestados à comunidade, o Terceiro Setor enfrenta o desafio da profissionalização, no qual necessita de profissionais qualificados para o desenvolvimento de suas atividades.

Segundo Fiege (2003, p. 11), “as ONGs acompanham as políticas públicas de forma crítica e construtiva, na procura de um novo modelo de desenvolvimento que seja sustentável em longo prazo.” Sendo assim, se percebe a necessidade dessas organizações adotarem modelos de gestão devido ao grande número de demandas sociais existentes, as ONGs precisam mobilizar recursos financeiros e humanos de forma eficiente e eficaz de forma a garantir sua sustentabilidade.

Para Costa (2002, p. 52), nas organizações do Terceiro Setor os recursos humanos têm ganhado destaque “como área prioritária de atenção, em função cada vez maior da necessidade das organizações do setor atuar com competência, eficácia e eficiência”. A autora afirma ainda que,

[...] o processo de desenvolvimento de competências dos recursos humanos tem se constituído como um dos principais desafios a serem enfrentados pelas organizações do terceiro setor. Trata-se do alcance de uma das metas em direção à superação dos obstáculos que têm impedido o funcionamento institucional de acordo com as novas demandas da realidade. No cotidiano institucional, as pessoas envolvidas no

desenvolvimento de atividades e serviços têm um papel fundamental. Espera-se que sejam pessoas preparadas e capacitadas para as funções (COSTA, 2002, p.52).

Assim, sendo o Terceiro Setor formado por pessoas, a autora enfatiza a importância da gestão dessas pessoas no sentido de desenvolver as competências necessárias para o alcance dos objetivos da organização, bem como o cumprimento do seu papel perante a sociedade.

Justiniano (2003, p. 01), diz que “poucas Organizações Não-Governamentais (ONGs) têm atualmente uma gestão organizacional que dão conta dos processos que envolvem a área de recursos humanos”. O setor lida com uma diversidade maior de profissionais, em que a dificuldade está em garantir uma definição de cargos e salários, direito às leis trabalhistas (CLT) e oferecer planos de carreira de acordo com a finalidade social do setor, a autora afirma ainda que o Terceiro Setor tem grande capacidade para gerar empregabilidade, mas nem sempre encontra no mercado profissionais com as habilidades que a área demanda.

2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Para Lacombe e Tonelli (2001), foi nos anos de 1980 que surgiu o conceito acerca da gestão e planejamento estratégico de recursos humanos, sendo que este planejamento consiste em repensar as atividades da área de RH, isto é, integrar os objetivos de longo prazo da organização, as variáveis relevantes do ambiente e as necessidades em termos de pessoas. De uma forma geral, o planejamento das necessidades de recursos humanos baseia-se no desenvolvimento de estratégias acerca de quatro fatores: seleção; avaliação; remuneração e desenvolvimento.

No Brasil houve um atraso na prática do planejamento de Recursos Humanos, mesmo que na literatura tenha começado a discussão por volta da década de 1980 na prática houve um atraso de quase uma década em relação ao discurso literário. Na década de 1990 a preocupação das empresas era no enxugamento e na redução de custos, sendo que a maioria das empresas tem a sua área de RH voltada para questões operacionais e trabalhistas. O planejamento na área de RH, no que se refere a treinamento, recrutamento, descentralização e outros eram pouco utilizados nessa época (LACOMBE; TONELLI, 2001).

Ao longo dos anos o papel do RH foi sofrendo evolução quanto a sua atuação nas organizações, se adaptando frente às diversas situações. Assis, Viegas e Ckagnazaroff (2011, p.303) descrevem que a área de recursos humanos “se trata de uma área sensível e

influenciável pelas transformações vividas pelo sistema social”. É neste contexto que Castro, Kilimnik e Santanna (2008, p. 107) aponta desafios para a área, assegurando a necessidade de mudanças “nos sistemas de comunicação e de tomada de decisões, nas políticas e práticas de gestão de pessoas, mas principalmente na mentalidade, nos valores e na cultura organizacional”.

Barbosa (2005) aponta no Quadro 2, como se localizam as dimensões de recursos humanos dentro das organizações, diferenciado-as em três momentos; comportamental, funcional e reflexiva/critica.

ABORDAGENS	TRADICIONAL	IINTERMEDIÁRIA	MODERNA
COMPORTAMENTAL	- Liderança - Motivação - Qualidade de Vida - Estresse	- Comprometimento	- Gestão do Conhecimento - Aprendizagem
FUNCIONAL	- Cargos e Salários - Desempenho - Treinamento - Desenvolvimento - Recrutamento e Seleção - Carreiras - Rotinas de Pessoal	- Remuneração Variável - Participação dos Lucros e Resultados - Novos Formatos de Carreira	- Competências - Capital Humano - Capital Intelectual
REFLEXIVA/CRÍTICA	- Relações de Trabalho - Negociação Coletiva - Poder - Conflitos - Relações Sindicais	- Psicopatologia do Trabalho - Cultura de Empresa - Gerência de Empresa	- Subjetividade no Trabalho

Quadro 2 - Abordagens em Recursos Humanos – Um esquema para situar as relações de trabalho.
Fonte: BARBOSA (2005, p. 125).

Neste sentido Barbosa (2005), procura analisar as diferentes fases da gestão de pessoas, permitindo a compreensão através dos diversos aspectos que a envolve a configuração do processo de recursos humanos dentro das organizações.

No que se refere à abordagem comportamental a mesma “seria uma forma de enxergar a gestão de recursos humanos com forte ênfase no individuo e nos grupos e suas relações interpessoais visando o desempenho da organização”. A abordagem funcional por sua vez compreende as “diferentes atividades que compõem a pratica cotidiana de recursos humanos em uma organização no que se refere às diretrizes previamente definidas para atuação tática ou estratégica”. Na abordagem reflexiva/critica considera-se “os temas que incorporam elementos relacionados aos atores sociais em suas interações e como se avaliam os embates e/ou controvérsias de interesses dentro de uma perspectiva mais subjetiva” (BARBOSA, 2005, p. 124).

É neste contexto que existe o desafio as quais as organizações estão impostas, havendo a necessidade de adaptação da área de recursos humanos as diferentes dimensões existentes. Fischer (1998) aponta que o conhecimento se tornou vantagem competitiva para as organizações, e que as organizações bem sucedidas são aquelas que conseguem atrair, desenvolver e reter pessoas com a capacidade de responder tanto aos clientes quanto às oportunidades que emergem com a tecnologia.

