FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E ORGANIZAÇÕES SUBSTANTIVAS:
UM ESTUDO COMPARATIVO

Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre

FABIANO ALVES DOS REIS
Rio de Janeiro - 2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS

FABIANO ALVES DOS REIS

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E ORGANIZAÇÕES SUBSTANTIVAS:
UM ESTUDO COMPARATIVO

Dissertação apresentada ao programa de Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial da Escola de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Marco Tulio Zanini

Rio de Janeiro
2016

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Mario Henrique Simonsen/FGV

Reis, Fabiano Alves dos
Gestão de recursos humanos e organizações substantivas : um estudo comparativo / Fabiano Alves dos Reis. – 2016.
91 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.
Orientador: Marco Tulio Zanini.
Inclui bibliografia.

1. Administração de pessoal. 2. Organizações não-governamentais. 3. Teoria da organização. 4. Isonomia salarial. I. Zanini, Marco Túlio Fundão. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.3

FABIANO ALVES DOS REIS

"GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E ORGANIZAÇÕES SUBSTANTIVAS: UM ESTUDO COMPARATIVO".

Dissertação apresentado(a) ao Curso de Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial do(a) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre(a) em Administração.

Data da defesa: 30/11/2017

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

Marco Tulio Fundão Zanini
Orientador(a)

Fernando Guilherme Tenório
Membro Interno

Luis Fernando Filardi Ferreira
Membro Externo

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha mãe, pai e irmã.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em especial aos meus pais, Terezinha Reis e Geraldo Reis, pelo amor que nunca me negaram, fontes de inspiração e alicerces que me fizeram ser o que sou hoje.

Aos professores do Mestrado Executivo em Administração de Empresa (MEX), pela discussões e reflexões tão importantes na construção do conhecimento.

Aos colegas de turma, pelos dois anos de convivência e companheirismo.

Ao meu orientador Marco Tulio Zanini, por me acompanhar durante todo esse trabalho, e ao professor Fernando Tenório por sua disponibilidade e atenção.

Agradeço, também, a Hilka Telles, pelas revisões deste trabalho, pela sua atenção e costumeiro carinho.

Agradeço, ainda, a todos envolvidos direta ou indiretamente no desenvolvimento e resultado deste trabalho.

Muito obrigado.

Afirmo, finalmente, que a maneira pela qual é ensinado o modelo dominante é ilusória e desastrosa, porque não admite explicitamente sua limitada utilidade funcional.

Alberto Guerreiro Ramos

RESUMO

Objetivo - O objetivo principal desta pesquisa é verificar se, mesmo em ONGs com grande número de funcionários e financiadores, as características isonômicas são mantidas, do ponto de vista das práticas de recursos humanos.

Metodologia - A pesquisa aqui apresentada se vale da concepção construtivista social utilizada por Creswell (2010), segundo a qual os "construtivistas sociais defendem suposições de que os indivíduos procuram entender o mundo em que vivem e trabalham" (CRESWELL, 2010, p. 31). Além do ponto anterior, o construtivismo social também pode ser chamado de paradigma qualitativo ou interpretativo, hermenêutico, naturalista e qualitativo (COUTINHO, 2014). Foram feitas entrevistas com sete funcionários da ONG e dez funcionários de uma organização privada, para verificar o grau de racionalidade substantiva dentro de cada organização. Oito variáveis foram analisadas com base nas respostas dos 17 entrevistados. Ao final das análises, foi possível comparar as duas empresas e verificar qual das organizações apresenta maior intensidade da racionalidade substantiva.

Resultados - Após análise de todas as variáveis estudadas ne pesquisa, de forma geral a empresa Alfa foi enquadrada no nível elevado do *continuum* de intensidade substantiva, enquanto a ONG Beta permaneceu no nível baixo do mesmo *continuum*.

Limitações - Por ser uma pesquisa qualitativa, não foi possível se valer de um número grande de organizações, sejam elas privadas ou sociais. Portanto, não é possível afirmar que seus resultados sejam válidos para todas as organizações. Como a organização objeto desta pesquisa tem uma estrutura que a difere das demais ONGs brasileiras em porte e forma de financiamentos, não podemos extrapolar os resultados aqui obtidos para as demais ONGs.

Aplicabilidade do trabalho - Esperamos que esta pesquisa contribua para os estudos sobre a gestão de ONGs, que hoje ainda são escassos na literatura acadêmica brasileira. Além disso, mesmo que de forma tímida, esperamos que essa pesquisa de campo preencha parte da lacuna deixada pelos teóricos sobre as organizações substantivas, avançando às discussões heurísticas sobre o tema.

Originalidade – Pelas pesquisas feitas, não foram encontrados outros trabalhos que estudam as ONGs e organizações substantivas do ponto vista do departamento de recursos humanos.

Palavras-chave: ONG, organizações substantivas, recursos humanos, isonomia, racionalidade substantiva.

Categoria do artigo: Dissertação de Mestrado/Artigo original

ABSTRACT

Purpose - The main objective of this research is to verify if, even in NGOs with large numbers of employees and funders, the isonomic characteristics are maintained, from the point of view of human resources practices.

Methodology - The research presented here is based on the social constructivist conception used by Creswell (2010), according to which "social constructivists defend assumptions that individuals seek to understand the world in which they live and work" (CRESWELL, 2010, 31). In addition to the previous point, social constructivism can also be called a qualitative or interpretive paradigm, hermeneutic, naturalistic and qualitative (COUTINHO, 2014). Interviews were conducted with seven NGO staff and ten staff from a private organization to verify the substantive rationale within each organization. Eight variables were analyzed based on the responses of the 17 interviewees. At the end of the analysis, it was possible to compare the two companies and to verify which of the organizations presents the highest intensity of substantive rationality.

Findings - After analyzing all variables studied in the research, in general the company Alpha was framed at the high level of the continuum of substantive intensity, while the NGO Beta remained at the low level of the same continuum.

Research limitations - Because it is a qualitative research, it was not possible to use a large number of organizations, be they private or social. Therefore, it is not possible to say that its results are valid for all organizations. As the organization that is the object of this research has a structure that differs it from other Brazilian NGOs in terms of size and financing, we can not extrapolate the results obtained for other NGOs.

Practical implication - We hope that this research contributes to the studies on the management of NGOs, which today are still scarce in the Brazilian academic literature. Moreover, even if timidly, we expect this field research to fill in part of the gap left by theorists about substantive organizations, advancing to the heuristic discussions on the subject.

Originality - From the research done, no other studies have been found that study NGOs and substantive organizations from the human resources department point of view.

Keywords: NGOs, substantive organizations, human resources, isonomy, substantive rationality.

Paper category: Master’s thesis/Research paper

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolução dos recursos humanos.....34
Figura 2: Do departamento pessoal para o gerenciamento estratégico de recursos humanos..35
Figura 3: *Continuum* de intensidade de racionalidade substantiva.....54

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Teoria da vida humana associada.....16
Quadro 2: Quadro de análise.....53
Quadro 3: Análise comparativa.....75

LISTA DE SIGLAS

ABONG	Associação Brasileira de Organizações não-governamentais
CEO	*Chief Executive Officer*
DRH	Departamento de Recursos Humanos
GRH	Gestão de Recursos Humanos
ONG	Organização não-governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
OS	Organização Social
OSC	Organização Sociedade Civil
OSCIP	Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público
PNB	Produto Nacional Bruto

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 9

2 ESTRUTURA DA PESQUISA 13
2.1 TEMA 13
2.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA 13
2.3 OBJETIVOS 14
2.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO 14
2.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO 15

3 MARCO TEÓRICO 16
3.1 ORGANIZAÇÕES SUBSTANTIVAS 16
3.2 TERCEIRO SETOR 24
3.3 ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS - ONGS 25
3.3.1 Definição de ONG 28
3.4 RECURSOS HUMANOS 33
3.5 ONGS E RECURSOS HUMANOS 39

4 METODOLOGIA 47
4.1.1 – A Empresa Alfa 55
4.1.2 – A ONG Beta 56

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS 57
5.1 ANÁLISE DE RESULTADO DA EMPRESA ALFA 57
5.2 ANÁLISE DE RESULTADO DA ONG BETA 67

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 79
6.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAS E ACADÊMICAS 80
6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA 80

REFERÊNCIAS 82

1 INTRODUÇÃO

Por terem grande aceitação no meio acadêmico brasileiro, os argumentos de Guerreiro Ramos sobre organizações substantivas ganharam espaço na literatura nacional e alavancaram mais estudos sobre o tema. Porém, mesmo tendo conquistado tal visibilidade na literatura brasileira, constata-se que Ramos (1981) utilizou apenas uma forma conceitual e teórica ao propor sua abordagem substantiva das organizações. Os estudos organizacionais e da racionalidade substantivas subsequentes não se desenvolvem de forma satisfatória sobre as práticas administrativas, ficando essencialmente presas ao campo conceitual (SERVA, 1997).

Em seu livro, Guerreiro Ramos (1981) conceitua o que, no seu ponto de vista, seria o tipo ideal de organização, denominada por ele como 'Isonomia', onde todos os indivíduos são iguais e buscam amor e uma vida boa. O autor compara sua ideia de isonomia às *polis* de Aristóteles e estabelece cinco características principais de uma isonomia, que são:

- Atualização de seus membros sem prescrições impostas;
- Ambiente e atividades autogratificantes;
- As atividades são promovidas como vocações e não como emprego;
- O sistema de tomada de decisões e fixação de orientações políticas é totalmente aberto; e,
- É necessário que prevaleçam as relações primárias.

É possível encontrar organizações que se aproximem do conceito de isonomia proposto por Ramos (1981), mas não com perfil completamente isonômico, uma vez que sua descrição serve unicamente para uma definição heurística. Embora não haja isonomias perfeitas, o autor indica ambientes que se assemelham a elas, como as associações, comunidades urbanas e empresas de propriedade dos trabalhadores.

De acordo com Maurício Serva (1996), com base em seus estudos e no conceito de isonomia de Guerreiros (1981), muitas ONGs podem ser substantivas, visto que grande parte dessas organizações foi criada concomitantemente à expansão das ideias substantivas. Mas "é obvio que somente o exame acurado de seus processos organizacionais, das ações efetivas de seus membros, é que se poderia constatar ou não a veracidade de uma tal hipótese" (SERVA, 1996, p. 239).

Para qualquer discussão sobre Organizações não-governamentais (ONGs) se faz necessário sempre uma revisão, mesmo que breve, sobre o terceiro setor. É dentro do terceiro

setor – em meio a diferentes definições e pluralidade de organizações – que aparece o subgrupo das ONGs. Tais organizações se distinguem dos demais grupos por estarem ligadas, em sua maioria, a trabalhos que visam à redução da pobreza e desenvolvimento social (LEWIS, 2006). As ONGs, diferentemente das outras instituições sem fins lucrativos, são mais politizadas e também presentes na construção de direitos de cidadania (FERNANDES,1996).

Embora haja vasto material escrito sobre ONGs, a maioria das publicações está vinculada a textos corporativos ou jornalísticos. A presença das ONGs na literatura acadêmica ainda figura de forma modesta, com poucos pesquisadores dando atenção a esse tipo de organização e seu modelo de gestão, seja pelo pouco tempo de existência dessas instituições ou pela não divulgação dos seus resultados sobre pesquisas internas, em especial os negativos (KAREITHI e LUND2012; LEWIS, 2006).

De acordo com Maria Gohn (1994) o termo ‘ONG’ começou a ser usado na década de 1940 pela Organização das Nações Unidas (ONU), porém os estudos sobre tais instituições só tiveram início 40 anos depois, na década de 1980, principalmente na parte ocidental do mundo. Naquela época, ganhou destaque o trabalho Samuel Paul e Arturo Israel (1991) que mostrava a limitação dos estados e mercados na redução do nível da pobreza, e evidenciava as diferentes competências das ONGs para atenderem as demandas sociais, das quais outras instituições não eram capazes de se encarregar. O crescimento das ONGs se alicerçou sobre três principais características após a Guerra Fria, sendo elas:

- Desmistificação de que apenas o livre comércio e a liberalização são suficientes para a redução da pobreza;
- O entendimento que este tipo de organização pode ser economicamente eficiente; e
- Diminuição da confiança da população nas empresas e no governo.

Ao mesmo tempo, segundo Fernando Tenório (2003), em que cresceu significativamente o número de comunidades carentes, também houve aumento dos índices de violência, de poluição ambiental e de conflitos, fossem eles religiosos, políticos, étnicos ou sociais.

No Brasil, as ONGs passaram a ter maior notoriedade nos anos 1970, sob a terminologia de ‘centros de educação popular’ ou ‘centros de promoção social’, cuja função precípua era expandir o trabalho social nos setores mais populares (SERVA, 1997). Segundo dados da ABONG obtidos durante a elaboração desta pesquisa, que ao longo do trabalho serão mostrados, havia no Brasil em 2015 cerca de 290 mil ONGs, concentradas principalmente nas regiões Sudeste e Nordeste do Brasil.

Para Serva (1996) uma das dificuldades daqueles se empenham no estudo das ONGs está relacionada às diferentes definições para essas organizações, já que sob o mesmo guarda-chuva podem haver de pequenos grupos organizados regionalmente até organizações com um grande quadro de funcionários e volumosos orçamentos.

De acordo com Tenório (2003), no mesmo contexto de transformações pelas quais passaram as ONGs, as mudanças socioeconômicas alteraram o ambiente organizacional. As grandes organizações têm papel fundamental nas mudanças nos negócios, no trabalho e sobre o governo, direcionando esses agentes a novos cenários sociais (ULRICH, 2000). O avanço da tecnologia nas últimas décadas, que fez funcionários e organizações enfrentarem mudanças nas linhas de produção, num cenário de maior competitividade entre as empresas; a escassez de bens de produção; a alta qualificação; e, por fim, a grande oferta de mão de obra obrigaram as organizações a gerirem melhor seus recursos humanos. A literatura sobre recursos humanos indica que um bom gerenciamento de tais recursos tem relação direta com o sucesso da organização (FOMBRUN, 1984).

Embora já fosse amplamente discutida, a gestão de recursos humanos ganha papel estratégico apenas nos anos de 1980, nos Estados Unidos, e alguns anos depois se insere nas empresas brasileiras. As dificuldades encontradas para a gestão das ONGs estão basicamente atreladas ao fato de que, por muitos anos, a gestão não era tida como algo realmente fundamental dentro dessas organizações – para muitos gestores, a preocupação com a gestão não era a função dessas organizações. Além disso, como a contratação de funcionários tinha como única premissa as próprias aspirações sociais dos contratados, esses profissionais também não davam a devida importância para a saúde administrativa e financeira dessas organizações (ULRICH, 2000).

Tal modelo de gestão vai de encontro às organizações comerciais, onde a remuneração é essencialmente monetária, respeitando o nível de senioridade dos profissionais e a complexidade de suas atividades (MARTÍNEZ e BAÑÓN, 2014). Já nas organizações sociais a remuneração está bem abaixo daquelas encontradas nas empresas comerciais. Este seria um problema detectado nas organizações comerciais, que lançam mão de compensações financeiras para motivar e reter seus funcionários, mas não nas organizações sociais, nas quais a retenção e motivação do trabalhador não estão diretamente ligadas às compensações financeiras (EMANUELE e HIGGINS, 2000).