Segundo Vizioli (2010, p. 22), “a competitividade é a palavra chave do cenário organizacional atual, e executivos e analistas acreditam que as pessoas são o único recurso capaz de proporcionar a competitividade organizacional”, e a administração de recursos humanos possui papel fundamental neste processo, o autor descreve que “existem varias maneiras de descrever o que os profissionais de RH fazem na prática – ou seja, as diferentes atividades envolvidas no processo de administração de recursos humanos (ARH)”, o autor destaca ainda que o processo de administração de recursos humanos tem o propósito de fazer com que a organização atraia e retenha as pessoas qualificadas e comprometidas das quais precisa.

Reforçando este conceito Junior (2012, p. 10) enfatiza que os objetivos da gestão de recursos humanos são;

Criar, manter e desenvolver um contingente de pessoas com habilidades, motivação e satisfação, para realizar os objetivos da organização, criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena das pessoas, para que alcancem seus objetivos individuais e alcançar a eficiência e eficácia com as pessoas.

Neste sentido, o processo de gestão de recursos humanos existe para que as organizações possam se adequar ao mercado competitivo através das pessoas de maneira sistêmica, através de um conjunto de atividades básicas para atrair pessoas competentes, desenvolver seu potencial, e mante-las comprometidas com a organização através dos processos de planejar, recrutar, selecionar, orientar, treinar, avaliar e remunerar (CHIAVENATO, 2003).

2.5 PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Para Milkovich e Boudreau (2000, p.130), “o planejamento de recursos humanos deve fazer parte do planejamento estratégico organizacional, pois as organizações são criadas para atender as pessoas” e os recursos humanos exercem papel fundamental no alcance dos objetivos organizacionais.

Para Lucena (1995, p. 84) o objetivo o planejamento estratégico de recursos humanos é:

Compreender o processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais de recursos humanos e o conseqüente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades a curto, médio e longo prazo, tendo em vista assegurar a realização das estratégias de negócios, dos objetivos da empresa e de sua continuidade sob condições de mudança.

Neste sentido o planejamento estratégico de recursos humanos integrado a estratégia organizacional, proporciona a definição dos objetivos e metas a serem alcançados pela empresa e os meios para alcançá-los de forma a envolver todas as pessoas da organização, mediante a elaboração de um plano que leve em consideração a situação atual e as necessidades futuras da organização.

2.6 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Para as organizações acompanharem as mudanças que são constantes no mundo globalizado, faz-se necessário que esta se apóie em um modelo de gestão de Recursos Humanos, visto que são formadas por pessoas e o processo de escolha dessas pessoas contribui para o alcance dos objetivos organizacionais, usando então como procedimento o processo de recrutamento e seleção.

Para França (2007), recrutamento é o processo pelo qual a organização atrai candidatos potencialmente qualificados para ocupar os cargos disponíveis por meio de uma ação externa da organização para influenciar o mercado de recursos humanos, consiste em um sistema de informação onde a empresa divulga e oferece ao mercado de forma atrativa as vagas de emprego que pretende preencher. Reforçando este conceito, Silva (2002, p.8) salienta que,

Recrutamento é uma atividade de divulgação, de chamada, de atenção, de incremento da entrada, portanto, uma atividade positiva e convidativa. O objetivo básico do recrutamento é abastecer o processo seletivo de sua matéria-prima básica: os candidatos .

Quanto aos tipos de recrutamento e seleção, geralmente encontra-se na literatura dois tipos, França (2007) aponta com maior detalhamento os principais tipos de recrutamento, sendo eles: interno e externo.

O recrutamento se classifica como interno quando o cargo em aberto é ocupado por uma pessoa que já trabalhava na empresa, seja por meio de transferência ou promoção, sendo analisado neste caso o desempenho dentro da empresa desde seu ingresso.

Recrutamento externo acontece quando a empresa busca candidatos apenas no mercado de trabalho, isto é, externamente à empresa. Para este tipo de recrutamento é importante à empresa ter um arquivo de currículos ou de cadastros de candidatos que já passaram por outros processos.

Depois de realizado o recrutamento de candidatos, faz-se a seleção deste pessoal, ou seja, a escolha do candidato adequado ao perfil da vaga, para Silva (2002, p. 8),

Seleção é uma atividade obstativa, de escolha, de opção e decisão de filtragem da entrada, de classificação e, portanto, restritiva. O objetivo da seleção é a de escolher, entre os candidatos recrutados aqueles que tenham maiores probabilidades de ajustar-se ao cargo vago e desempenhá-lo bem.

Para França (2007, p.34) “o objetivo da seleção é escolher e classificar os candidatos mais adequados às necessidades da organização”, analisando as diferenças individuais, bem com seu comportamento e desempenho frente a algumas situações, comparando os requisitos do cargo a ser preenchido com o perfil do candidato. Segundo a autora no processo de seleção é fundamental conhecer a personalidade do candidato e para isso existem diversas técnicas de seleção, sendo que as mais utilizadas são: entrevista de seleção, provas de conhecimento, testes psicológicos e técnicas vivenciais.

2.7 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Para Faraco (2007, p. 67) “é através do plano de cargos e salários que a organização consegue desenvolver todos os outros planos da organização”, consiste em uma ferramenta de gestão, que possibilita aos gestores de recursos humanos desenvolverem seu trabalho da melhor maneira possível, prevendo tanto qualitativa quanto quantitativamente os recursos

humanos, delimitando atribuições, deveres e responsabilidades aos cargos, definindo suas especificações e estrutura salarial, permitindo assim selecionar pessoas certas para desempenhar e ocupar o cargo de acordo com o seu potencial.

Segundo Mitraud (1973) o plano de cargos e salários não envolve somente a questão salarial, permite também controlar os custos de pessoal, serve de base para negociação com os sindicatos, ajuda na seleção, integração, promoção e treinamento, esclarece funções, autoridade e responsabilidade e ainda proporciona a melhoria nas relações entre dirigentes e empregados.

2.8 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE CARGOS

Para Faraco (2007, p.124) “a descrição de cargos é um processo que consiste em enumerar as tarefas ou atribuições que compõem um cargo e que o torna distinto de todos os outros cargos da organização”, bem como compreende o registro detalhado das funções, tarefas e responsabilidades atribuídas aos colaboradores, é o passo inicial onde o gestor de RH deve deixar claras as atribuições de cada cargo dentro da organização, este processo acompanha o indivíduo na realização de suas atividades, para responder os seguintes questionamentos: O que faz? Quando faz? Como faz? Por que faz?

Pontes (2006) aponta alguns conceitos que devem ser esclarecidos ao realizar a descrição de um cargo:

- Tarefa: consiste na atividade individualizada e realizada por um ocupante do cargo, sendo atribuída a cargos simples e repetitivos;
- Atribuição: atividade destinada a cargo mais diferenciado, sendo a atividade realizada por um ocupante do cargo;
- Função: é o conjunto de tarefas e atribuições realizadas pelo ocupante do cargo;
- Cargo: consiste no conjunto das atividades acima, funções, atribuições e tarefas, sendo que o ocupante do cargo tem uma posição definida na estrutura organizacional.

Após a descrição do cargo é preciso fazer a sua análise, na qual se verifica os requisitos intelectuais e físicos que o ocupante devera ter para desempenhar adequadamente o cargo, além da verificação das responsabilidades atribuídas ao cargo. Os cargos devem ser constantemente descritos, analisados e redefinidos para acompanhar as mudanças

organizacionais. Para Pontes, (2006, p. 46), “a análise de cargos é o estudo para identificar informações sobre as tarefas componentes dos cargos e as especificações exigidas para o seu ocupante”, deve-se examinar a estrutura da organização e de cada cargo para definir quais vão ser as informações necessárias para análise do cargo, selecionar os cargos a serem analisados e ajustar os dados necessários para análise.

A descrição e análise de cargos permitem que a organização tenha uma visão clara durante a tomada de decisões, através do mapeamento dos trabalhos realizados, sendo assim facilita o processo de recrutamento e seleção, identificação da necessidade de treinamento e avaliação de cargos.

Para Faraco (2007, p. 146) “avaliação de cargo é um meio de determinar o valor relativo de cada cargo dentro da estrutura organizacional”, possibilita a formação de uma estrutura hierárquica na organização e também a definição de quanto vale cada cargo da empresa, este procedimento é desenvolvido em três etapas onde deve ser descrito todos os cargos existentes na organização, analisar e classificar os respectivos cargos de forma lógica e avaliar os cargos em relação ao justo salário.

De acordo com Oliveira (1986, p. 51) “é preciso que os cargos a ser avaliados sejam claramente definidos”, destaca-se que os objetivos para realizar a avaliação de cargos são o estabelecimento de uma estrutura de valores para os cargos, propiciar controle eficiente, eliminar distorções, diminuir o efeito de decisões arbitrárias, entre outros, bem como proporcionar aos colaboradores e a organização como um todo a oportunidade de desenvolver seu cargo da melhor maneira possível, alcançando os objetivos organizacionais.

2.9 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Para França (2007, p. 87), “processo de treinamento e desenvolvimento consiste em estimular as competências o desempenho e os resultados dos colaboradores dentro da organização”, buscando aprendizagem, porém utilizando diferentes elementos. Milkovich e Boudreau (2000, p. 338) destacam o conceito de treinamento e desenvolvimento.

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

Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados afim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências .

O processo de treinamento é utilizado pelas empresas com o objetivo de desenvolver pessoas, tanto na aprendizagem de novas habilidades quanto na ampliação daquelas já existentes, uma vez que as pressões socioculturais, tecnológicas, econômicas e políticas direcionam as organizações a se adaptarem às exigências que o mercado impõe, focando mais intensamente seu capital humano. O treinamento é um processo que auxilia o empregado a adquirir novos conhecimentos e eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento, ação, habilidades, conhecimentos e atitudes (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997).

Diferente do treinamento que visa o momento presente, o desenvolvimento está focado no futuro do funcionário dentro da organização, um processo de longo prazo para o seu crescimento profissional e pessoal, para Marras (2009, p. 169) o desenvolvimento é “o responsável por despertar as potencialidades de um colaborador com talento, permitindo que esses floresçam e cresçam até o nível desejado de resultados”.

2.10 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

De acordo com Silva (2006), desde que começou a se empregar trabalhadores, acontece o processo de avaliação de desempenho, sendo que os primeiros registros ocorreram no século IV na fundação da Companhia de Jesus onde se utilizava um sistema de relatórios e notas, consistindo em uma auto avaliação. Em 1842, o Serviço Público Federal dos Estados Unidos da América já utilizava relatórios anuais para avaliar o desempenho dos trabalhadores, visto que houve uma lei aprovada no Congresso Americano, que designava aos chefes a elaboração desses relatórios, constando o aproveitamento de seus subordinados, a General Motors em 1918 já se utilizava também de métodos de avaliação de desempenho formal.

No Brasil, foram determinadas as primeiras diretrizes da avaliação de desempenho dos cargos da administração pública com a lei do reajustamento, criada em 28 de outubro de 1936, (BRASIL, 1936). Taylor foi um dos primeiros a avaliar o trabalho dos operários, objetivando um aumento na produtividade da empresa, sendo que a avaliação de desempenho foi tomando várias abordagens durante o decorrer dos anos, apresentando mais destaque depois da Segunda Guerra Mundial, com uma maior preocupação por parte das empresas de gerenciar o desempenho de seus funcionários (DIAS; CÂMARA; NASCIMENTO, 2003).

A avaliação de desempenho consiste em acompanhar permanentemente cada empregado da organização, com o intuito de medir o seu aproveitamento nas tarefas referentes ao seu cargo, tratando-se de uma atividade indispensável dentro de uma organização, pois gera informações para um possível treinamento, seleção de pessoal, desenvolvimento de pessoas e política salarial (SILVA, 2006).

Para França (2007, p.116) “a avaliação de desempenho dentro das empresas, tem como meta diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional”. A avaliação de desempenho objetiva motivar melhorando as promoções e recompensas, maximizar os rendimentos melhorando os conhecimentos sobre a função e compreensão dos objetivos do respectivo cargo, realizar treinamentos, estimular uma maior produtividade etc. Silva (2006), destaca que o principal objetivo da avaliação de desempenho é analisar o resultado alcançado com o resultado pretendido, através do acompanhamento constante das tarefas realizadas, proporcionando ao gestor uma visão clara do desempenho de cada funcionário dentro da organização, podendo assim propor melhoras nos resultados. Através desta avaliação, pode-se também verificar os funcionários que necessitam de treinamento ou reciclagem.

De acordo com França (2007), existe grande variedade de métodos para se avaliar o desempenho humano, sendo que algumas organizações utilizam seus próprios sistemas de avaliação adequando-o ao seu ambiente organizacional. Dentre os diversos métodos destaca-se o método das escalas gráficas, o método da escolha forçada, o método da pesquisa de campo, métodos de auto avaliação, métodos de avaliação por resultados, entre outros. Para Dias, Câmara e Nascimento (2003) a avaliação pode ocorrer não apenas formalmente, com um sistema específico, mas também informalmente, visto que avaliações e julgamentos ocorrem frequentemente dentro das organizações, entretanto a formalização visa otimizar as relações já existentes.

O método das escalas gráficas é o mais utilizado e divulgado, sendo que avalia o desempenho através de fatores que são previamente estabelecidos. Uma desvantagem desse método é que limita sua avaliação apenas aos fatores escolhidos. O método das escolhas forçadas consiste em frases descritivas previamente definidas, onde o avaliador é forçado a verificar o que mais se adequa ao seu ambiente organizacional (FRANÇA, 2007).