Outros autores como Noura Yassine e Rami Zein (2016), contudo, defendem que os funcionários das organizações comerciais são mais satisfeitos com o trabalho do que os funcionários das ONGs, já que seus salários e demais benefícios tendem a ser melhores que nas

organizações sociais. Como o ambiente de trabalho tem papel fundamental na satisfação do funcionário, nas empresas comerciais a tendência é que o ambiente seja mais estável e organizado, remetendo os funcionários a uma maior segurança e também estabilidade financeira.

Assim, nos próximos capítulos este trabalho discorrerá de forma mais detalhada sobre as organizações substantivas, ONGs e recursos humanos e sua gestão dentro destas organizações.

2 ESTRUTURA DA PESQUISA

2.1 Tema

A temática desta pesquisa tem por objetivo analisar o quão os recursos humanos das empresas privadas e das ONGs, por meio de suas políticas e discursos, disseminam preceitos inerentes às organizações substantivas tratadas por Guerreiro Ramos (1981) e Maurício Serva (1996). Essa comparação se faz necessária uma vez que, segundo indicam argumentos de Serva (1996), as ONGs seriam em sua maioria organizações substantivas. Nas palavras do autor,

> "um olhar geral para os estudos sobre ONG's nos faz supor que, pelos valores contidos na base dessas organizações, pelos seus objetivos e provavelmente pelas práticas de algumas delas, poder-se-á em seu seio encontrar diversas organizações onde a racionalidade substantiva possa talvez ser predominante. Não há dados suficientes para taxar o que acabamos de dizer como uma afirmação, vale, repetimos, apenas como suposição." (SERVA, 1996, p. 239)

Contudo, com um nível cada vez maior de controle por parte de seus financiadores, muitas ONGs, sobretudo as grandes, podem estar perdendo seu caráter substantivo e operando igual a empresas privadas, ou seja, distanciando-se das características que as identificariam como isonômicas.

Esta pesquisa tem como base a teoria das Organizações Substantivas, desenvolvida por Guerreiro Ramos (1981) e, posteriormente, estudada por Serva (1996) dentro de organizações empresariais.

2.2 Contextualização do problema

A necessidade de se pensar a forma de gestão de recursos humanos dentro das ONGs nasce da importância que o departamento tem dentro das organizações, desempenhando papel fundamental no sucesso ou fracasso de uma organização (DEVANNA, FOMBRUN e TICHY, 1984; HUSELID 1995). Além de ser ator essencial no resultado das organizações, o departamento de recursos humanos atinge não apenas os que são diretamente impactados por suas ações – funcionários da organização –, mas também àqueles para os quais as ONGs prestam assistência (CUNNINGHAM, 2010; AKINGBOLA, 2004).

O departamento de recursos humanos é de vital importância dentro das organizações, mas como as ONGs podem ter características distintas em relação às organizações formais, o

funcionamento de tal departamento nesse tipo de organização deveria ser distinto (YASSINE e ZEIN, 2016).

Levando-se em conta as características listadas por Guerreiro Ramos (1981), as ONGs seriam mais equivalentes a uma isonomia do que a organizações produtivas privadas. Serva (1996) segue essa mesma linha de pensamento ao afirmar que as ONGs, como organizações produtivas não convencionais, estariam mais próximas a organizações substantivas.

Mesmo que o perfil apontado pelos autores posicione as ONGs como organizações isonômicas ou substantivas, é difícil conceber que todas as ONGs possuam os mesmos padrões, visto que cada uma age em um determinado contexto e acaba apresentando suas especificidades. Nessa conjuntura, o tamanho da ONG pode ter relação inversa às suas características substantivas, uma vez que, quanto maior a organização, mais robusta também será sua burocracia – em muitos casos devido à pressão dos seus próprios financiadores.

2.3 Objetivos

Principal

O objetivo principal desta pesquisa é verificar se, mesmo em ONGs com grande número de funcionários e financiadores, as características isonômicas são mantidas, do ponto de vista das práticas de recursos humanos.

Intermediários

É esperado também desta pesquisa:

I. Analisar as práticas de recursos dentro das ONGs;
II. Verificar características substantivas e isonômicas dentro de organizações privadas;
III. Analisar se os conteúdos impressos ou falados das ONGs seguem os preceitos de uma organização isonômica.

2.4 Delimitação do estudo

A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, aplicadas em duas organizações, sendo uma delas empresa privada e a outra, ONG. As entrevistas se direcionaram

ao nível gerencial de recursos humanos das duas organizações, mas também foram escolhidos aleatoriamente funcionários de ambas as empresas, com o objetivo de investigar se suas percepções estavam em consonância com o que é difundido pelo departamento de recursos humanos.

2.5 Relevância do estudo

No que diz respeito às ONGs, é perceptível um aumento significativo da importância de tais organizações do terceiro setor, visto a quantidade substancial de captadores de recursos espalhados pelas regiões centrais das grandes cidades brasileiras e o grande número de organizações com focos distintos – como, por exemplo, defesa dos direitos humanos, apoio a médicos em regiões de pobreza extrema ou em situação de guerra, e preservação de animais. Essas organizações também têm conseguido espaço na mídia graças a relatórios que elaboram sobre as áreas a que se dedicam, e que muitas vezes se tornam o único material produzido para o tema estudado.

Embora exista essa maior exposição dos projetos desenvolvidos pelas ONGs, não é possível perceber com igual facilidade a maturidade da gestão que é feita sobre seus recursos humanos. Ao fazer uma revisão bibliográfica prévia sobre o tema em questão, constatou-se também que há pouca literatura no Brasil lançando luz sobre como são geridas as organizações do terceiro setor (FALCONER, 1999) e seus recursos humanos. Dessa forma, ao investigar como se desenvolve o gerenciamento dos recursos humanos dentro de organizações do terceiro setor, buscamos contribuir para uma melhor compreensão das práticas contemporâneas de gestão de recursos humanos dentro dessas organizações, bem como cooperar para que seus serviços sejam entregues com mais qualidade ao público que fará uso dele.

Do ponto de vista dos argumentos de Guerreiros Ramos (1981), como pontuado por Serva (1997), muitos pesquisadores brasileiros têm interesse pela abordagem substantiva das organizações. Contudo, de acordo com Serva (1997), muitos desses estudos não abrangem as práticas administrativas, contemplando apenas o campo conceitual. Este trabalho, por sua vez, procura ocupar a lacuna deixada pelos pesquisadores teóricos.

3 MARCO TEÓRICO

O referencial teórico desta pesquisa se concentra em discutir quatro aspectos principais presentes na literatura: (1) as organizações substantivas; (2) as discussões sobre a definição de ONG e terceiro setor; (3) como a literatura define a importância da Gestão de Recursos Humanos (GRH) e seus subsistemas para o desempenho das organizações; (4) e de que maneira o debate sobre a GRH é apresentado na bibliografia brasileira, com foco em pesquisas sobre sua aplicabilidade em ONGs.

3.1 Organizações Substantivas

De acordo com Serva (1997), autores como Guerreiro Ramos, Symons, Barreto, Tenório, Pizza Júnior, Martins, dentre outros, buscam compreender a razão, como fundamento das ações humanas. Para o autor, estes estudiosos fazem parte de um grupo "que examina a racionalidade subjacente às ações dos indivíduos nas organizações, numa perspectiva crítica" (SERVA, 1997, p. 19).

Em seu livro 'A nova ciência das organizações: Uma reconceituação da Riqueza das Nações', de 1981, Guerreiro Ramos aborda a racionalidade das organizações de forma ampla, sem aprofundar-se nas organizações produtivas. Nesse livro o autor desenvolve o que ele chama de 'Teoria da vida humana associada' (Quadro 1), que faz a distinção entre uma organização formal e uma organização substantiva.

Para Ramos (1981), sob a mesma ideia do critério serialista, oriunda do Iluminismo, estudiosos como Condorcet, Turgot, Saint-Simon, Adam Smith, Auguste Comte e Karl Marx, além de teóricos contemporâneos, se utilizam de disposições serialistas contínuas para entender como os padrões e como a história se desenvolve – "mudança social, estágios sociais, modernização, desenvolvimento, pós-industrialismo, sociedade industrial desenvolvida e socialismo" (RAMOS, 1981, p. 40). Contudo, segundo o autor, esses termos passam a ser menos utilizados por conta dos acontecimentos contemporâneos, desilusão com o industrialismo, os males sociais que acometem as sociedades avançadas, a utilização exacerbada de recursos limitados e poluição do meio ambiente. Como resultado desses acontecimentos e reagindo a eles, alguns estudiosos, ainda que de forma não muito linear, tentaram ressignificar as noções até então utilizadas de 'modernização' e 'desenvolvimento'.

Assim, diversos autores tentam dar um novo significado ao termo ‘desenvolvimento’, por exemplo, que deixa de ser usado apenas para sinalizar o aumento de indicadores como PNB (Produto Nacional Bruto) e ganha contornos mais abrangentes, servindo também como indicador de melhoria qualitativa do ambiente onde o indivíduo está instalado (RAMOS, 1981).

Quadro 1

Teoria da vida humana associada

Formal	Substantiva
I. Os critérios para a ordenação das associações humanas se dão socialmente.	I. Os critérios para a ordenação das associações humanas são racionais, isto é, evidentes por si mesmos ao senso comum individual, independentemente de qualquer processo particular de socialização.
II. Uma condição fundamental da ordem social é que a economia se transforme num sistema autorregulado.	II. Uma condição fundamental da ordem social é a regulação política da economia.
III. O estudo científico das associações humanas é livre do conceito de valor: há uma dicotomia entre valores e fatos.	III. O estudo científico das associações humanas é normativo: na prática, a dicotomia entre valores e fatos é falsa, e em teoria tende a produzir uma análise defectiva.
IV. O sentido da história pode ser captado pelo conhecimento, que se revela através de uma série de determinados estados empírico-temporais.	IV. A história torna-se significante para o homem através do método paradigmático de autointerpretação da comunidade organizada. Seu sentido não pode ser captado por categorias serialistas de pensamento.
V. A ciência natural fornece o paradigma teórico para a correta focalização de todos os assuntos e questões suscitados pela realidade.	V. O estudo científico adequado das associações humanas é um tipo de investigação em si mesmo, distinto da ciência dos fenômenos naturais e mais abrangente que esta.

Fonte: Ramos (1981, p. 29).

Os autores revisionistas da literatura serialista se mostram alarmados com o fato de consecutivas plataformas de modernização e/ou desenvolvimento, instaladas no Terceiro Mundo, não mudarem a dependência que este tinha do Primeiro Mundo. Tais programas de modernização também são acusados de servirem apenas aos propósitos dos imperialistas, nesse caso o Primeiro Mundo (RAMOS, 1981).

No campo das organizações de caráter econômico, ainda segundo Ramos (1981), a teoria de organização não se faz suficiente para a compreensão singular histórica das organizações econômicas e mesmo de suas funções. O tipo de organização sob holofote no campo da teoria organizacional está ligado diretamente à sociedade de mercado, onde seus indivíduos agem de acordo com o caráter utilitário, inerente às organizações formais contemporâneas. Assim, teoriza o autor, "deveria ser feita uma distinção entre o significado substantivo e o significado formal de organização" (RAMOS, 1981, p. 123). Para isso, Ramos (1981) se utiliza das mesmas razões pelas quais Karl Polanyi e Robert Maciver (1957) diferenciaram o termo econômico de seu significado formal e substantivo – ou seja, nas sociedades não-mercantis as economias se apresentavam de forma substantiva; já nas sociedades de mercado o termo era tido apenas como gerenciador de recursos finitos. Dessa forma, nas sociedades não-mercantis podem ser encontradas bases substantivas – sem formalização, contratos ou preceitos legais (RAMOS, 1981).

Segundo Serva (1997), os argumentos de Guerreiro Ramos têm grande aceitação nos meios acadêmicos brasileiros, nos quais inúmeros autores simpatizam com a abordagem substantiva da organização. O estudioso assinala ainda que "diversos autores brasileiros vêm elaborando trabalhos pautados na análise de organizações, tomando como base a racionalidade substantiva, ensejando gradativamente a criação de mais um tema específico de estudos organizacionais no país" (SERVA, 1997, p. 20).

Serva (1997) chama atenção para um ponto a ser observado: de acordo com ele, Ramos (1981) utiliza-se apenas de forma conceitual e teórica para propor a sua abordagem substantiva das organizações. Após análises sobre estudos organizacionais e racionalidade substantiva, Serva (1997) constata que os trabalhos pesquisados não evoluem de forma satisfatória sobre a prática administrativa, pois encontram-se presos ao campo conceitual.

No que diz respeito a trabalho e ocupação, Ramos (1981) argumenta que, em todas as sociedades pré-mercado com alguma diferenciação social, sempre houve uma evidente particularização entre atividades inferiores e superiores. Mesmo que, segundo o autor, as atividades possam ser classificadas de forma diferente, variando de uma sociedade para outra, ao que parece dois princípios parecem não sofrer alteração. Nas palavras do autor,

> "primeiro, as atividades de categorização existencial superior são, de preferência, exercidas autonomamente pelo indivíduo, de acordo com seu desejo de atualização pessoal. Ao exercer tais atividades, o homem realiza alguma coisa que, aos olhos dos outros indivíduos, é desejável com um fim em si mesma. Segundo, as atividades que não alcançam esse nível superior são, de preferência, determinadas externamente por necessidades objetivas e não pela livre deliberação pessoal. É esse segundo tipo de atividade que força o indivíduo a se empenhar em esforços penosos" (RAMOS, 1981, p.130).

Dito isso, Ramos (1981) evidencia a diferença sistemática entre trabalho e ocupação, sendo o trabalho apenas o resultado de esforços que têm como principal objetivo o próprio processo de produção, enquanto a ocupação é o exercício livre do indivíduo em busca da sua própria realização pessoal.

Ainda em seu livro 'A nova ciência das organizações...' Ramos (1981) conceitua o tipo ideal de organização – que o autor chamou de 'Isonomia': aquela em que todos os indivíduos são iguais e buscam amor e uma boa vida. Para ilustrar essa organização, o estudioso compara a isonomia às *polis* apresentadas por Aristóteles, salientando, contudo, que essa comparação não tem nenhum anseio nostálgico, se valendo dela apenas para mostrar diferentes formas de ambientes e contextos mais igualitários.

Ramos (1981) pontua as cinco principais características de uma isonomia:

i. Atualização de seus membros sem prescrições impostas. Havendo o mínimo possível de prescrições impostas, essas devem ser adotadas em consenso, fazendo com que os membros se relacionem entre si, contribuindo dessa forma para uma boa vida em grupo;

ii. Ambiente e atividades autogratificantes, onde os indivíduos possam e tenham a liberdade de exercer atividades compensadoras;

iii. As atividades são promovidas como vocações e não como emprego. Assim, seus indivíduos não labutam, mas se ocupam. Em suma, a principal recompensa do indivíduo está na realização do objetivo a ser alcançado, passando para segundo plano a renda que pode eventualmente ser resultado desta ocupação;

iv. O sistema de tomada de decisões e fixação de orientações políticas é totalmente aberto, inexistindo diferença hierárquica entre os líderes, gerentes e subordinados. A isonomia é essencialmente entendida como uma comunidade na qual a autoridade é concedida a um indivíduo após a deliberação de todos os membros. Sendo assim,

a autoridade não é fixa; ela muda de um membro para outro de acordo com a natureza do assunto e com a qualificação de seu membro para lidar com ele; e

v. Para se garantir a eficácia de uma isonomia é necessário que prevaleçam as relações primárias, ou seja, diretas, entre os indivíduos. Diferentemente disso as isonomias podem se transformar em uma democracia, oligarquia ou em uma burocracia.