O método da pesquisa de campo é composto de quatro fases, primeiramente realiza-se uma entrevista de avaliação inicial, depois uma entrevista de análise complementar, seguido de um planejamento das providências para a seguir realizar o acompanhamento dos resultados, é considerado um dos métodos tradicionais mais complexos (FRANÇA, 2007).

Existem ainda outros métodos como o método de auto avaliação, onde o próprio funcionário realiza sua avaliação, destacando pontos fortes e fracos. Já o método de avaliação por resultados compara o resultado pretendido com o executado, sendo um método pratico, contudo depende muito da visão do gerente a respeito da avaliação. A escolha do método de avaliação depende da própria organização, de suas características e seu ambiente, não existindo, dessa forma, um melhor método. É importante, também, que a organização realize uma avaliação de desempenho com o seu devido planejamento e com uma boa implantação, para que assim possa resultar em uma avaliação satisfatória (FRANÇA, 2007).

3 METODOLOGIA

Para Lakatos e Marconi (2010, p.139) a metodologia de pesquisa pode ser definida como, “[...] um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”, assim, todo resultado de pesquisa dependerá de um projeto bem elaborado, neste capítulo serão apresentados os métodos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa.

3.1 ESTRATÉGIAS DE PESQUISA

Para fundamentar a coleta e análise de dados inicialmente foi realizada uma revisão bibliográfica que possibilitasse a melhor compreensão do conceito de Terceiro Setor e Recursos Humanos. A pesquisa realizada utilizou uma abordagem descritiva qualitativa, conforme Rodrigues (2006) e Vergara (2000) a pesquisa descritiva expõe características de determinada população, e pode também estabelecer correlações entre variáveis, os fatos são registrados sem a interferência do pesquisador, utilizando para isto um questionário padronizado. A pesquisa descritiva visa descrever o fenômeno estudado ou as características de um grupo, bem como compreender as relações entre os conceitos envolvidos no fenômeno em questão, Acevedo e Nohara (2010, p.46), definem ainda que “a pesquisa descritiva não objetiva explicar o fenômeno investigado, no entanto, os conhecimentos produzidos nesse tipo de pesquisa são essenciais para a pesquisa explicativa”.

Com o objetivo de obter melhor esclarecimento do fato estudado, optou-se também pela abordagem qualitativa que de acordo com Godoy (1995, p.21), “proporciona melhor compreensão do fenômeno no contexto no qual ele ocorre”, levando em consideração a perspectiva das pessoas envolvidas, considerando todos os pontos de vista, permitindo maior aprofundamento sobre o tema, a abordagem qualitativa justifica-se ainda pela busca de dados descritivos diretamente nas organizações.

Para a coleta dos dados necessários a análise do problema em questão, foi utilizada como procedimento a pesquisa de campo definida por Vergara (2000, p.47), como uma “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que se dispõe de elementos para explicá-lo”, Gil (2010, p.57) complementa dizendo que “a pesquisa

de campo procura o aprofundamento das questões propostas”, este tipo de pesquisa tem como base compreender as características da sociedade bem como obter informações a cerca do problema de pesquisa. Neste mesmo sentido, Acevedo e Nohara (2012, p.52), afirmam que “a pesquisa de campo visa investigar os indivíduos em seu comportamento natural”, usando a observação do sujeito da pesquisa como principal técnica para encontrar as respostas ao problema de pesquisa.

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

O universo de pesquisa para Gil (2010) e Vergara (2000) se constitui de um conjunto de elementos que possuem determinadas características, sendo estas o objeto de estudo, trata-se então de definir a população a ser estudada e uma amostra dessa população. Para a escolha das organizações do universo da pesquisa do presente estudo levou-se em consideração dois critérios básicos, ser do Terceiro Setor e estar localizada no município de Dourados/MS, adotando neste universo de pesquisa uma amostragem não probabilística por acessibilidade, que trata da seleção de elementos pela facilidade de acesso a eles (VERGARA, 2000).

Dourados, localizada ao sul do estado de Mato Grosso do Sul, possui poucas organizações do Terceiro Setor cadastradas na Secretaria de Assistência Social, estas organizações prestam serviços como amparo a pessoas idosas, com deficiência mental e motora, crianças abandonadas ou em risco, teatro, dança, musica, e apoio religioso, dentre outras.

Utilizou-se como fonte para a definição do universo de pesquisa o banco de dados da Secretária Municipal de Assistência Social do município de Dourados, foi enfatizado o fato de existirem no município um número maior de organizações do Terceiro Setor, porém não foi possível chegar a exatidão desses números devido ao fato de muitas dessas organizações não estarem registradas nos órgãos competentes.

Por meio do sítio da prefeitura do município foi possível extrair uma lista composta por 28 organizações, divididas por segmentos, com informações de endereço, telefone, email e identificação do gestor, por uma questão de acessibilidade foram selecionadas para a pesquisa 24 organizações, sendo essas localizadas no perímetro urbano do município. Após o contato com as 24 organizações selecionadas, foi possível realizar a pesquisa em 10 organizações que se mostraram dispostas a fornecer os dados necessários, a entrevista foi

feita com o gestor da organização. As demais organizações mostraram desinteresse pela pesquisa, foram realizados diversos contatos tanto pessoal quanto via telefone e email, agendado horário para realização da entrevista, porém sem obter sucesso.

Os sujeitos da pesquisa foram compostos pelos gestores das organizações do universo da pesquisa, sendo que a escolha do sujeito se deu a partir do conceito de Vergara (2000, p. 53) que define o sujeito da pesquisa como “as pessoas que fornecerão os dados necessários para a resposta da problemática”.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados se deu por meio da entrevista semi-estruturada, onde adotou-se um roteiro de entrevista previamente formulado com questões que a pesquisa procura responder (APÊNDICE A), Gil (2010, p.115) destaca que “o roteiro de entrevista tem como finalidade auxiliar o pesquisador a conduzir a entrevista para o objetivo pretendido de maneira organizada, evitando o esquecimento de algum tópico importante da entrevista”.

Para Lakatos e Marconi (2010, p. 178) a entrevista pode ser definida como,

[...] um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.

Sendo assim, o roteiro entrevista foi aplicado aos gestores das organizações do universo da pesquisa, após contato inicial, identificação e esclarecimento do trabalho. O roteiro de entrevista semi-estruturada foi submetido a um pré-teste junto ao gestor de uma organização do Terceiro Setor com a finalidade de verificar sua adequação aos objetivos propostos, sendo que os objetivos foram atingidos dando então início ao processo de coleta de dados.

Os dados foram coletados no período de 27 de outubro a 07 de novembro de 2014, em um primeiro momento o contato foi feito pessoalmente diretamente na organização, onde procurou identificar o gestor que poderia fornecer as informações requeridas, ao abordar a organizações foi apresentado e esclarecido os objetivos da pesquisa e então aplicado o roteiro de entrevista semi-estruturada levando em média 30 minutos. Em alguns casos, foi feito o agendamento prévio da entrevista via telefone e ainda procurando agilizar o acesso em

algumas organizações, o roteiro de entrevista foi enviado via email, sendo em um segundo momento entregue pelos pesquisados quando da visita da pesquisadora.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Após a coleta de dados o passo seguinte do estudo será a análise e interpretação de dados.

A análise de dados tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriores obtidos (GIL, 2010, p.156).

Os dados coletados junto aos gestores das organizações pesquisadas por meio de entrevistas semi-estruturada foram tratados de forma qualitativa de maneira a entender os aspectos da realidade das organizações pesquisadas correlacionando com a teoria estudada, respondendo assim aos objetivos da pesquisa, neste sentido foi realizada uma análise interpretativa das questões objetivas.

4 APRESNTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo destina-se a apresentação dos dados e análise dos resultados da pesquisa realizada, com o objetivo de descrever as praticas de gestão de recursos humanos nas organizações do Terceiro Setor do município de Dourados.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DAS ORGANIZAÇÕES

Foram pesquisadas 10 organizações conforme apresentados na Tabela 1, sendo duas associações, uma atuando na área da saúde e outra na área da assistência social promovendo ações que envolvem cultura, educação e evangelização, duas fundações privadas atuando na área da educação, e seis instituições filantrópicas, sendo uma na área da saúde e cinco na área da assistência social. Destas organizações sete tem atuação no âmbito municipal, duas no âmbito estadual e uma no âmbito internacional.

Tabela 1- Perfil das Organizações

Org.	Classificação	Atuação	Tempo	Área de Atuação	Nº Func.	Nº Volun.
1	Org. Filantrópica	Município	20 anos	Assistência Social	12	6
2	Org. Filantrópica	Município	10 anos	Assistência Social	1	50
3	Org. Filantrópica	Município	68 anos	Assistência Social	1	70
4	Org. Filantrópica	Estado	15 anos	Assistência Social	15	48
5	Org. Filantrópica	Município	60 anos	Assistência Social	27	4
6	Org. Filantrópica	Município	25 anos	Saúde	5	30
7	Associação	Município	11 anos	Assistência Social	4	30
8	Associação	Estado	9 anos	Saúde	18	23
9	Fundação Privada	Internacional	40 anos	Educação	28	12
10	Fundação Privada	Município	49 anos	Educação	21	10

Fonte: Autora da pesquisa (2014)

É interessante observar que 60% das organizações pesquisadas são caracterizadas como filantrópica, voltadas a área do assistencialismo e ao amparo dos menos favorecidos, confirmando a maior representatividade no Terceiro Setor conforme destaca Murado e Lima (2003), 80% das organizações atuam no município a mais de 10 anos. Observa-se ainda que 60% das organizações pesquisadas possuem um número maior de voluntários em relação ao número de funcionários, vindo a comprovar a necessidade de participação voluntária do setor, conforme colocado por (CALEGARE; SILVA JUNIOR, 2009).

4.2 IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DOS GESTORES

Quanto ao perfil dos gestores das organizações pesquisadas, foi possível identificar as características dos responsáveis pelo desenvolvimento das atividades de recursos humanos, conforme Tabela 2.

Tabela 2 - Perfil dos Gestores

Org.	Gênero	Faixa Etária	Instrução	Remuneração	Tempo de Atuação	Experiência Anterior
1	F	61-70	2° Completo	Voluntária	Mais de 10 anos	2° Setor
2	M	61-70	Superior	Voluntário	Mais de 10 anos	2° Setor
3	F	31-40	Superior	2.001,00 a 3.000,00	04 a 06 anos	1° Setor
4	F	31-40	2° Completo	Até 1.500,00	0 a 3 anos	2° Setor
5	M	41-50	Superior	Voluntário	0 a 3 anos	1° Setor
6	F	31-40	Superior	2.001,00 a 3.000,00	04 a 06 anos	1° Setor
7	F	41-50	2° Completo	2.001,00 a 3.000,00	Mais de 10 anos	2° Setor
8	F	41-50	Superior	4.001,00 a 5.000,00	Mais de 10 anos	2° Setor
9	M	20-30	Superior	Até 1.500,00	04 a 06 anos	Nenhuma
10	F	31-40	2° Completo	Até 1.500,00	0 a 3 anos	1° Setor

Fonte: Autora da pesquisa (2014)

Observou-se que 60% dos entrevistados possuem o ensino superior, porém nenhum dos entrevistados tem a formação em administração ou similar, os responsáveis pela gestão de pessoas possuem qualificação diversa daquela ligada à administração.

Foi possível observar que a formação dos gestores esta ligada à atividade fim da organização, ou seja se a organização atua no ramo da educação o gestor é qualificado na área da educação, se a organização atua na área de assistência social o gestor é formando na área.

Assim, percebe-se que os funcionários são contratados para uma determinada função e acabam exercendo outras, tanto que nenhuma das pessoas entrevistadas foi contratada exclusivamente para exercer o papel de gestor de recursos humanos.

4.3 PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Fleury (2002, p. 11) define que “a gestão de pessoas é a maneira que a empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”, neste sentido as

primeiras questões foram levantadas com o objetivo de identificar quais organizações possuíam gestor e diretrizes para a gestão de recursos humanos, seis organizações assumiram não possuir um gestor de pessoas, onde essa função é desenvolvida por pessoas responsáveis por varias outras funções na organização, em sua grande maioria os coordenadores ou diretores, em contrapartida, sete organizações disseram possuir diretrizes para o gerenciamento de pessoas.

Entre os desafios enfrentados pelo Terceiro Setor, segundo Assis, Viegas e Ckagnazaroff (2011, p. 299), está “o desafio da profissionalização o que faz crescer a concorrência por profissionais qualificados ao ponto de influenciarem de maneira positiva a imagem que a sociedade tem da organização”, verificou-se então que as organizações pesquisadas foram unânimes ao responder que exigem dos candidatos a uma vaga, capacitação na área e experiências anteriores, facilitando assim a adequação do candidato ao perfil da organização e contribuição do mesmo para o alcance dos objetivos sociais da organização.

No que diz respeito ao processo de recrutamento e seleção França (2007), destaca que o objetivo de tal procedimento é atrair candidatos potencialmente qualificados e escolher o candidato mais adequado as necessidades da organização, analisando seu perfil de acordo com a vaga ofertada.