O autor ressalta que, no mundo social contemporâneo, é possível encontrar diferentes tipos de organização próximos às isonomias. Próximos porque, segundo Ramos "é possível que não se encontre uma completa materialização do conceito que, afinal de contas, serve apenas como propósito heurístico" (RAMOS, 1981, p. 151). Embora seja difícil encontrar um ambiente completamente isonômico, como visto anteriormente, o autor usa alguns exemplos de ambientes que se harmonizam aos isonômicos, tais como diferentes associações, comunidades urbanas e empresas de propriedade dos trabalhadores, entre outras.

Em sua tese de doutorado, Serva (1996) lista uma série de movimentos regionais e nacionais que fomentaram o surgimento das organizações substantivas. Mesmo não sendo análises profundas e nem mesmo de todos os movimentos ocorridos, tais análises são úteis para melhor entender os argumentos de Ramos (1981) sobre as organizações substantivas. Serva, segundo seus próprios critérios, aponta as principais inciativas utilizadas pelos homens para se emanciparem por meio da reorganização da produção.

O primeiro movimento destacado por Serva (1996) é o cooperativismo industrial, que data da primeira metade XIX. Os exemplos para esse período podem ser as sociedades de drenagem e construção de diques na Alemanha e as associações de pescadores da Romênia, entre outros, cujo princípio é a propriedade coletiva – a socialização entre a produção e o consumo. O segundo movimento destacado pelo autor é o complexo cooperativista de Mondragón, que nasce na Espanha em 1943 com o padre José Maria Arizmendiarrieta, criador da *Escuela de Formación Profisional.* Tal complexo disseminou os ideais cooperativos e sociais e serviu de base para a criação da metalúrgica ULGOR, posteriormente reconhecida como uma cooperativa pelo Ministério do Trabalho espanhol. Serva (1996) destaca que o terceiro movimento, tido como um marco histórico pelo seu caráter emancipatório, é a criação da Communa de Paris, ocorrida em 1871 durante a guerra franco-prussiana, quando os operários franceses assumiram o controle de Paris e suas unidades produtivas, lhes dando uma nova organização. O quarto e último movimento apontado pelo autor foi a organização anarquista, que ganhou vida durante a guerra civil espanhola, na segunda metade dos anos de 1930. De

base essencialmente anarquista, “esse movimento estabeleceu um grau de organização da produção pelos trabalhadores, jamais visto até então na historia” (SERVA, 1996, p. 169).

Além dos movimentos regionais listados anteriormente, Serva (1996) faz uma análise movimentos em âmbito nacional. Tal qual o estudo dos movimentos regionais, o exame dos movimentos nacionais não se faz de forma profunda, mas é igualmente importante. O autor se utiliza do trabalho de Alain Guilherm e Yvon Bourdet (1976) para fazer uma síntese sobre os países que tentaram uma autogestão.

A primeiro movimento nacional observado por Serva (1996) é a autogestão ocorrida na antiga Iugoslávia, que se deu a parir de 1950 por meio de decretos que instauraram um regime administrativo híbrido na maior parte das empresas do país. O segundo movimento de autogestão nacional apontado pelo autor ocorreu na Argélia, em 1962. Logo após o término da guerra que atingiu o país, os trabalhadores argelinos se apoderaram das empresas agrícolas e industriais deixadas para trás por seus colonizadores. Por último, o autor pontua a tentativa de autogestão que ocorreu na Checoslováquia, em 1966. Criaram-se, para isso, inúmeros conselhos de operários nas fábricas estatizadas, por acreditar que essa era a melhor forma de autonomia do país, dominado na época pela antiga União Soviética.

Depois dessa breve descrição dos movimentos regionais e nacionais que fomentaram o surgimento das organizações substantivas, listadas nos parágrafos anteriores, nos valeremos também dos argumentos – e em alguns casos da estrutura – utilizados por Serva (1996) para discorrer sobre as organizações produtivas não convencionais e de cunho emancipatório. Dentro do grupo de organizações produtivas não convencionais estão as ONGs, objetos deste estudo. Contudo, a seguir também abordaremos outros tipos de organização, mesmo que de forma sucinta, para melhor ilustrar as características dessas organizações.

Segundo Serva (1996), diferentemente das organizações produtivas de natureza burocrática, em que é possível encontrar inúmeros trabalhos a respeito dos seus aspectos administrativos, no caso das organizações produtivas não convencionais essa realidade é diametralmente oposta, mesmo essas organizações estando espelhadas por todas as partes dentro de uma sociedade.

O primeiro grupo analisado é o das organizações coletivas, designadas assim por Joyce Rothscbild-Whitt (1979) após seu estudo sobre cinco organizações norte-americanas. Nas palavras da autora, as organizações coletivas são “*model that is premised on the logic of substantive rationality rather than formal rationality*” (Rothscbild-Whitt, 1979, p. 509). A exemplo de Ramos (1981) com as isonomias, a pesquisadora também constrói um modelo ideal de organização coletivista, destacando seus oito pontos principais, que são: a) não existe a figura

da autoridade comum à racionalidade burocrática, com decisões tomadas de forma coletiva; b) poucas são as normas formais, sobretudo as escritas; c) o controle social é alcançado por meio de valores morais e pessoais; d) as relações sociais se dão mediante um tipo ideal de comunidade, marcadas pela afetividade e valores de seus membros; e) o recrutamento e seleção, mesmo que de pessoas qualificadas, ocorrem de maneira informal, por intermédio de redes de amizade, personalidade e comprometimento; f) diferentemente das organizações burocráticas, os incentivos são primeiramente relacionados à autorrealização; na sequência, os incentivos são ligados a valores afetivos como a amizade e, só por último, aos ganhos monetários ou materiais; g) tenta-se banir as diferenças de prestígios e eventuais privilégios, buscando instalar o igualitarismo; h) para que não haja diferenciação, existe uma rotatividade de papéis, grupos de trabalho e atividades.

O segundo grupo, brevemente analisado aqui, é resultado do trabalho do sociólogo Joseph Huber (1985), realizador de ampla pesquisa na Alemanha sobre as organizações denominadas por ele como ‘projetos alternativos’. Em seu trabalho, Huber enumera 11 áreas nas quais o movimento alternativo ganha destaque. São elas:

i. Iniciativas civis, que nascem na década de 1960 e atuam nos mais diversos campos, tais como reivindicações contra o desmatamento e a não demolição de edificações antigas;

ii. Movimento ecológico, emergido na década de 1970, defendendo a criação de energias alternativas ao petróleo, como a solar e a eólica;

iii. Estilo de vida alternativa e crítica ao consumismo, que desponta no final da década de 1970, influenciado diretamente pelo movimento ecológico;

iv. Movimento de jovens, que nasce nos anos de 1960, quando rapazes e moças passam a se agrupar em casas da juventude e moradias compartilhadas; e movimento de idosos, surgido anos mais tarde, reivindicando a reinserção da categoria na sociedade e a não marginalização por conta da idade;

v. Fuga das cidades e regionalismo, por meio da construção de comunidades alternativas em área rurais;

vi. Movimento feminista, germinado como oponente à sociedade industrial contemporânea, criando grupos auto-organizados de mulheres; e movimentos

homossexuais, cujos grupos foram criados a partir da oportunidade aberta pelas mulheres.

vii. Movimentos psicologista e emancipacionista, que defendem a necessidade de uma transformação no sistema, passando antes por intensa transformação psicológica do indivíduo. Desses argumentos se originam grupos como os de terapia individual e em grupo, encontro e autovivência, entre outros;

viii. O espiritualismo e as seitas religiosas florescem sob forte influência do movimento psicologista, que ganha força devido à oposição ao mundo materialista;

ix. Movimentos pacifistas e pró Terceiro Mundo, que têm seu berço na Alemanha durante a década de 1950, envolvidos em questões relativas às regiões Leste-Oeste do globo; e, em paralelo, o princípio da solidariedade nas relações entre Norte-Sul, estabelecendo organizações que agem para fomentar o desenvolvimento do Terceiro Mundo;

x. Movimentos pela proteção dos direitos civis, liderados por organizações como 'União Humanista', que combatem as limitações dos direitos e das liberdades civis; e

xi. Movimento de esquerda não ortodoxa ou espontaneísta, surgido nos anos 1960 com um pequeno grau de organização e grande independência de seus membros.

Assim como Rothscbild-Whitt (1979) e Ramos (1981) fizeram em relação às organizações coletivistas e as isonomias, respectivamente, Huber (1985) relaciona sete premissas fundamentais para o tipo ideal de projetos alternativos e o bom funcionamento deles, que são: a) utilidade social, uma vez que os programas desenvolvidos devem ser relevantes e estarem de acordo com as necessidades sociais; b) autogestão, incrementando uma estrutura de competência onde seja possível que todos os indivíduos do grupo participem das decisões a serem tomadas; c) propriedade coletiva ou neutralização do capital, por meio da não propriedade dos meios de produção, alcançando assim a autogestão; d) garantias sociais e salários equilibrados, pois não é possível a continuação dos projetos com seus indivíduos recebendo apenas o necessário para a própria sobrevivência, sendo necessário, sobretudo, salários igualitários e equilibrados ao nível geral dos salários da sociedade; e) condições sociais e humanas de trabalho, para que o labor não gere estresse nos indivíduos e garanta equilíbrio entre o tempo de trabalho, de lazer e de férias; f) efetividade e produtividade, para impedir

disparidade entre os projetos e a produtividade social, e; g) cooperação antes da concorrência, que deve ser feita com as diferentes organizações, sejam elas similares ou organizações burocráticas.

De acordo com Serva (1996), o trabalho de Huber (1985) está entre os mais completos já produzidos neste campo. Ainda segundo o autor, mesmo o trabalho tendo foco nos projetos alemães, pode-se inferir que o mesmo evento tenha ocorrido em outros países ocidentais.

Embora Serva (1996), em sua tese, tenha se utilizado de outras pesquisas para caracterizar as organizações substantivas, não as apresentaremos neste trabalho pois, para o estudo que nos propomos sobre as ONGs, o que foi apresentado até o momento nos basta.

3.2 Terceiro Setor

No final do século XX, os mais diversos paradoxos e mudanças de todas as naturezas enfrentadas no período – que recebem diferentes denominações, tais como sociedade pós-capitalista, Estado pós-fordista, globalização da economia, paradigma holístico pós-modernidade, neoliberalismo – abrem espaço para o que passa a ser chamado de terceiro setor (MENDES, 1999).

O termo ‘terceiro setor’ que usamos no Brasil nasce da tradução de *third sector*, que era utilizada por sociólogos americanos (FERNANDES, 1997). Na literature internacional, como na brasileira, existe uma série de definições para as organizações que nem são governamentais, nem empresariais - “*there has been no dearth of attempts to define what is variously referred to as civil society or the nonprofit, the nongovernment, the voluntary, the independent, the charitable, the philanthropic, the associational, and the third sector*” (NAJAM, 1996, p. 204). Segundo Evers e Laville (2004), as características do terceiro setor podem variar de um país para o outro, sendo suas diretrizes influenciadas tanto por tradições nacionais, regionais e culturais, como até mesmo políticas.

Embora o termo ‘terceiro setor’ seja o que encontre maior aceitação para definir o conjunto de ações oriundas da iniciativa da sociedade, no Brasil a expressão também engloba outras designações tais como “não-governamental, sociedade civil sem fins lucrativos, filantrópicas, sociais, solidárias, independentes, caridosas, de base, associativas etc” (FALCONER, 1999, p. 1).

O terceiro setor também pode ser entendido como

> “(...) composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental, dando continuidade às

> práticas tradicionais da caridade, da filantropia e cio mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil". (FERNANDES, 1997, p. 27)

Complementando essa ideia, Vanusa Silva (2012) afirma que o terceiro setor é formado por organizações que produzem bens públicos, embora não façam parte do aparelho estatal. Ao mesmo tempo não podem ser percebidas como parte do mercado, uma vez que, caso obtenham lucro, este deve ser revertido em projetos desenvolvidos pela própria organização.

Em seu trabalho, Leia Ruwer e José Canoas (2010) detectam a dificuldade para se conceituar o que é o terceiro setor, mostrando as diferentes definições sobre o tema, e acentuam que a falta de conceituação específica na literatura do Brasil tem gerado discussões sobre qual o papel de tais organizações. A exemplo de Ruwer e Canoas (2010), Tarso Violin (2006) evidencia as diferentes formas de se delinear o terceiro setor, argumentando que atualmente existe uma ampla discussão sobre quais organizações ocupam esse segmento e até mesmo se o termo é o mais adequado, além de definir quais as suas funções.

Para Santos (1998, p. 5), o terceiro setor pode ser entendido como "uma designação residual e vaga com que se pretende dar conta de um vastíssimo conjunto de organizações sociais que nem são estatais, nem mercantis" – além, também, de não pretenderem lucros e serem motivadas principalmente por objetivos sociais.

Gustavo Oliveira (2006) oferece mais uma definição ao afirmar que o terceiro setor é a soma de atividades voluntárias desenvolvidas por organizações privadas, não-governamentais, sem objetivo de lucros, atividades essas que têm como público principal a própria sociedade. Mais uma explicação pode ser encontrada em Leandro Souza (2004), quando o autor afirma que o terceiro setor é aquele que não tem por objeto final o lucro, e cujas atividades podem ser expandidas tanto por pessoa física quanto jurídica que tenham natureza privada, com objetivo final de promover o direito social ou seus princípios.

De acordo com com David Lewis (2006), um importante subgrupo dentro do organismo do terceiro setor são as chamadas Organizações não governamentais (ONGs), geralmente ligadas a trabalhos com finalidade de desenvolvimento social, visando à redução da pobreza.

3.3 Organizações não governamentais - ONGs

Segundo Rubem Fernandes (1996), diferentemente de outras entidades sem fins lucrativos, para ser uma ONG as organizações precisam ser mais politizadas e presentes na

defesa e construção de direitos, ou mesmo, segundo Domingos Sá (1996), se tiverem como objetivo a melhoria da qualidade de vida da população. Tais organizações nascem essencialmente com o objetivo de dar assistência aos movimentos sociais (PRESSBURGER, 1996).

De acordo com Roselyn Kareithi e Crick Lund (2012), é possível encontrar um grande número de citações quando se busca por assuntos relacionados a ONGs, mas grande parte do material de pesquisa está ligada a edições de jornais e publicações corporativas. Segundo os autores, o tema ainda é exposto de forma modesta na literatura acadêmica, sobretudo no que se refere ao desempenho dessas organizações. Este fato corrobora os argumentos de Lewis (2006) de que a gestão das ONGs tem recebido parca atenção dos pesquisadores acadêmicos. Ainda de acordo com o autor, o exíguo número de publicações acadêmicas pode ser atribuído ao fato do pouco tempo de existência da gestão das ONGs – além de as pesquisas de desenvolvimento de projetos serem novas, as que já foram elaboradas e finalizadas nem sempre são publicadas, uma vez que tais organizações tendem a manter seus dados e resultados sob sigilo, em especial quando não são positivos, por temor de perderem seus financiamentos.

Serva (1997) complementa os argumentos de Kareithi e Lund (2012) e Lewis (2006), ao afirmar que,

> "apesar de já contarmos atualmente com um grande número de publicações enfocando o Terceiro Setor e as ONG's, dificilmente pode-se encontrar estudos que abordem prioritariamente aspectos de gestão dessas organizações, seus processos administrativos internos. A quase totalidade dos estudos disponíveis versam sobre aspectos gerais e externos das ONG's, como por exemplo as relações delas com os organismos estatais, com os partidos políticos, com as agências financiadoras, ou, numa perspectiva ainda mais ampla, estudos que visam delinear o Terceiro Setor como um todo face às diversas noções e estratégias de desenvolvimento social e/ou econômico" (SERVA, 1997, p. 234).

Maria Gohn (1994) esclarece que a expressão 'ONG' passou a ser utilizada a partir da década de 1940 pela Organização das Nações Unidas (ONU), para caracterizar as organizações que não eram oficiais e passaram a receber financiamento de órgãos públicos para a execução de projetos de interesse da sociedade.

Desde o final da década de 1980, estudos sobre ONGs começaram a surgir na parte ocidental do mundo. Entre eles ganha destaque o relatório do Banco Mundial, editado por Samuel Paul e Arturo Israel (1991), constatando que os estados e mercados têm capacidade limitada de reduzir a pobreza, mas enfatizando as diversas competências das ONGs para suprir a demanda social que as outras instituições não suportam. Esse foi o momento de reconhecimento da relevância do trabalho das ONGs no âmbito da agenda de desenvolvimento neoliberal, que ganhou importância e passou por considerável crescimento após o final da

Guerra Fria (LEWIS, 2006). De acordo com Michael Edwards (2000), tal crescimento após a Guerra Fria se ancorou em três razões principais: a primeira, a desmistificação de que apenas o livre comércio e a liberalização são o suficiente para a redução da pobreza; a segunda, o entendimento de que as ONGs podem ser economicamente eficientes; e, por último, a diminuição da confiança da população no governo e nas empresas. Dessa forma, as ONGs passaram a ser alternativas para que a população participe de ações que são diretamente de seu interesse.

Após o final da Segunda Guerra Mundial, o mundo começa a passar por profundas mudanças, talvez as maiores de sua história. Inicia-se naquele período o surgimento de novos centros de poder político e econômico, o amplo desenvolvimento da comunicação, o aumento das atividades industriais e agrícolas e também a ampliação e a complexidade dos centros urbanos. Por outro lado, viu-se também a expansão de comunidades pobres, o aumento dos índices de violência, de poluição ambiental, assim como os conflitos, sejam eles religiosos, políticos, étnicos ou sociais (TENÓRIO, 2003).

Segundo Edwards (1995), uma nova agenda política despontou, juntando pontos do liberalismo econômico e da teoria política ocidental, reformulando o papel e o tipo de relacionamento entre os estados, os mercados e as instituições do terceiro setor.

Lewis (2006) também acrescenta que a influência crescente da agenda econômica neoliberal ao redor do mundo tem contribuído diretamente para o aumento da importância das organizações não-governamentais, de duas formas fundamentais, ligadas diretamente a uma nova percepção sobre o papel das ONGs. A primeira, que tais organizações privadas têm o objetivo precípuo de complementar serviços muitas vezes básicos, que os governos de países em desenvolvimento ou desenvolvidos não são capazes de prover. A segunda baseia-se no fato de as organizações não-governamentais serem entendidas também como organismos de resistência dos cidadãos diante de políticas que lhes são impostas, sendo de alguma forma uma resistência organizada e de autoajuda. Para Lewis (2006), o termo ONG foi inicialmente associado com redução de pobreza, serviços sociais, direitos humanos e ambiente trabalho. Ainda segundo o mesmo autor, ao redor do mundo as organizações não-governamentais são responsáveis pelo movimento anual de aproximadamente US$ 5.5 bilhões.

Outro documento que ganha destaque é o *Non-governmental Organizatio: Guidelines for Good Policyand Practice* (1995), da Common wealth Foundations, que apoia a ideia de parceria entre as ONGs, governo e empresas. Outros registros enfatizam a importância da organização interna das ONGs por meio de sua governança, capacidade de gerenciamento e avaliação de impacto de seus projetos (LEWIS, 2006). Embora esses sejam trabalhos marcantes

e de real importância no campo das ONGs e para o seu desenvolvimento, eles não foram capazes de criar uma literatura de pesquisa consistente e fundamentada.

De acordo com Serva (1997), as ONGs começam a ganhar representatividade no Brasil a partir da década de 1970 com os chamados ‘centros de educação popular’ ou ‘centros de promoção social’, responsáveis por expandir o trabalho social de suporte aos setores mais populares, com maior atenção à abertura do processo democrático.

Segundo Alexandre Ciconello (2006), em 2002 havia no Brasil 276 mil organizações sem fins lucrativos, que empregavam no período 1,5 milhões de pessoas. No Brasil, dados de 2015 das Organizações em Defesa dos Direitos e Bens Comuns (Abong) informam a existência de 290 mil organizações não governamentais (ONG), o que representa uma ONG para cada grupo de 691 brasileiros, enquanto nos Estados Unidos esse número é de 212 americanos por ONG. A mesma publicação indica que quanto mais desenvolvido é o país, maior será a quantidade de ONGs.

Existe uma grande concentração de organizações do terceiro setor no Sudeste e Nordeste do Brasil, com 44% e 31% de organizações, respectivamente (FERNANDES e CARNEIRO, 1991). Dados pesquisados por Silva (2008) apontam que os estados do Rio de Janeiro e São Paulo ocupam a primeira posição, com 18% de empresas do terceiro setor. Segundo informações do portal ONGs Brasil, existem na cidade do Rio de Janeiro 1002 ONGs. Dessas, 264 são identificadas como ONGs de Direitos Humanos, espalhadas por todas as regiões do município. Ainda de acordo com o levantamento de dados feitos por Silva (2008), das 271 organizações estudadas por ela, 164 foram criadas entre os anos de 1981 e 2000. Nesse período houve um boom de ONGs na cidade do Rio de Janeiro, segundo Leilah Landim e Raíza Siqueira (2013), sobretudo ligadas aos direitos civis, em função das chacinas da Candelária e de Vigário Geral, ambas ocorridas em 1993.

3.3.1 Definição de ONG

Dentro do termo ONG cabem diversos tipos de organizações, desde os pequenos grupos regionais que operam suas atividades basicamente com mão de obra voluntária e de forma informal, até aquelas organizações com grandes orçamentos e muitos funcionários contratados. Algumas dessas ONGs têm como foco o desenvolvimento a longo prazo das comunidades onde atuam, enquanto outras agem para aliviar problemas que as comunidades enfrentem em momentos específicos, como em casos de desastres naturais ou calamidades oriundas de guerras e conflitos (VIOLIN, 2006).

Sobre as ONGs Serva diz que,

> "as definições, nesse campo, não são muito claras. Há uma zona difusa, na qual os conceitos se confundem, se mesclam e causam uma certa confusão para aqueles que se aventuram a estudar algum aspecto do campo, suscitando uma série de dúvidas." (SERVA, 1996, p. 228)

Desde a segunda metade da década de 1990 houve um crescimento considerável no número de ONGs nos países do Norte, onde essas organizações focam suas operações na pobreza e na justiça social, seja dentro ou fora de seu território. Por outro lado, nos países do Sul, tanto as novas ONGs quanto as mais antigas intensificam suas atividades quando governos e agências internacionais estabelecem parcerias com elas (LEWIS, 2006).

Para Jeffrey Unerman e Brendan O'dwyer (2006), nos trabalhos que tratam sobre ONGs uma das maiores dificuldades encontradas é definir o termo 'ONG', embora haja o entendimento de que não se trata de organização governamental (setor público) nem privada (empresas). Para Rob Gray *et al*. (2006), no entanto, essa não é melhor maneira para classificar tais organizações, pois se estaria utilizando características ausentes para forjar uma definição. Embora essa seja uma forma fácil e didática de tentativa de classificar as ONGs, os autores argumentam que uma análise mais criteriosa traz à tona aspectos dessa definição que podem ser complexos e mesmo contestados.

Michael Hardt e Antonio Negri (2001) salientam que as ONGs são a parte mais jovem e possivelmente mais relevante da sociedade civil. Embora, como visto anteriormente, o termo ONG não tenha recebido uma definição precisa, segundo os autores, esta pode ser interpretada como qualquer organismo que tenha por objetivo representar a população e trabalhar em seu interesse, distante das estruturas governamentais.

Apesar de ser relativamente fácil o entendimento sobre o campo de atuação das organizações do terceiro setor, a classificação das ONGs se torna muito difícil, uma vez que não existe definição oficial distinguindo as diferentes organizações sem fins lucrativos no Brasil (MENDES, 1999).

Mesmo sem definição oficial para o termo 'ONG', a lei brasileira nº 9.790, de 23 de março de 1999, que trata das Organizações da Sociedade Civil de Interesse público (OSCIPs), passou a ser conhecida como a lei das ONGs. OSCIPs são pessoas jurídicas de direito privado e sem fins lucrativos, ou seja, que não distribuem excedentes operacionais entre seus sócios, conselheiros, diretores e empregados.

De acordo com a mesma lei, são definidas como OSCIPs as organizações que trabalham para:

> I - promoção da assistência social;
> II - promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico;
> III - promoção gratuita da educação, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;
> IV - promoção gratuita da saúde, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;
> V - promoção da segurança alimentar e nutricional;
> VI - defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável;
> VII - promoção do voluntariado;
> VIII - promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza;
> IX - experimentação, não lucrativa, de novos modelos sócio-produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito;
> X - promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar;
> XI - promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais;
> XII - estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos que digam respeito às atividades mencionadas neste artigo.
> XIII - estudos e pesquisas para o desenvolvimento, a disponibilização e a implementação de tecnologias voltadas à mobilidade de pessoas, por qualquer meio de transporte.

Mesmo com a criação da referida lei, de acordo com Mario Alves (2002), os resultados obtidos não foram os esperados, porque serviu para apenas para respaldar grupos com interesse em aumentar suas relações junto aos governos. O autor explica que as organizações que se utilizaram da lei nº 9.790 passaram a ser institucionalmente mais capacitadas a firmar convênios e contratos junto ao Estado. Com laços mais próximos ao Estado por meio dos financiamentos que passaram a receber, as OCIPs começaram a perder sua autonomia, uma vez que o Estado passou a intervir diretamente na agenda social dessas organizações, que se tornaram, em alguns casos, quase extensões do próprio Estado (MOTTA, 2005).

Segundo Fernandes (2014), além das OCIPs o governo estabelece outras maneiras de classificar as organizações sem fins lucrativos. Entre elas estão as Organizações Sociais (OS), instituídas através da lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998. De acordo com o autor,

> "A principal diferença entre ambas as qualificações está nas limitações para formação de convênios e remuneração dos dirigentes estatutários. Nas OSCIPs, desde que não sejam funcionários públicos, o quadro de dirigentes está apto a receber remuneração. Por outro lado, as OSs não podem conceder qualquer forma de remuneração aos dirigentes estatutários" (FERNANDES, 2014, p. 72).

O manual da Associação Brasileira de Organizações não-governamentais (Abong-2015) – ONGs ou OSCs, como também têm sido chamadas atualmente, são entidades que nasceram de livre organização e participação social da população, lidando com os mais diferentes temas e formas de atuação, financiamento e mobilização.

Já de acordo com Fernando Tenório (2003), as ONGs são organizações sem fins lucrativos, sem vínculo com o governo, direcionadas para atender as demandas da população em complemento às ações do Estado. Sua atuação, por meio de promoções sociais e com foco no processo de desenvolvimento, deve resultar em transformações estruturais das sociedades. Suas ações são financiadas em grande parte "por agências de cooperação internacional, em função de projetos a serem desenvolvidos, e contam com trabalho voluntário" (TENÓRIO, 2003, p. 11).

Nos limites entre as ONGs e as organizações governamentais, os governos em todo mundo têm se distanciado cada vez mais de serviços que no passado eram essencialmente de sua responsabilidade. Paralelamente, as ONGs vêm cada vez mais atuado em áreas antes reservadas aos governos. No entanto, a despeito da ampliação do espaço das ONGs na execução das atividades, os governos mantêm participação nessas organizações em forma de financiamento total ou parcial de projetos em áreas como bem-estar, educação e saúde, subcontratando serviços que antes eram de exclusiva incumbência deles.

Embora seja grande a dificuldade de definição de ONG, a divisão por atividade pode ser útil e mesmo de fácil categorização. De forma geral, as ONGs podem ser separadas entre aquelas que norteiam suas atividades na promoção do bem-estar, campanhas e *advocacy*, e as organizações que são mistas, ou seja, aquelas que combinam bem-estar e campanhas relacionadas ao bem-estar (NELSON e DORSEY 2013).

De acordo com Unerman e O'dwyer (2006), entre as organizações que direcionam suas atividades para prover bem-estar podem ser incluídas aquelas que desenvolvem serviços como irrigação, agricultura e educação, além das que oferecem seus serviços em situações de

catástrofes e emergências sociais, tais como alívio da fome, resgate em terremotos e assistência médica. As ONGs que provêm bem-estar não concentram suas atividades apenas em regiões pobres ou de calamidade, mas também podem ser encontradas em grande número em países desenvolvidos, assistindo essencialmente as minorias das sociedades em que estão inseridas, tais como deficientes mentais ou físicos, moradores de rua, desempregados, entre outros que, por qualquer motivo, precisem de suporte além daqueles já oferecidos pelos serviços públicos.

Além do grupo de ONGs mencionado no parágrafo anterior, que conduz seu trabalho para a promoção do bem-estar, o segundo grupo de ONGs direciona suas atividades para campanhas voltadas a objetivos e interesses específicos, tais como a conscientização dos homens sobre suas funções no meio ambiente e na proteção ambiental. Outro grupo que pode ser agregado a esse segundo grande grupo é o de ONGs que desenvolvem campanhas voltadas aos direitos humanos, principalmente na tentativa de promover regulamentação em diferentes áreas (UNERMAN e O'DWYER, 2006).

De acordo com Gray *et al*. (2006), geralmente as ONGs são descritas como organizações autônomas, que não têm fins lucrativos e são autogerenciáveis, tendo como foco de suas atividades o bem-estar das pessoas. Essas organizações se caracterizam por promoverem metas ambientais e/ou sociais, não se envolvendo com assuntos ligados a conquista ou proteção do poder, seja ele econômico ou político (BENDELL, 2000), tendo surgido com o objetivo e a missão de dar suporte aos movimentos sociais (VIOLIN, 2006).

A Organização das Nações Unidas (ONU) define as ONGs da seguinte forma,

> "non-governmental organization (NGO) is any non-profit, voluntary citizens' group which is organized on a local, national or international level. Task-oriented and driven by people with a common interest, NGOs perform a variety of services and humanitarian functions, bring citizens' concerns to Governments, monitor policies and encourage political participation at the community level (ONU, 2003).