Entre as organizações pesquisadas, sete fazem o recrutamento através da divulgação das vagas por meio de jornais, rádio e mídias sociais, duas divulga apenas internamente devido ao grande número de voluntários e apenas uma utiliza o apoio externo de uma agência de empregos. Quanto à seleção, apenas duas organizações contam com o apoio de uma psicóloga, no restante a seleção é feita pelo próprio responsável pela organização, em um primeiro momento é analisado o currículo do candidato recrutado, selecionando os que possuem os pré-requisitos exigidos, em todas as organizações a seleção é feita por meio de análise do currículo e entrevista pessoal. Oito organizações fazem o recrutamento externo e duas dão prioridade aos voluntários, até mesmo aqueles que não estão mais ativos, realizando então o recrutamento interno.

Todas as organizações pesquisadas disseram oferecer treinamento para os novos funcionários, com o objetivo de promover a aprendizagem e desenvolver as habilidades necessárias ao cargo, conforme conceitua Carvalho e Nascimento (1947), porém verificou-se que o treinamento oferecido consiste na apresentação da organização como um todo, destacando toda a rotina e processos internos, oferecendo ainda acompanhamento de um funcionário ou voluntário antigo para o desenvolvimento das tarefas nos primeiros dias de

atuação na organização, uma das organizações conta com o apoio da prefeitura, que oferece os cursos de capacitação para os seus funcionários e voluntários.

Se tratando da forma de remuneração, observou-se que entre as organizações pesquisadas apenas uma disse não ter nenhum tipo de requisito para definir o salário, justificando-se pelo fato de ter apenas um funcionário formal, duas organizações seguem o salário base das categorias convenionadas por sindicatos e sete organizações definem o salário de acordo com cada cargo, levando em consideração as atribuições e o grau de responsabilidade, conforme destaca Mitraud (1973), ao relacionar a definição do salário com as atribuições de cada cargo.

No que diz respeito à avaliação de desempenho, Silva (2006) aponta a importância de avaliar o funcionário, com o objetivo de medir seu aproveitamento e desempenho nas atividades desenvolvidas, nesse sentido todas as organizações pesquisadas possuem um meio de avaliar seus funcionários, sendo que uma organização realiza a avaliação diariamente por meio de observação, uma a cada quinze dias, três organizações realizam a avaliação mensal, uma anual onde faz a avaliação de forma individual e coletiva, e quatro organizações responderam não ter uma periodicidade nas avaliações, realizando-as caso necessário, geralmente quando ocorre algum problema com o funcionário.

As organizações contam ainda com apoio externo nos controles relacionados com os funcionários por meio de escritório de contabilidade, que são responsáveis pela parte jurídica, desde a contratação até a demissão dos funcionários, uma das organizações conta também com o apoio de uma agência de empregos, e quatro possuem apoio de forma voluntária de advogados e psicólogos.

Ao serem questionados sobre o que poderia ser feito na organização para melhorar a gestão de pessoas, dois respondentes afirmaram que no momento não julgam necessário algum tipo de melhora, em contrapartida os demais entrevistados salientaram a importância de haver definição clara das obrigações de cada funcionário, bem como regras pré estabelecidas para os voluntários e ainda investimento em capacitação, conforme aponta Justiniano (2003), um dos respondentes afirmou ser necessário maior proximidade entre a gerência, funcionários e voluntários, por meio de reuniões e orientações individuais com o objeto de adequar as tarefas dos mesmos ao perfil e objetivos da organização.

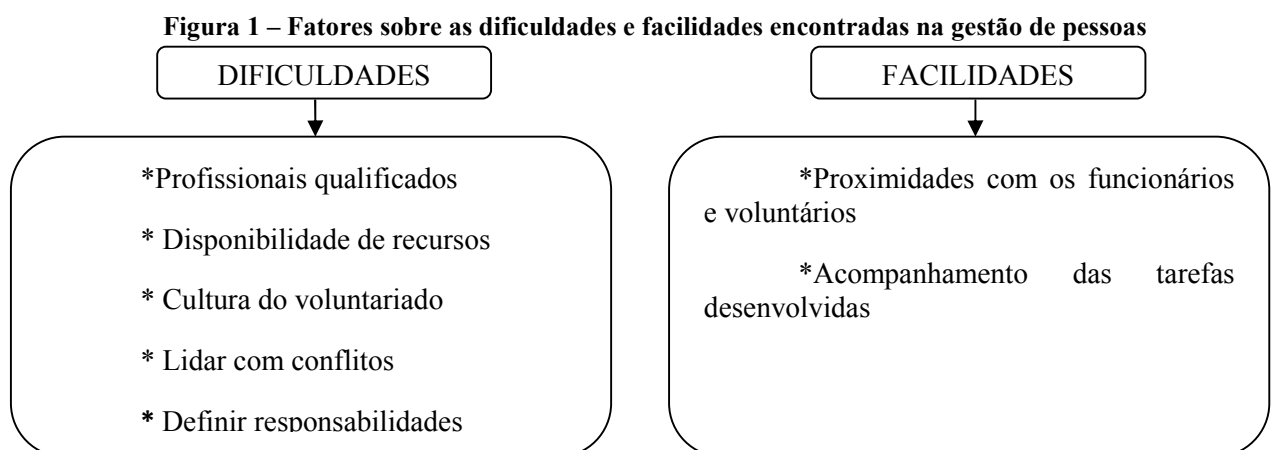
Outro ponto importante a ser destacado foi a resposta de um dos entrevistados ao mencionar a falta de conhecimento dos funcionários e voluntários em relação a lei que rege as organizações do Terceiro Setor, segundo o mesmo, a grande maioria não sabe do que se trata o termo Terceiro Setor.

É interessante observar que todas as organizações tratam a questão dos voluntários com a mesma importância com que tratam os funcionários, pois segundo os gestores os voluntários tem papel fundamental dentro da organização conforme destaca Costa (2002), por isso estabelecem regras de conduta, por meio de definição prévia de tarefas, horários e dias em que devem estar presentes na organização, segundo um dos gestores a organização não pode impor condições ou fazer exigências aos voluntários, porém ao iniciar na organização é deixado claro quais as regras devem ser seguidas, com o objetivo de preservar o bom andamento das atividades.

No que diz respeito as ações que as organizações promovem para melhorar a gestão tanto dos funcionários quando dos voluntários, as reuniões e investimentos em capacitação tiveram destaque como forma positiva de contribuir para a boa gestão das pessoas, quanto aos funcionários formais o incentivo financeiro é a ação que mais traz efeitos positivos.

Os gestores julgam de fundamental importância a gestão de recursos humanos dentro das organizações do Terceiro Setor, permitindo alinhar as pretensões dos funcionários e voluntários aos objetivos da organização, salientaram também a gestão como forma de conhecer e identificar o perfil de cada funcionário, um dos gestores entrevistados afirmou que por meio da gestão de pessoas a organização consegue promover mudanças, inovação de modo a motivar o funcionário, melhorando significativamente a sua produtividade.