Edwards (2000) complementa a definição argumentado que as ONGs são um subconjunto das organizações civis financiadas em sua grande parte por contribuições voluntárias, em paralelo às contribuições governamentais. O autor ressalta ainda que existe uma enorme variedade de ONGs que podem ser diferentes em tamanho, funções, pontos de vista, estratégias e táticas, o que as torna muito diferente entre si, muitas vezes tendo o título 'ONG' como a uma das poucas coisas em comum.

De acordo com Mary Kaldor *et al.* (2003), ao longo dos anos as ONGs passaram a ocupar espaços deixados pelos governos, tanto pela ineficiência desses gestores públicos em

relação aos serviços prestados, quanto pelo aumento da complexidade das sociedades cada vez mais globalizadas.

3.4 Recursos Humanos

Charles Fombrun (1984) pontua que algumas mudanças socioeconômicas têm alterado o ambiente em que as organizações e instituições estão inseridas. É sempre relevante ter em mente a importância que as grandes organizações exercem sobre os negócios, o trabalho e mesmo sobre os governos, fazendo que esses se alterem e modelem aos novos cenários sociais, de acordo com a necessidade das organizações. O autor destaca quatro tendências ambientais, denominadas por ele como ‘setores’ e que têm grande impacto nas mudanças sociais. São elas:

> i) Setor tecnológico, que se traduz em um conjunto de tecnologias implementadas para a produção de bens e serviços e taxas de inovação em produtos e processos;
> ii) Setor econômico, que representa os custos dos fatores de produção, assim como seu impacto no mercado, e também é responsável pelos principais indicadores econômicos;
> iii) Setor sociocultural, que exprime as mudanças pelas quais passam os valores de uma sociedade e, nesse caso específico, a força de trabalho; e
> iv) Setor político, responsável por representar a tomada de decisão da sociedade e controlar suas necessidades.

O autor argumenta ainda que esses quatro setores se desenvolvem de forma independente, mas estão inter-relacionados de forma dinâmica. Como exemplo de sua premissa, o estudioso destaca causa e efeito de uma mudança na composição da mão de obra no setor sociocultural. Segundo ele, a ocorrência de tal mudança, em determinado mercado, poderia afetar a distribuição de renda dentro de um grupo social, que passaria, a partir desse momento, a ser de responsabilidade e preocupação do setor político. Embora pareça uma pequena alteração isolada, esses movimentos fazem com que se altere a configuração de um sistema social para uma nova configuração social.

Fombrun (1984) continua sua discussão mostrando o impacto da automatização nas organizações e na sociedade. O acadêmico destaca que, nas últimas décadas, as organizações e

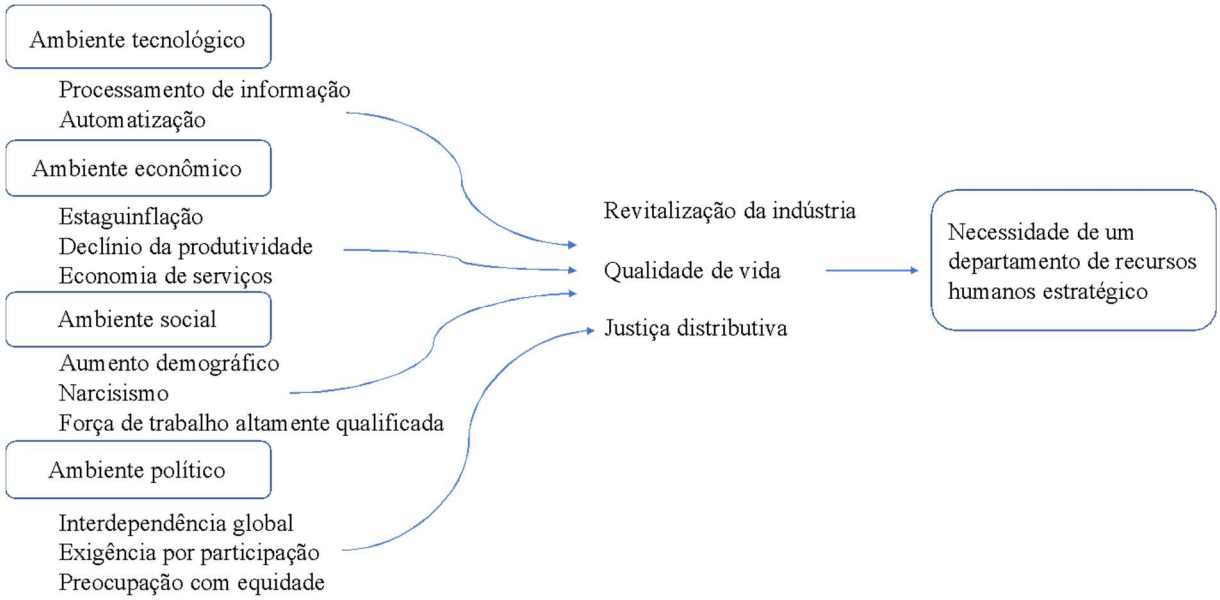
seus funcionários têm lidado com diferentes mudanças em suas linhas de produção, e que esse fato requer maior atenção. A primeira delas, segundo o autor, é o avanço na tecnologia da informação, fazendo com que os trabalhadores sejam cada vez mais solicitados a gerenciar informações digitais e não mais manipular peças e equipamentos. Se por um lado este tipo de alteração pode fazer com que a tomada de decisão dentro das organizações seja descentralizada, por outro pode significar menor interação entre os empregados e o maior isolamento deles, podendo causar uma alteração na forma de administração dos recursos humanos. Nas palavras do autor,

> *"technological advances in production techniques have fostered the emergence of robotics. In the auto industry, an increasing proportion of assembly-line work is being done by robots that are both more efficient and more resistant to monotony. This is a direct response to concerns over the declining productivity of labor, particularly in the goods producing sector of the economy"* (FOMBRUN, 1984, p. 5)

Em um cenário que apresentava aumento da competitividade das empresas, escassez dos bens de produção, profissionais bem qualificados e grande oferta de mão de obra, as organizações se viram instadas a melhor gerir seus recursos humanos. A maior atenção dada ao capital humano como um recurso subutilizado dentro das organizações é uma resposta ao novo cenário delineado (Figura 1): o departamento de recursos humanos deixa de ser unicamente responsável por burocracias legais, para assumir um papel mais estratégico dentro das organizações. Muitas pequenas empresas, contudo, continuam com seu departamento de recursos humanos operacional responsável por atividades simples, tais como arquivos e registro de dados. Já nas grandes organizações do setor privado, que empregam um grande número de funcionários, foi possível ver o surgimento de um departamento de recursos humanos estratégico, ou seja, com suas atividades diretamente relacionadas à estratégia da empresa, assim como os departamentos financeiro e de marketing, por exemplo (FOMBRUN, 1984).

Figura 1

Evolução dos recursos humanos



Fonte: Fombrun (1984, p.11) – Tradução livre

A Figura 2, em uma linha temporal simples, mostra as mudanças pela qual passou a área voltada aos recursos humanos das organizações, saindo de um papel puramente operacional para um papel estratégico, alinhado cada vez mais as necessidades das empresas e, em muitos casos, sendo seu diferencial competitivo.

Mary Devanna, Charles Fombrun e Noel Tichy (1984) acentuam que o bom gerenciamento dos recursos humanos é um fator determinante para o resultado positivo das empresas. Segundo esses autores, são quatro os principais pilares que sustentam essa afirmação:

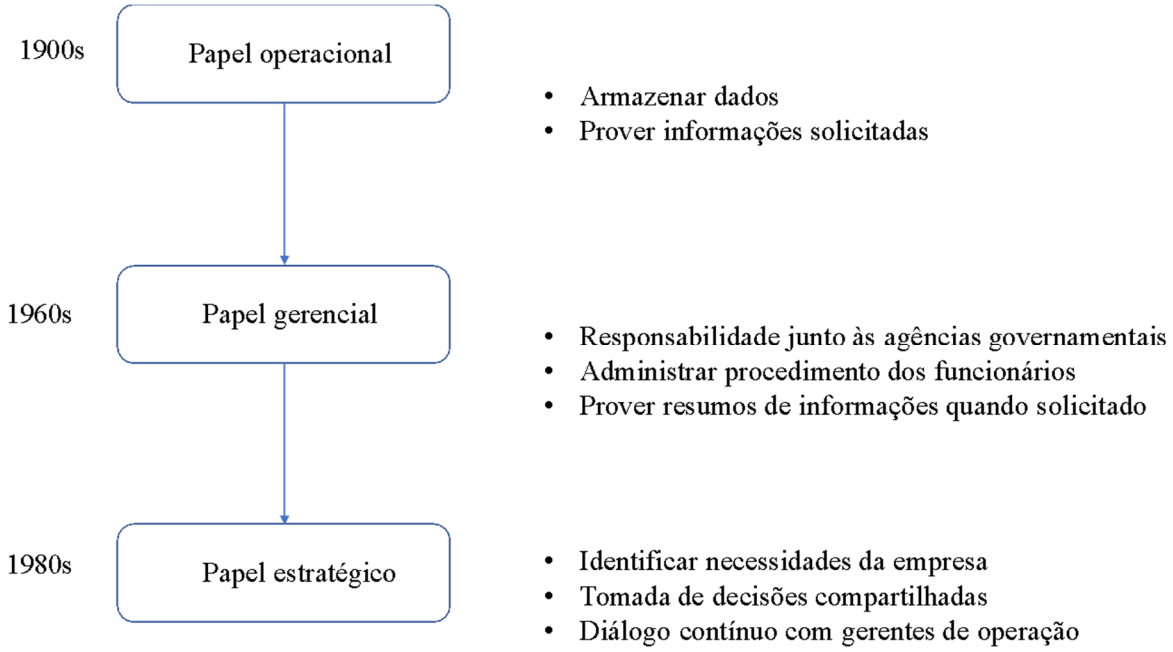
1. As atividades do departamento de recursos humanos é o principal responsável pela performance individual dos funcionários, que impacta diretamente na produtividade e, por consequência, nos resultados da empresa;

2. A habilidade das organizações em serem inovadoras depende diretamente de um contexto organizacional que fomente esse comportamento; neste ponto, o departamento de recursos humanos passa a ser o responsável por criar e gerir esse ambiente;

3. O sucesso das decisões estratégicas tomadas pelas empresas está diretamente ligado à qualidade dos dados em posse do departamento de recursos humanos, dados esses que serão utilizados no processo de tomada de decisão; e

4. O sucesso da implantação dos objetivos estratégicos vai depender de como os processos de recursos humanos foram conduzidos, selecionando os funcionários certos, avaliando seu comportamento e desenvolvendo nos funcionários as habilidades necessárias para que a empresa alcance seus objetivos estratégicos.

Figura 2 – Do departamento pessoal para o gerenciamento estratégico de recursos humanos



Fonte: Fombrun (1984, p.13) – Tradução livre

De acordo com Beatriz Lacombe e Maria Tonelli (2001), a administração de pessoal para a área de recursos humanos já é amplamente conhecida, porém a administração estratégica de recursos humanos passa a ocorrer somente a partir da década de 1980 nos Estados Unidos, chegando alguns anos depois ao Brasil. Existem nesse período duas abordagens principais sobre o papel estratégico da área de recursos humanos na contemporaneidade: a primeira, chamada de *Michigan Concept*, define o planejamento de recursos humanos estratégico quando existe a conexão da missão, estratégia e estrutura da empresa com as práticas da área de recursos humanos. Nessa abordagem, o departamento de recursos humanos atua estrategicamente em quatro subsistemas principais, que são: seleção, avaliação, remuneração e desenvolvimento. Já a segunda abordagem é a chamada *Harvard Concept*, que dá mais atenção à gestão da administração de recursos humanos, inserindo o departamento de recursos humanos diretamente no planejamento da empresa, trocando o papel de adaptador pelo de interventor.

Nessa segunda abordagem, quatro áreas são determinantes na criação de políticas para os recursos humanos. São elas: “grau de influência do empregado (participação); fluxo de RH (recrutamento, utilização e demissão); sistema de recompensas; e sistemas de trabalho (organização do trabalho)” (LACOMBE e TONELLI, 200, p. 159).

Para impulsionar as práticas da área de recursos humanos de forma operacional ou estratégica – esta última é a mais contemporânea – se faz necessário um conjunto de diferentes ações relacionadas à gestão de pessoas dentro das organizações (BARRA DE OLIVEIRA e OLIVEIRA, 2011). Os mesmos autores advertem que se torna cada vez mais relevante a união entre as práticas de GRH e as demais demandas da organização, sejam elas internas ou externas, ou mesmo entre as práticas da GRH e a própria estratégia da empresa. Dessa forma, o encontro entre as práticas da GRH com a estratégia da organização pode ter uma relação direta com o desempenho da organização (BECKER e HUSELID, 1998).

Para Dave Ulrich (2000), qualquer empresa, independentemente de tamanho, ramo ou localização, tem enfrentado cinco grandes desafios competitivos: a globalização; a lucratividade por meio do crescimento; a tecnologia; o capital intelectual; e mudanças sociais contínuas. Para o autor, em geral as empresas não estão prontas para oferecer possíveis soluções a esses cinco desafios. Nesse contexto, o departamento de Recursos Humanos pode desempenhar papel fundamental de liderança nas transformações dentro das organizações, passando a ser estratégico, definindo com as outras áreas da empresa a estrutura organizacional, auditando os processos da empresa, renovando parte da arquitetura organizacional e avaliando seus próprios processos.

De acordo com Tichy et al. (1984), após o período de crise da década de 1970, as empresas, para obterem sucesso em seus mercados, tiveram que lidar com questões básicas de formulação e implementação de estratégia dentro de seus negócios. Nesse cenário, o departamento que mais ganhou destaque foi o de Recursos Humanos, embora fosse, até aquele momento, o mais negligenciado dentro da estratégia da empresa, era também determinante para implementar as mudanças culturais e políticas que as empresas precisavam. Os autores defendiam que o processo para mudar a maneira de gerenciar o departamento de Recursos Humanos de uma empresa necessitaria de um quadro estratégico específico para a inclusão deste departamento nas estratégias da empresa, tornando sua gestão também estratégica.

Também nesse período, Peter Lorange e Dennis Murphy (1984) apontavam que questões relacionadas ao departamento de Recursos Humanos ganhavam cada vez mais destaque no planejamento estratégico das empresas, uma vez que, na tentativa de se tornarem mais competitivas, muitas organizações encontravam obstáculos relacionados à gestão de

pessoas. Isso deu ao departamento de Recursos Humanos a mesma importância reservada às finanças e à tecnologia, por exemplo. No entanto, já naquela época os autores acenavam que, embora o departamento de Recursos Humanos tivesse ganhado crescente importância no cenário de então, a gestão estratégica ainda necessitava de considerável refinamento e aprimoramento para que efetivas soluções fossem aplicadas.

Na perspectiva de Ulrich (1998), o papel do departamento de Recursos Humanos é de ajustar suas estratégias e práticas às estratégias da empresa. O autor defende que, ao desempenhar esse papel, os profissionais de Recursos Humanos tornam-se parceiros estratégicos da empresa, ajudando, com isso, no desenvolvimento da empresa e no alcance de seus objetivos. Para ele, a tradução das estratégias empresariais em práticas de gestão de Recursos Humanos ajuda a empresa de três formas diferentes. A primeira se refere à adaptação às mudanças no ambiente em que as empresas estão inseridas, uma vez que reduziria o tempo entre a concepção e a execução da estratégia. Já a segunda forma diz respeito ao melhor atendimento às exigências do consumidor, dado que suas estratégias de atendimento seriam traduzidas em políticas e práticas específicas. Por sua vez, a terceira e última forma seria a obtenção de melhor desempenho financeiro por meio de uma execução mais eficaz das estratégias da empresa.

Brian Becker, Mark Huselid e Dave Ulrich (2001) argumentam que a nova economia exerce pressão para o departamento de Recursos Humanos ampliar seu foco, partindo de sua função administrativa tradicional para uma função estratégica abrangente. Tradicionalmente, as funções da gestão de Recursos Humanos eram basicamente administrativas e profissionais, ou seja, se concentravam no gerenciamento dos benefícios, da folha de pagamento, entre outras funções operacionais, sem se considerar participante da estratégia geral da empresa. Na opinião dos autores, a melhor iniciativa dos gerentes do Recursos Humanos, no intuito de serem estratégicos, é a criação de um sistema de indicadores que demonstre de maneira concreta o impacto do departamento sobre o desempenho da empresa e de sua estratégia.

Hyondong Kim e Kang Sung-Choon (2013) defendem que a integração das atividades do departamento de Recursos Humanos com o gerenciamento estratégico pode passar por duas fases: a formulação e a implementação das estratégias. Em relação à formulação das estratégias, o departamento deve fornecer informações sobre as diferentes habilidades, capacidade e conhecimentos de seus funcionários, para que por intermédio dessas informações sejam criadas vantagens competitivas. Já em relação à implementação da estratégia, as funções da gestão de Recursos Humanos são de organizar e gerir as competências e comportamento dos funcionários, alinhando-os à estratégia da empresa.

Becker e Huselid (2006) afirmam que duas formas principais diferenciam a gestão estratégica de Recursos Humanos da gestão tradicional. A primeira, reside no fato de que a gestão estratégica foca na performance organizacional, em vez de se ater na performance individual de seus funcionários. A segunda forma de diferenciação diz respeito à importância do gerenciamento estratégico de Recursos Humanos como possível solução para os problemas da empresa, em vez de se concentrar apenas nos problemas próprios do departamento. Os autores assinalam que a gestão estratégica vai além do foco em sistemas e processos ou na performance financeira; para eles, seu papel é construir diferenciais competitivos sustentáveis.

Lindolfo Albuquerque (1987) argumenta que, essencialmente, a exigência de se criar um departamento de recursos humanos mais estratégico nasce da consciência de levar em consideração não apenas o ambiente interno das organizações, mas também seu ambiente externo na criação das estratégias organizacionais – eliminando o hiato entre as necessidades presentes na implementação de uma estratégia e as limitações, sejam elas de pessoas ou técnicas, que o departamento de recursos humanos enfrentava.

3.5 ONGs e Recursos Humanos

Martínez e Bañón (2014) ensinam que ao se decidir criar uma empresa, além dos ganhos financeiros esperados é também criado indiretamente trabalho social, tendo em vista a geração de emprego e riqueza para o indivíduo e a sociedade. Com isso, abre-se uma discussão na literatura sobre a forma como as empresas e ONGs devem ser geridas. Uma parte dos teóricos argumenta que não deve haver distinção no tipo de gerenciamento, enquanto outro grupo defende que, por possuírem características peculiares, as ONGs devem ser geridas diferentemente. Ainda de acordo com o autor, essa discussão persiste, o que torna o conhecimento sobre a gestão das ONGs ainda limitada.

Embora as organizações com fins sociais estejam fortemente atreladas aos valores sociais, isso não significa que seus gestores estejam alheios a uma visão corporativa canalizada para a eficiência e a eficácia de seus recursos (MARTÍNEZ e BAÑÓN, 2014). Contudo, pode-se diferenciar aspectos que são inerentes às organizações com fins sociais, o que muda um pouco o escopo das ações do Departamento de Recursos Humanos (DRH) – embora em ambos os tipos de organização, social ou comercial, o DRH tenha como objetivo atrair, motivar, reter funcionários e a manutenção da missão, visão e valores da empresa. Segundo Martínez e Bañón (2014), ao fazerem a seleção de seus funcionários, em geral as ONGs contratam pessoas que

tenham como valor pessoal a ajuda a terceiros, sejam eles pessoas, animais ou outras causas que lhes interessam. Não obstante, contratam também minorias inseridas nos próprios grupos apoiados pelas ONGs, muitas vezes sem o devido rigor de seleção, absorvendo trabalhadores que não possuem as habilidades necessárias para desempenhar as funções que lhes são conferidas.

Os desafios encontrados para a gestão das ONGs residem no fato de que por muitos anos essas organizações não consideravam a gestão como algo importante dentro de suas estruturas. Muitos gestores de ONGs por vezes eram resistentes à ideia geral de gestão, por entenderem que esta não deveria ser a preocupação de uma ONG – e direcionando o foco do seu quadro de funcionários e/ou voluntários apenas para a missão da organização em que presta os serviços. Existem pelo menos cinco razões para a relutância na implantação da gestão dentro das ONGs; (I) tais organizações, muitas vezes lembradas pelo seu perfil de militância direta, são resistentes a pensar uma melhor gestão para sua organização, tendo como única prioridade seu objetivo final; (II) uma visão bastante difundida, sobretudo entre doadores e o público, é que as ONGs devem usar seus recursos em favor de seus objetivos, sejam eles a redução da pobreza, melhoria do meio ambiente etc, e não em gastos que possam qualificar a gestão da organização; (III) em sua maioria, as ONGs são compostas por profissionais que buscam 'soluções alternativas' para o cenário atual e que acabam lançando mão do mesmo padrão na administração e na gestão, principalmente porque tais organismos são ligados ao setor privado; (IV) as ONGs geralmente nascem de forma modesta e com modelos de gestão bastante rudimentares, podendo crescer rapidamente quando encontram doadores de peso, o que acarreta no aumento de complexidade dos seus projetos; porém, mesmo com a dilatação do seu tamanho e da complexidade dos projetos, a forma de administrar essas organizações por vezes não se altera; e (V) com o crescimento dessas organizações, avolumam-se as pressões por parte dos doadores por uma gestão adequada e mais eficiente; mas os funcionários acreditam que essa visão externa sobre gerenciamento não cabe na realidade vivenciada por eles (LEWIS, 2006).

De acordo com Nelarine Cornelius *et al.* (2010), por diversas vezes a contratação de pessoas com fortes motivações sociais faz com que esses funcionários negligenciem a própria saúde financeira e administrativa da organização, empreendendo uma gestão aquém das necessidades básicas de uma boa gestão organizacional. Isto posto, é importante frisar que, para a continuidade dessas organizações através dos anos, sejam contratados funcionários não apenas impulsionados por motivações sociais, mas que também tenham capacidade de realizar suas atribuições, contribuindo de maneira sustentada com o futuro da organização (CERTO e MILLER, 2008).

A maior parte da remuneração nas empresas comerciais é monetária, de forma direta ou indireta. A remuneração nas empresas comerciais, em geral, respeita o nível de senioridade do profissional e a complexidade das atividades, comparando também com os salários de suas concorrentes diretas e de seu ramo de atividade (MARTÍNEZ e BAÑÓN, 2014). Já nas organizações sociais, segundo análise de Rosemarie Emanuele e Susan Higgins (2000), as remunerações estão muito abaixo das oferecidas pelas empresas comerciais, isto porque as organizações sociais muitas vezes têm problemas de financiamento. Esse tipo de adversidade atingiria de forma mais nociva as empresas comerciais, que normalmente utilizam compensações financeiras para reter e motivar seus funcionários, mas nas organizações sociais essa não é uma realidade próxima, já que a motivação e retenção de seus funcionários passam por outras variáveis que não apenas o ganho financeiro.

Emanuele e Higgins (2000) salientam que, embora os salários geralmente sejam menores nas empresas sociais, como visto anteriormente, o ambiente de trabalho, por vezes mais descontraído e com valores sociais mais fortes que nas organizações comerciais, faz com que seus funcionários aceitem salários menores que o oferecido no mercado. Ainda de acordo com os autores, muitas vezes o trabalho em organizações sociais não é a principal fonte de renda para os funcionários, o que gera menos preocupação com a remuneração, ao contrário da realidade de quem opera em empresa comercial.

Diferentemente do exposto por Emanuele e Higgins (2000) e Crake (2003), após análise dos resultados da sua pesquisa Noura Yassine e Rami Zein (2016) afirmam que empregados das organizações comerciais são mais satisfeitos com seus trabalhos do que aqueles que desenvolvem atividades em ONGs, uma vez que seus salários e incentivos tendem a ser maiores e melhores que nas organizações sociais. Segundo esses autores, empregados do setor privado se mostram mais entusiasmados com seus resultados para a empresa, além de sentirem que estão em um lugar justo e que lhes proporciona maior reconhecimento profissional.

O ambiente de trabalho tem papel fundamental na satisfação do funcionário. Nas empresas comerciais o ambiente é mais estável e organizado, o que sugere aos funcionários uma maior segurança quanto a instabilidades financeiras, além da perspectiva de promoções. Ou seja, os empregados de organizações comerciais estão mais satisfeitos com a oportunidade de crescerem em suas carreiras, algo que não é comum em ONGs (DETIENNE, 2012).

Outro fato que deve ser considerado quando se pensa em estratégias de recursos humanos para organizações sociais é o ambiente em que estão inseridas – geralmente complexo, como em situações de miséria e catástrofes. As camadas tomadoras de decisão nas ONGs

devem estar atentas a este fato, pois ele será um dos ditadores do rumo da organização e sua performance (DI DOMENICO *et al*., 2010).

Nelarine Cornelius *et al*.(2008) e Emanuele e Higgins (2000) argumentam que o fato de a grande maioria das organizações sociais ser de pequeno porte, fortalece a crença de que a maneira de gestão dessas organizações seja a mesma das organizações comerciais. Acredita-se que tais empresas possuem maior informalidade nas decisões adotadas, assim como, uma deficiente profissionalização da gestão dos recursos humanos, oferecendo menos oportunidades de crescimento e desenvolvimento. No entanto, o tamanho pequeno das organizações sociais pode ajudar na forma de comunicação da organização, além de auxiliar no envolvimento pessoal e emocional dos funcionários, tendo como resultado uma maior motivação. O tamanho pequeno das organizações também possibilita que os funcionários consigam perceber de forma clara o resultado do trabalho dele e da organização dentro da sociedade em que estão inseridos, além de, uma melhor administração da organização e seus recursos humanos (MARKMAN e BARON, 2003).

Os trabalhos que tratam de gestão de recursos humanos têm levantado problemas que chamam atenção por acontecerem dentro de organizações sociais (MARTÍNEZ e BAÑÓN, 2014). Ao analisarem as conclusões de trabalhos sobre o tema, os autores afirmam que não é apenas por se tratarem de organizações sociais que os recursos humanos nessas organizações sejam necessariamente aplicados de forma responsável, e dá como por exemplo o não desenvolvimento de práticas éticas na gestão de recursos humanos. Dorothy Foote (2001) mostra em seu trabalho que empresas sem fins lucrativos, tanto da Irlanda como da Inglaterra, usavam seus voluntários como se fossem empregados remunerados, forçando-os a cumprirem normas rígidas de horário muitas vezes maiores do que os de empregados de empresas comerciais, mesmo não recebendo remuneração para desempenhar tais funções. Para o autor, muitas organizações se aproveitam do altruísmo de seus voluntários e, assim, gerenciam esses recursos humanos de maneira abusiva.

Distintamente do que se espera de organizações sociais, uma parcela delas não segue as condutas laborais esperadas, o que faz com que mesmo empresas comerciais com alguma orientação social gerem mais resultados para as sociedades do que as próprias organizações sociais. Esse tipo de comportamento pode estar diretamente relacionado à demasiada preocupação com as atividades sociais que precisam ser desenvolvidas externamente, sem dar a atenção necessária para os recursos que estão dentro da própria organização (CORNELIUS *et al*., 2008; EMANUELE e HIGGINS, 2000). Da mesma forma, Foote (2001) encontrou na amostra de sua pesquisa uma significativa inconsistência ética no gerenciamento dos recursos

humanos: se por um lado essas organizações mantêm de forma clara seus objetivos sociais quanto às suas atividades na sociedade na qual estão inseridas, por outro lado estão muito longe de desenvolver uma gestão de recursos humanos responsável.

É de responsabilidade do departamento de recursos humanos otimizar o desempenho dos funcionários para que as organizações alcancem seus objetivos (JOHNASON, 2009). Para David Collings (2009), o departamento de recursos humanos é o principal responsável pelas políticas e sistemas utilizados dentro das organizações para a gestão de seus funcionários.

Javier Martínez e Tim Martineau (1998) afirmam que, independentemente do tipo de organização – comercial ou social – e mesmo do seu objetivo, para que se opere em alta *performance* e se alcance suas metas se faz fundamental uma boa gestão de recursos humanos. De acordo com Yassine e Zein (2016), o departamento de recursos humanos é de vital importância para a comunicação, atingimento das metas, estratégias e práticas das organizações. Contudo, segundo os autores a atuação do departamento de recursos humanos deve ser personalizada conforme o tipo de organização, com a missão e com os objetivos da empresa. Para os mesmos estudiosos, além do setor privado, as ONGs estão se mostrando cada vez mais importantes no cenário nacional e internacional, tornando-se mais diversificadas e visíveis a cada dia, o que garante que sua atuação receba maior atenção não apenas nos serviços prestados, mas também no capital humano do setor.

De acordo com as diferenças e especificidades de cada organização, a contratação e o gerenciamento desses funcionários devem ser feitos de formas diferentes (LEWIS, 2006). Gedaliahu Harel e Shay Tzafrir (2001) complementam tal argumento ao afirmarem que as práticas de recursos humanos são aplicadas de diferentes formas nos diferentes setores da economia, sendo algumas delas mais efetivas que outras quando customizadas para cada tipo de organização. Dessa forma, não existe uma única prática de recursos humanos que sirva para os diversos tipos de organização (ALI, 2008).

Diferentemente do setor privado, que tende a remunerar seus funcionários pelo seu desempenho, as ONGs costumam tratar seus funcionários mais como voluntários do que como trabalhadores assalariados, mantendo salários defasados e sem ofertar benefícios comumente fornecidos por empresas do setor privado (CRAKE, 2003). Ya-Anan e Bunchapattanasukda (2001) ressaltam que cada ONG está em um diferente nível de maturidade em relação a departamento de recursos humanos, seja ele estratégico ou operacional.