Quanto ao questionamento sobre as dificuldades e facilidades encontradas na gestão de pessoas, conforme Figura 1 foram citados os seguintes fatores.



Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2014)

Três gestores mencionaram a dificuldade em encontrar profissional qualificado conforme itens, desafio apontado por Assis, Viegas e Ckagnazaroff (2011) e Justiniano (2003), um gestor citou a falta de recursos financeiros para investimento em capacitação, um

citou a cultura do voluntariado como um impasse na gestão, um mencionou a dificuldade em lidar com conflitos e definir responsabilidades, em contrapartida quatro gestores disseram não encontrar dificuldade na gestão de pessoas. No que diz respeito às facilidades os gestores destacaram a proximidade com os empregados e voluntários, o que permite melhor acompanhamento das tarefas desenvolvidas pelos mesmos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das análises realizadas, acredita-se que foi possível responder o objetivo proposto por este trabalho: analisar as práticas de gestão de pessoas nas organizações do Terceiro Setor do município de Dourados/MS, onde constatou-se que no grupo pesquisado as organizações não tem uma forma de gestão de pessoas definida, utilizam práticas de gestão de acordo com as necessidades do dia a dia, sem depender de uma estrutura de gestão formal e possuem características e padrões culturais próprios.

De acordo com os objetivos específicos, foi possível identificar o perfil das organizações pesquisadas, onde a maioria é caracterizada por praticar ações de filantropia com número maior de voluntários do que de funcionários formais, e o perfil dos gestores, onde a maioria possui formação superior, porém nenhum na área de administração.

Constata-se que as práticas de gestão de recursos humanos desenvolvidas no Terceiro Setor, estão em sintonia com as teorias apresentadas, embora de maneira informal, todas as organizações possuem diretrizes para lidar com as pessoas, até mesmo as organizações que responderam não possuir diretriz para o gerenciamento de pessoas desenvolvem tais práticas, porém de maneira pessoal de acordo com a cultura da organização.

Observou-se que embora as organizações adotem práticas de recursos humanos, nenhuma delas possui a área de RH estruturada, os responsáveis pela gestão de pessoas não possuem formação na área e em todas as organizações é assumido por pessoas que possuem outras atribuições. Verificou-se de acordo com a fala dos respondentes que a falta de profissional qualificado, aliado a falta de recursos das organizações para investir em capacitação, colabora para a falta de estrutura definida para a gestão de pessoas, uma vez que a organização faz a opção de contratar um gestor que seja responsável pela organização como um todo, deixando de lado a departamentalização dos setores de forma que cada setor tenha seu gestor.

Neste sentido, fica a sugestão para que novos estudos possam identificar e propor melhorias nos processos e pesquisar de maneira sistêmica a gestão de pessoas nas organizações do Terceiro Setor, de modo a identificar um modelo de gestão adequado.

As limitações quanto a pesquisa se deu por conta da sua população, houve pequeno número de participantes, devido ao pouco interesse dos mesmos em responder ao roteiro de entrevista, embora realizados diversos contatos tanto pessoalmente, quanto por telefone e email.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS (ABONG). **Antecedentes à criação da Abong**. Abong, 2006. Disponível em: <<http://www.abong.org.br/biblioteca.php?id=4422>>. Acesso em: 05 de ago. de 2013.

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no Curso de Administração: guia completo de conteúdo e forma**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ASSIS, Lilian Bambirra de; VIEGAS, Glauce; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. Gestão de Recursos Humanos no Terceiro Setor: um estudo descritivo das organizações de Belo Horizonte. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, PROPAD/UFPE. ISSN 1679-1827. 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS (ABONG). **Números e dados das fundações e associações privadas sem fins lucrativos no Brasil**. Abong, 2006. Disponível em: <<http://abong.org.br/ongs.php>> Acesso em: 20 de julho de 2013.

BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. Relações de trabalho e recursos humanos em busca de identidade. **Revista de Administração Eletrônica**, v. 45, 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

BRASIL. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **Terceiro Setor e Desenvolvimento Social**. Relato Setorial nº 3. 2001. Disponível em: <www.bndes.gov.br>. Acesso em 05 de Agosto de 2007.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Lei n. 284, de 28 de Outubro de 1936**. Brasília, 1936.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Lei n. 9.790, de 23 de março de 1999**. Brasília, 1999.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil 2005**. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2008. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/2005/fasfil.pdf>> Acesso em: 20 de julho de 2013.

CASTRO, Jose Henrique Motta de; KILIMNIK, Zélia Miranda; SANT'ANNA, Anderson de Souza. Modernidade organizacional em Gestão de Pessoas como base para a incorporação de modelo de Gestão por Competências. **RAC-Eletrônica**, v. 2, art 7, p.105-122, jan/abr 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_688.pdf>. Acesso em: 01 de Agosto de 2013.

CALEGARE, Marcelo Gustavo Aguilar; SILVA JUNIOR, Nelson. A “construção” do terceiro setor no Brasil: da questão social à organizacional. **Revista Psicologia Política**, v. 9, n. 17, p. 129-148, 2009.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. v.1. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos básicos**. São Paulo: Ed. Atlas, 2003.

COSTA, Cláudia Soares; VISCONTI, Gabriel Rangel. **Terceiro Setor e Desenvolvimento Social**. AS/GESET Relato Setorial N° 3, junho, 2001.

COSTA, Selma Frossard. Gestão de Pessoas em Instituições do Terceiro Setor: uma reflexão necessária. **Revista Terra e Cultura**, Ano XVIII, n. 35, julho a dezembro de 2002. p. 40-58.

DIAS, Andréia Lé; CAMÂRA, Deise da Silva; NASCIMENTO, Rita Oliveira do. **Avaliação de Desempenho: fatores que resultam em implicações negativas da avaliação de desempenho funcional associada ao programa GDF da CHESF**. (Monografia). Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2003.

FARACO, Adroaldo. **Administração de Recursos Humanos Completa e Atualizada: o conceito de APH**. Santa Catarina: Ed. do Autor, 2007.

FISCHER, André Luis. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. São Paulo: FEA/USP, 1998.

FIEGE, Hans-Jurgen. **ONGs no Brasil: perfil de um mundo em mudanças**. Fortaleza: Fundação Konrad Adenauer, 2003.

FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Prática de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. v. 35. n. 3, pg 20-29. São Paulo, 1995.

GRAEF, Aldino; SALGADO, Valéria. **Relações de Parceria Entre Poder Público e Entes de Cooperação e Colaboração no Brasil**. 1 ed. Brasília: IABS, 2012.

INÁCIO, Sandra Regina da Luz. **Análise e Descrição de Cargos: como fazer corretamente**. 2008. Disponível em:

<<http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/lideranca/analise-e-descricao-de-cargos:-como-fazer-corretamente-5013/artigo/>>. Acesso em: 16 de junho de 2013.