Murad Ali (2008) salienta que a diferença de gestão de recursos humanos nas organizações privadas e nas ONGs se dá sobretudo pelo tipo de profissional que faz a gestão do departamento. Segundo ele, em geral as organizações privadas contam com profissionais

preparados para lidarem com as funções inerentes ao departamento, enquanto na maioria das ONGs o gestor de recursos humanos possui conhecimentos limitados sobre o setor. O autor acentua ainda que muitas vezes o próprio diretor executivo das ONGs assume esse cargo, acumulando funções. De acordo com Michael Vilain (2002), as ONGs são conhecidas por não terem sistema de recrutamento e seleção estruturado e pela ausência de gestão de pessoas e de plano de carreiras para seus funcionários, apenas exercendo, na maioria das vezes, as funções burocráticas do departamento de recursos humanos, tais como compra de benefícios, folha de pagamento e as obrigações legais.

Segundo Timothy Bartram, Jillian Cavanagh e Russell Hoye (2017), o gerenciamento de recursos humanos dentro das organizações do terceiro setor tem se tornado importante ponto de discussão entre governantes, gestores e acadêmicos. O gerenciamento de recursos humanos inserido nesse tipo de organização impacta diretamente no bem-estar de seus funcionários, sejam eles do quadro fixo ou de voluntários. De acordo com Richard Lambell *et al.* (2008), as ONGs também têm papel importante no desenvolvimento e na manutenção do bem-estar das comunidades em que atuam, em diferentes partes do mundo. Contudo, a boa gestão de seus recursos humanos é limitada, uma vez que o trabalho das ONGs está quase que em sua maioria dentro de cenários complexos, como guerras, desastres, calamidades, entre outros.

Hans-Gerd Ridder, Alina Baluch e Erk Piening (2012) afirmam que pesquisas internacionais em organizações do terceiro setor mostram evidências crescentes de que a gestão de recursos humanos pode aumentar os resultados deste tipo de organização. Embora estas evidências tenham crescido, ainda existem desacordos sobre o tema. Ram Cnaan e Toni Cascio (1998) defendem que o trabalho voluntário e o trabalho remunerado são diferentes – sendo assim, as práticas de recursos humanos contempladas pelas organizações privadas não terão o mesmo resultado se adotadas por uma ONG. Embora Cnaan e Cascio (1998) argumentem a não efetividade das ações praticadas pelas ONGs, Farmer e Fedor (1999) ressaltam que o departamento de recursos humanos de diversas ONGs se vale dos mesmos modelos de organizações privadas, tais como recrutamento e seleção, treinamento e gestão de resultados.

Embora existam evidências sobre o impacto positivo da gestão de recursos humanos nas organizações do terceiro setor (RIDDER, BALUCH e PIENING 2012) e discussões sobre a efetividade ou não das práticas de organizações privadas em tais organizações do terceiro setor (CNAAN e CASCIO, 1998; FARMER e FEDOR, 1999), ainda existem poucas pesquisas sobre a gestão de recursos humanos nesse segmento. Com isso, torna-se difícil saber como os diferentes subsistemas de recursos humanos são gerenciados dentro das ONGs e quais são seus impactos (AKINGBOLA, 2007).

Segundo Kunle Akingbola (2007), existem poucos trabalhos sobre gerenciamento de recursos humanos dentro das organizações do terceiro setor. O resultado é a deficiência de informação sobre como os diferentes subsistemas da área de recursos humanos são geridos dentro das ONGs, e sobre o impacto desses subsistemas nos funcionários, na organização e na comunidade. Os trabalhos existentes sobre o gerenciamento de recursos humanos nas ONGs estão concentrados basicamente em seus subsistemas funcionais, como recrutamento, seleção, treinamento, remuneração e benefícios (RIDDER, PIENING e BALUCH, 2012).

O terceiro setor tem papel fundamental no bem-estar de diversas comunidades pelo mundo. Seu impacto não se restringe apenas às comunidades locais, podendo alcançar comunidades globais (CUNNINGHAM, 2010). Por conta dos ambientes em que muitas vezes essas organizações estão inseridas, que em geral são países instáveis política, social e economicamente, o bom e eficiente gerenciamento dessas organizações – e consequentemente do seu departamento de recursos humanos – é bastante limitado (LAMBELL *et al.*, 2008). Fee e Gray (2013) endossam que essas organizações podem variar de clubes esportivos comunitários até organizações religiosas e de caridade. Na opinião dos autores, as diferenças entre operação, capacidade e público atendido em cada organização dessas faz com que o gerenciamento dos recursos humanos de tais organizações seja distinto entre si, como forma de se enquadrarem em cada ambiente no qual estão inseridos.

De acordo com Akingbola (2013), dada a complexidade do cenário em que as ONGs estão incluídas, é de fundamental importância a atuação do departamento de recursos humanos, tanto na capacidade de influenciar a estratégia da organização, quanto na gestão de recursos escassos, com os quais não muito raro essas organizações se deparam.

Para Ridder, Piening e Baluch (2012), a crescente pressão que as ONGs recebem de seus financiadores que almejam melhores resultados com menores financiamentos, criou a demanda por uma eficaz gestão de recursos humanos. De acordo com os mesmos autores, a literatura sobre as organizações sem fins lucrativos indica que, em função das especificidades dessas organizações, as práticas de recursos humanos acabam sendo desenhadas e adaptadas segundo suas características. Contudo, a falta de recursos e os elevados custos de implantação fazem com que as práticas de recursos humanos sejam mais difíceis, sobretudo nas estruturas de remuneração, treinamento e desenvolvimento (PERRY *et al*., 2005).

Como os funcionários passaram a ser considerados atores fundamentais para que as ONGs alcancem seus objetivos, incluindo a necessidade de saberem lidar adequadamente com eventuais problemas, os investimentos em recursos humanos ganharam volume, de forma a propiciar a melhoria do desempenho do quadro de funcionários (PERRY *et al*., 2005).

De acordo com os resultados do estudo de Akingbola (2004), com bastante frequência as ONGs encontram dificuldades para recrutar pessoas qualificadas para seu quadro de funcionários. Num primeiro momento, com a pressão cada vez maior por parte de seus financiadores para que haja investimentos em se investir em projetos específicos, e não mais na organização em si, as ONGs multiplicam os contratos temporários de trabalho. Devido a esse fator e a uma forte demanda das empresas privadas por trabalhadores bem qualificados, os resultados apresentados por Akingbola (2004) mostram que as ONGs passaram a admitir para seu quadro de funcionários pessoas menos qualificadas – o que acaba por gerar impactos negativos tanto para o próprio funcionário, que tem baixa satisfação e comprometimento, como para a organização e, consequentemente, para aqueles que são assistidos. Complementando os dados de Akingbola (2004), a pesquisa do Dennis Nickson *et al.* (2008) também mostra que salários abaixo da média de mercado, condições de trabalho precárias e a falta de um entendimento claro sobre as diferenças entre uma ONGs e uma empresa privada dificultam a contratação de mão de obra mais qualificada.

Embora existam óbices na contratação de mão de obra, como visto no parágrafo anterior, outras evidências apresentadas por Willian Brown e Carlton Yoshioka (2003) denotam que muitos funcionários são atraídos para trabalhar em ONGs por conta da missão e valores dessas organizações.

Num segundo momento, muitas ONGs começaram a investir em suas agendas de treinamento, motivadas pela gestão orientada ao desempenho e pela pressão sofrida pelos seus financiadores, que buscam otimizar e melhorar os resultados dessas organizações. Dessa forma, muitas ONGs estão implementando as melhores práticas em treinamento, assim como fazem as organizações públicas e privadas (PERRY *et al.*, 2005).

4 METODOLOGIA

Esta pesquisa foi estruturada de modo a criar inicialmente uma discussão teórica sobre as Organizações Substantivas, retiradas da obra ‘A nova ciência das organizações: Uma reconceituação da Riqueza das Nações’, de Guerreiro Ramos (1981). Nessa parte da pesquisa o autor Maurício Serva (1996) também ganha destaque com sua tese de doutorado ‘Racionalidade e organizações: o fenômeno das organizações substantivas’. No trabalho de Ramos (1981), a discussão sobre as organizações substantivas extrapola a ideia de organização como empresa – que uma leitura rápida pode dar –, entendendo organização como qualquer organização social existente. Por outro lado, Serva (1996) toma como base para a sua tese as organizações produtivas nas suas mais diferentes formas.

Após as argumentações sobre organizações substantivas, inicia-se uma discussão a respeito do terceiro setor. Como esse setor tem múltiplas formas de organização, mas apenas uma delas é foco desta pesquisa, se faz importante discutir o tema, mesmo que brevemente, para melhor entender o complexo campo a que este estudo se dedica. Depois desse pequeno debate sobre o terceiro setor, o estudo se volta às ONGs – inicialmente sobre sua formação, diferenças em relação a outras organizações e contexto histórico. Foi de vital importância também discutir-se a definição de ONG, visto que, por não existir uma definição formal aceita, diferentes trabalhos, instituições e autores emprestam sua própria definição. Em busca de maior rigor metodológico, tentou-se esclarecer o papel social e funcional das ONGs.

Na terceira parte do trabalho, se examina o departamento de recursos humanos em sua forma contemporânea, ou seja, em um ambiente cada vez mais complexo, no qual sua atuação passa a ser de fundamental importância para o sucesso das organizações (DEVANNA, FOMBRUN E TICHY, 1984). A contextualização, do papel e da ação do departamento de recursos humanos de uma empresa também é vital neste trabalho, pois ela será necessária para entender de que forma os preceitos substantivos presentes no departamento são distribuídos para as demais partes das organizações.

Na última parte, as discussões sobre recursos humanos e ONGs estão juntas, mostrando como ocorre o gerenciamento de recursos humanos dentro das ONGs, suas especificidades e suas diferenças em relação às organizações privadas. Diferentemente das organizações privadas, um bom gerenciamento de recursos humanos dentro de uma ONG impacta diretamente não apenas seus funcionários diretos, mas também aqueles assistidos pelas ONGs (CUNNINGHAM, 2010).

Neste trabalho, a pesquisa se vale da concepção construtivista social utilizada por Creswell (2010), segundo a qual os “construtivistas sociais defendem suposições de que os indivíduos procuram entender o mundo em que vivem e trabalham” (CRESWELL, 2010, p. 31). O construtivismo social também pode ser chamado de paradigma qualitativo ou interpretativo, hermenêutico, naturalista e qualitativo (COUTINHO, 2014).

Os indivíduos, argumenta Creswell (2010), passam a desenvolver significados totalmente subjetivos de suas próprias experiências, retratando dessa forma as coisas ou objetos observados. Os significados passam então a serem plurais e múltiplos, fazendo com que o pesquisador busque a complexidade dos diferentes pontos de vista sobre um mesmo objeto ou situação, não estreitando estes significados a pequenas ideias ou mesmo a pequenas categorias.

> “O objetivo da pesquisa é confiar o máximo possível nas visões que os participantes têm da situação a qual está sendo estudada. As questões tornam-se amplas e gerais, para que os participantes possam construir o significado de uma situação caracteristicamente baseada em discussões ou interações com outras pessoas” CRESWELL, 2010, p. 31).

Para uma melhor coleta de dados, se faz necessário um questionamento o mais aberto possível nas pesquisas de cunho construtivista, para que os entrevistados versem de forma ampla sobre o que fazem no ambiente em que estão inseridos. Enquanto isso, o pesquisador, além de ouvir com atenção explanações, também faz as anotações que julgar necessárias para sua pesquisa (CRESWELL, 2010). De acordo com o autor, os significados subjetivos são o resultado das relações sociais e históricas, sendo produto da interação com outros indivíduos, além também das normas históricas e sociais que tiveram a oportunidade de viver previamente.

Além dos processos de interação entre os indivíduos que os construtivistas estudam, também são objetivos de foco desses pesquisadores os contextos particulares, tais como o trabalho e onde vivem, para que dessa maneira sejam entendidos o ambiente histórico e o ambiente cultural do entrevistado (CRESWELL, 2010).

A presente pesquisa caracteriza-se como construtivista, logo qualitativa, por seguir também as premissas utilizadas por Creswell (2010). São elas:

- A pesquisa deu-se no ambiente natural dos entrevistados, ou seja, os dados da pesquisa foram coletados no ambiente em que os entrevistados vivenciam a questão objeto desta pesquisa. Nenhum dos entrevistados foi levado a algum

tipo de laboratório e nenhum tipo de questionário foi enviado para preenchimento. As coletas de todas as informações foram feitas por meio de conversas diretas com os entrevistados e da observação do entrevistador sobre como o entrevistado age dentro do contexto objeto desta pesquisa.

- Além das informações coletadas nas entrevistas, a pesquisa se fez valer também de dados coletados pessoalmente por meio da análise e exame de documentos disponibilizados pelos entrevistados ou pela rede mundial de computadores. As múltiplas fontes de dados como se deu nesta pesquisa – entrevistas e análise de conteúdo – são características de pesquisas qualitativas como esta.

- O pesquisador manteve-se concentrado sempre na aprendizagem do significado que o entrevistado deu à questão de pesquisa, e não ao significado que o pesquisador deu à questão de pesquisa baseado no seu próprio conhecimento ou de leitura prévia da literatura que trata do assunto.

- O processo de pesquisa foi emergente, ou seja, modificou-se durante a averiguação sempre que foi necessário, desde o levantamento bibliográfico até a coleta de dados. Essas mudanças foram necessárias para que se pudesse extrair com maior qualidade o máximo de informações para a questão de pesquisa.

- Característica fundamental de uma pesquisa qualitativa, este trabalho foi de natureza interpretativa. O pesquisador fez interpretações das informações que lhe foram passadas por meio de entrevistas e análise de conteúdo. Tais interpretações não estão separadas das origens, história e entendimentos anteriores do pesquisador.

Como referido anteriormente, esta pesquisa se utilizou de entrevistas, que segundo Tim May (2004, p.145) “geram compreensões ricas das biografias, experiências, opiniões, valores, aspirações, atitudes e sentimentos das pessoas”.

Existem quatro tipos distintos de entrevistas dentro da pesquisa social. Contudo, dentro de uma mesma pesquisa mais de um tipo de entrevista pode ser utilizado, a depender do resultado que se espera alcançar. Assim, as entrevistas podem ser divididas em: i) entrevista

estruturada; ii) entrevista semiestruturada; iii) entrevista não estruturada; e iv) entrevista em grupo (MAY, 2004). Embora seja possível utilizar mais de um tipo de entrevista, esta pesquisa se utilizou apenas da semiestruturada.

Nas entrevistas semiestruturadas as perguntas são especificadas, mas o entrevistador tem maior liberdade "para ir além das respostas, de uma maneira que pareceria prejudicial para as metas de padronização e comparabilidade" (MAY, 2004, p. 148). O autor argumenta que as perguntas sobre sexo, idade e ocupação, por exemplo, podem ter um formato padronizado. Por outro lado, nas questões não padronizadas, tanto se pode ir em busca de mais esclarecimentos, quanto de uma maior elaboração das respostas dadas, registrando, dessa forma, as informações qualitativas sobre a questão de pesquisa.

Após a formulação do questionário, o mesmo foi testado com cinco pessoas aleatoriamente escolhidas, para verificar se as perguntas estavam suficientemente claras para diferentes pessoas e com diferentes níveis de conhecimento. Essa validação faz com que não reste dúvida sobre a interpretação das questões na hora da entrevista. Diferente disso, os dados coletados poderiam não ter validade para a conclusão da pesquisa.