JUNIOR, José de Alencar Rocha Loures. **Administração de Recursos Humanos: Visão Sistêmica em Gestão de Pessoas**. 5 ed. 2012.

JUSTINIANO, Bianca. **Recursos Humanos, um desafio para o terceiro setor**. Guia de Empregos, 2003. Disponível em:

<http://www2.uol.com.br/aprendiz/guiadeempregos/terceiro/info/artigos_021003.htm#3>. Acesso em: 10 de Agosto de 2013.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; TONELLI, Maria José. O discurso e a Prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de Recursos Humanos. **RAC**. v. 5. n. 2. Mai/ago. 2001. pg. 157-174.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 13 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MENDES, Luiz Carlos Abreu. **Visitando o terceiro setor: ou parte dele**. IPEA, n. 647. Brasília, 1999. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=3955> Acesso em: 28 de julho de 2013.

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MITRAUD, Alysson Darowish. **Avaliação de Cargos: instrumento básico para o equilíbrio interno dos salários**. 2 ed. São Paulo: Brasiliense, 1973.

MURARO, Piero; LIMA, Jose Edmilson de Souza. Terceiro Setor, qualidade, ética e riqueza das organizações. **Rev. FAE**, Curitiba, v. 6, n. 1, p. 79-88, jan/abr, 2003.

OLIVEIRA, Rodrigo Nunes de; JUNQUEIRA, Luciano Antônio Prates. **A Gestão nas Organizações do Terceiro Setor: que forma de gestão?** Pontifica Universidade Católica de São Paulo. São Paulo 2003.

OLIVEIRA, Rodrigo Nunes de. **Análise da Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos, Estudo de Caso**. Pontifica Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2003.

OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de. Avaliação de Cargos: uma abordagem sistêmica. **Revista de Administração**. V. 21.n 4. Out/dez.1986, p. 49-55.

PONTES, Benito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários**. 11 ed. São Paulo: LTR, 2006.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RODRIGUES, Auro de Jesus. **Metodologia científica**. v. 90, São Paulo: Avercamp, 2006.

RUWER, Leia Maria Erlich; CANOAS, José Walter. Gestão de Pessoas em Organizações do Terceiro Setor: Especificidades dos Recursos Humanos, Perspectivas e Desafios. **Serviço Social e Realidade**, v. 18, n. 2, p. 107-132, 2010.

SILVA, Elane Batista da. **Recrutamento e seleção**. Monografia. Universidade Candido Mendes. Rio de Janeiro, 2002.

SILVA, Patrícia Bartoli. **Avaliação de Desempenho**. Monografia. (Especialista em Pedagogia Empresarial). Universidade Candido Mendes. Rio de Janeiro, 2006.

SILVA, Carlos Eduardo Guerra. Gestão, Legislação e Fontes de Recursos no Terceiro Setor Brasileiro: uma perspectiva histórica. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro p. 1301-25, Nov./Dez. 2010.

TEIXEIRA, Rubens de França. Discutindo o terceiro setor sob o enfoque de concepções tradicionais e inovadoras de Administração. **Caderno de Pesquisas em Administração**. v.11, n. 1, p. 1-15, São Paulo: FEA-USP, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000. 3 ed.

VIZIOLI, Miguel. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

APÊNDICE A - Instrumento Para Coleta de Dados: Roteiro de Entrevista

Esta pesquisa tem o objetivo de colher dados para a identificação das estratégias de recursos humanos presentes nas organizações do Terceiro Setor do município de Dourados/MS. As informações fornecidas por sua instituição será essencial para a estruturação de uma monografia do curso de administração, pela Universidade Federal de Grande Dourados – UFGD.

As informações coletadas serão mantidas em caráter confidencial, respeitando a privacidade e a imagem das instituições pesquisadas e de seus representantes.

A) Perfil do Respondente

Nome (opcional): _____

1) Sexo: () Feminino () Masculino

2) Remuneração

- () Até 1.500,00 () 1.500,00 a 2.000,00 () 2.000,00 a 3.000,00
 () 3.000,00 a 4.000,00 () 4.000,00 a 5.000,00 () Acima de 5.000,00

3) Faixa Etária:

- () 20 a 30 anos () 31 a 40 anos () 41 a 50 anos
 () 51 a 60 anos () 61 a 70 anos () Acima de 70

4) Grau de instrução:

- () Não alfabetizado () Fundamental incompleto () Técnico Profissionalizante
 () Alfabetizado () Ensino médio completo () Superior Incompleto
 () Fundamental completo () Ensino médio incompleto () Superior Incompleto
 () Pós-graduado

5) Tempo de trabalho na organização:

- () 0 a 3 anos () 04 a 06 anos () 07 a 10 anos () Mais de 10 anos

6) Experiências anteriores _____

B) Perfil da Organização:

1) Tempo de atuação da organização:

- () 0 a 3 anos () 04 a 06 anos () 07 a 10 anos () Mais de 10 anos

2) Ramo de atividade da organização:

- Saúde Educação Lazer
 Meio Ambiente Cultura Desenvolvimento
 Comunitário Inclusão Social Outros _____

3) Âmbito de atuação da organização:

- Comunidade Local Bairro Município
 Estado Nacional Internacional

4) Quantidade de funcionários formais:

- 0 a 5 5 a 10 Mais de 10

5) Quantidade de voluntários:

- 0 a 5 5 a 10 Mais de 10

C) Ações de Recursos Humanos:**1) A organização possui gestor de recursos humanos? Se não, a quem cabe as decisões?**

- Não
 Sim, Quem?

2) A organização possui algum tipo de diretriz para o gerenciamento de pessoas?

- Não
 Sim, Qual?

3) Existem pré requisitos estabelecidos para escolha do candidato a uma vaga na organização?**4) Como se da o processo de recrutamento e seleção de novos funcionários ou voluntários?****5) Existe algum tipo de treinamento para os novos e atuais funcionários e voluntários?****6) Como é definido o salários para os funcionários formais?****7) As pessoas envolvidas na organização passam por alguma avaliação de desempenho?**

- Não
 Sim. Como?

8) Existe algum apoio externo na gestão de pessoas?

- Não
 Sim. Qual a finalidade?

09) Existe alguma política para tratar a gestão de pessoas com os voluntários?

- 10)** Que tipo de ações tem surtido efeitos positivos na gestão de pessoas nessa organização?
- 11)** O que você entende que deve ser feito para melhorar o quadro atual da gestão de pessoas nessa organização?
- 13)** Na sua opinião, qual a importância da gestão de recursos humanos dentro da organização?
- 12)** Na sua opinião quais as maiores dificuldades na gestão de pessoas?