O questionário foi formulado de modo a tentar detectar nas respostas dos entrevistados palavras ou discursos que tornassem possível identificar as características da ação racional substantiva e da ação racional instrumental propostas por Serva (1996). O autor separa a ação racional substantiva em:

- autorrealização – condiz com o processo de concretização do potencial inato do sujeito, que é complementado pela satisfação do mesmo;
- entendimento – diz respeito às ações nas quais se pode estabelecer acordos de forma racional, de maneira que a comunicação é livre, passando a coordenar as atividades comuns sob o respaldo da responsabilidade e da satisfação social;
- julgamento ético – as deliberações são baseadas em juízos de valor, tais como bom, mau, verdadeiro, falso. Estes valores são processados por meio de debates racionais nas interações entre os indivíduos;
- autenticidade – mostra a integridade, honestidade e franqueza nas interações entre os indivíduos;
- valores emancipatórios – os valores em destaque são de aprimoramento social, que tem por objetivo o bem-estar coletivo, a solidariedade, o respeito

à individualidade, liberdade e comprometimento presentes nos indivíduos e no cenário normativo dos grupos; e

- autonomia – condição irrestrita para que os indivíduos possam agir e se expressar de forma livre nas relações estabelecidas.

Da mesma forma, Serva (1996) pontua a ação racional instrumental como:

- cálculo – tida como a projeção utilitária das consequências sobre os atos dos indivíduos;
- fins – metas essencialmente de natureza técnica, econômica e também política, visando ao aumento do poder;
- maximização dos recursos – neste ponto busca-se tanto a eficiência como a eficácia em seu nível máximo, sem qualquer questionamento ético sobre os recursos, sejam eles humanos, materiais, técnicos, energéticos ou financeiros;
- êxito, resultados – o alcance de sucesso de diferentes formas em processos de competição dentro de sociedades capitalistas;
- desempenho – a *performance* do indivíduo é alta na conclusão de suas atividades, alicerçada na proficiência;
- utilidade – é dada como a dimensão econômica que se baseia nas relações como um valor generalizado;
- rentabilidade – maneira de medir o retorno econômico das transações que foram bem sucedidas; e
- estratégia interpessoal – forma de influenciar outra pessoa, antecipando-se às suas ações prováveis, buscando acertar seus pontos mais fracos.

Além das entrevistas realizadas, a presente pesquisa também se valeu da análise de conteúdo, que tem se apresentado como valiosa técnica de análise de dados com capacidade o suficiente para desenvolvimento teórico no campo das organizações (MOZZATO e GRZYBOVSKI, 2011). Todo material utilizado foi concedido pelos entrevistados, além do material disponível na rede mundial de computadores, como visto anteriormente.

Para Anelise Mozzato e Denize Grzybovski (2011), dentro da produção científica de Administração é cada vez maior o interesse em se utilizar a análise de conteúdo "como técnica de análise de dados que, nos últimos anos, vem tendo destaque entre os métodos qualitativos, ganhando legitimidade" (MOZZATO e GRZYBOVSKI, 2011, p. 732). Ainda de acordo com as autoras, a análise de conteúdo dentro dos estudos organizacionais tem se tornado cada vez mais importante, como este, isto porque também é cada vez maior o cuidado e o rigor científicos.

Conforme argumentos de Clara Coutinho (2014), a análise de conteúdo passou a ser um método usado com frequência na avaliação de textos e muito empregada no estudo de dados de pesquisas, nas quais os dados são formados de texto dito e/ou escrito. Nas palavras da autora, "a análise de conteúdo é pois um conjunto de técnicas que permitem analisar de forma sistemática um corpo de material textual, por forma a desvendar e quantificar a ocorrência de palavras/frases/temas considerados "chaves" que possibilitem uma comparação posterior" (COUTINHO, 2014). Ainda segundo a acadêmica, na análise de conteúdo o pesquisador busca padrões nos dados analisados e faz suas investigações e interpretações com base nesses padrões. A ideia central é que os signos, símbolos e palavras – que aqui são unidades de análise – podem ser organizados em grupos conceituais, que por sua vez representam aspectos da teoria a ser testada.

Laurence Bardin (1979, p. 31) afirma que "a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações", não sendo apenas um instrumento de análise, mas uma variedade de instrumentos. Assim, a análise de conteúdo pode ser entendida como um conjunto de técnicas de análise das diferentes formas de comunicação que se utilizam de procedimentos sistemáticos e de objetivos de descrição do conteúdo inserido nas mensagens. O autor resume a análise de conteúdo como,

> "um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens." (BARDIN, 1979, p. 42)

As características principais da análise de conteúdo, de acordo com Vergara (2006), são:

- Serve tanto para fins de descoberta, quanto para fins de verificação, ou seja, tanto para fins exploratórios, quanto para confirmação de hipóteses;
- Requer categorias exaustivas, exclusivas, objetivas e pertinentes;

- Uma grande quantidade de informações pode ser tratada e mesmo arquivada com a ajuda de programas de computador; contudo, a interpretação dessas informações cabe exclusivamente ao pesquisador;
- Pode-se perder na análise de frequência algo que é raro ou mesmo ausente, porém que seria importante para a pesquisa.

Além das principais características da análise de conteúdo, Vergara (2006) também apresenta uma relação de tópicos que orientam a utilização da análise de conteúdo – e que foi utilizada nesta pesquisa. Seguem algumas delas de forma resumida:

- Definição do tema e problema de pesquisa;
- Revisão da literatura;
- Escolha da maneira para coleta dos dados necessários na pesquisa documental ou de campo;
- Coleta dados;
- Leitura de material colhido;
- Análise do conteúdo;
- Elaboração da conclusão; e
- Relatório de pesquisa.

Assim como fez Serva (1996) com seu quadro que propunha analisar 11 processos organizacionais, nos fazemos valer também da criação de um quadro similar para analisar não apenas os processos organizacionais de forma geral, como fez o autor, mas também os processos e subsistemas específicos do departamento de recursos humanos. Dessa forma, utilizamos alguns processos organizacionais já qualificados por Serva (1996) e que também podem ser empregados a partir da perceptiva de recursos humanos, tais como hierarquia e normas, satisfação individual e dimensão simbólica. E propomos no quadro 2 novos processos baseados nos subsistemas de recursos humanos defendidos por Devanna, Fombrun e Tichy (1984), tais como recrutamento e seleção, avaliação e recompensas.

Quadro 2

Quadro de Análise

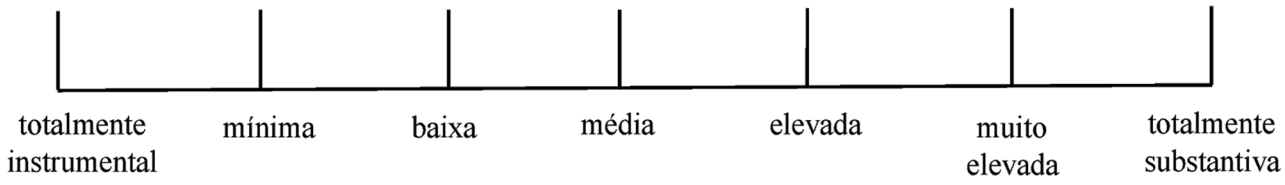
Tipo de Racionalidade X Processos Organizacionais	Racionalidade Substantiva	Racionalidade Instrumental
Recurtamento e seleção	Entendimento Autenticidade Valores emancipatórios	Fins Maximização dos recursos Desempenho
Hierarquia e normas	Entendimento Julgamento ético	Fins Desempenho Estratégia interpessoal
Desempenho	Autorrealização Valores Emancipatórios Autonomia	Cálculo Fins Desempenho
Benefícios	Entendimento Valores emancipatórios	Utilidade Maximização de recursos
Comunicação e relações interpessoais	Autenticidade Valores emancipatórios Autonomia	Desempenho Êxito/resultados Estratégia Interpessoal
Tomada de decisão	Entendimento Julgamento ético	Cálculo Utilidade Maximização de recursos
Recompensas	Autorrealização Valores Emancipatórios	Utilidade Desempenho
Satisfação individual	Autorrealização Valores Emancipatórios	Utilidade Êxito/resultado Desempenho

Fonte: Adaptação de Serva (1996)

Da mesma maneira que nos utilizamos do quadro de análise proposta por Serva (1996), também aplicaremos a escala de intensidade criada por ele em *continuum*, figura 3, inspirada na escala usada por Rothschild-Whitt (1979) em seu trabalho. A análise de dados escolhidos nos mostrará o quão substantiva é cada organização. Embora esse não seja o objetivo final deste trabalho, esse tipo de análise nos auxilia no entendimento da racionalidade dentro de cada

organização. Tal racionalidade pode variar de mínima até muito elevada, pois mesmo que na escala constem o ponto de totalmente instrumental e o ponto de totalmente substantiva, essas intensidades são improváveis, tendo valores apenas heurísticos, de cunho puramente referencial (SERVA, 1996).

Figura 3 – *Continuum* de intensidade de racionalidade substantiva



Fonte: Serva (1996, p. 355)

4.1 – AS ORGANIZAÇÕES

Conforme o item 2.4 deste trabalho, a presente pesquisa se valeu de duas organizações como objeto de estudo, sendo uma empresa privada e a outra, uma ONG. Por não termos autorização para a divulgação dos nomes das duas organizações, elas serão tratadas aqui simplesmente pelo nome fictício de Empresa Alfa e ONG Beta.

4.1.1 – A Empresa Alfa

A empresa Alfa atualmente pertence integralmente a uma multinacional japonesa que atua nos mais distintos segmentos, deste têxtil até siderurgia, passando por alimentos e educação. Situada na Zona Sul da cidade do Rio de Janeiro, a organização comemorou seu 11º aniversário em 2017, embora exista desde 1990, fundada por um conglomerado de empresas brasileiras. Sete anos depois, em 1997, foi vendida para um grupo norte-americano de investidores, que abriu falência no ano de 2006, quando a empresa foi adquirida pelo grupo japonês que, desde então, é seu único proprietário.

A empresa Alfa é uma *holding* que possui participação societária em 19 concessionárias de distribuição de gás natural. Além da sua sede na cidade do Rio de Janeiro, a organização conta também com um pequeno escritório na cidade de Salvador, no estado da Bahia.

Atualmente, Alfa tem 61 profissionais no seu quadro de funcionários, sendo 37 deles alocados na sede da empresa, cinco no escritório de Salvador e os demais espalhados por outras

capitais brasileiras. A empresa possui em sua diretoria executiva três expatriados japoneses e um brasileiro. Sua força de trabalho é, em sua maioria, masculina, com 77% de homens e 33% de mulheres. A maior parte dos funcionários está em nível gerencial, com 61,1% deles ocupando cargos de gerente, coordenador e consultor. 31,5% dos funcionários estão em nível profissional, preenchendo cargos de analista, e 7,4% exercem cargos operacionais de copeira e auxiliar de escritório. 91% possuem nível superior e com pós-graduações *lato sensu* ou *stricto sensu*.

A empresa conta com um número reduzido de prestadores de serviços, resumido a um profissional no serviço de moto-frete, duas recepcionais e duas auxiliares de limpeza. No quadro de funcionários da Alfa não existe estagiário ou menor aprendiz.

4.1.2 – A ONG Beta

A ONG Beta nasceu em 1993, como resposta a uma série de atos violentos que ocorriam no período. De acordo com representantes da organização, ela passou de movimento para empresa social, adotando estratégias inovadoras e também práticas responsáveis de gerenciamento. Os quatro pilares que alicerçam a Beta são, i) a paz, motivo principal da criação da organização; ii) a inclusão, que tem por objetivo prover dignidade em áreas conhecidas pela violência e pobreza; iii) a justiça, que se quer alcançar por meio de diferentes projetos; e, por último, iv) a voz, ou seja, dar expressão a comunidades de áreas da cidade do Rio de Janeiro e a minorias, por meio de projetos.

A ONG destaca quatro importantes momentos de sua história. O primeiro, em 1993, quando fez seu primeiro ato público de maior relevância, nascido em repúdio às chacinas da Candelária e Vigário Geral. O segundo importante momento foi em 2004, com a chegada da organização ao Haiti, a convite da ONU (Organização das Nações Unidas), com o objetivo de mediar conflitos naquele país, visto a experiência adquirida no Rio de Janeiro. Já em 2009, com 16 anos de existência, a organização começou a participar junto a prefeitura da gestão de unidades públicas de saúde por meio de licitações públicas. Hoje, a empresa possui em seu quadro de funcionários 7,5 mil empregados contratados responsáveis por 85 equipamentos públicos de saúde, entre unidade de prevenção, emergências e hospitais.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise da empresa Alfa, bem como a análise da ONG Beta – que será feita na próxima seção – se deu por meio de entrevistas e análise do material encontrado no sítio dessas organizações e demais documentos públicos obtidos na rede mundial de computadores. Usaremos tais informações para formar nossa argumentação sobre os resultados colhidos nesta pesquisa.

Na análise das entrevistas, quando necessário transcreveremos integralmente a resposta dos entrevistados. Embora possam aparecer termos não comuns em trabalhos como este, os manteremos para que não haja distorções interpretativas cometidas pelo autor desta pesquisa.

Embora esta pesquisa tenha entrevistado tanto profissionais do sexo masculino como do sexo feminino, trataremos aqui todos apenas como ‘entrevistado’, não utilizando qualquer diferenciação por gênero.

Os entrevistados serão identificados pela letra ‘E’ seguido de um número que identificará a ordem em que a entrevista foi feita. Dessa forma, o primeiro profissional que respondeu ao questionário será identificado como ‘E1’ e assim por adiante.

5.1 Análise de Resultado da Empresa Alfa

Recrutamento e seleção

As respostas dadas pelos entrevistados da empresa Alfa indicam que a organização, além de possuir um sistema de recrutamento e seleção padronizado e formal, se vale de empresas de consultoria externa para auxiliar no processo de seleção.

Com exceção do entrevistado E1, que menciona apenas que “nossa empresa vai ao mercado e procura um colaborador que tenha o perfil ideal que eles necessitam para somar na nossa organização”, os demais entrevistados afirmaram que “o RH contrata uma outra empresa para fazer o processo seletivo” (E3), “o RH encaminha o perfil dos candidatos para uma consultoria e a consultoria faz a seleção” (E4), “é divulgado de alguma forma” (E5), “eu recebi a vaga por e-mail, aí eu vi que estava dentro do perfil, mandei um e-mail para a recrutadora, perguntei se estava dentro do perfil”, “a seleção é feita através de seleção externa” (E8), “é feito

a partir de uma consultoria, que faz uma triagem inicial de acordo com o perfil profissional" (E9) .

A partir da fase inicial do recrutamento e seleção, feita por uma consultoria externa conforme respostas dos entrevistados, a consultoria encaminha para a empresa Alfa os candidatos que se encaixam no perfil previamente acordado. Desse momento em diante, as entrevistas passam a ser feitas dentro da própria organização.

Além das evidências pontuadas pelos entrevistados sobre a existência de um processo formal de recrutamento e seleção, no que tange à primeira pergunta do questionário, destacam-se também os argumentos dos entrevistados E6 e E2. Nas palavras do entrevistado E6,

> "aqui, o último estágio da entrevista independente do cargo do colaborador que está entrando, seja analista, seja um gerente mais sênior, ele passa por uma sabatina da diretoria. Então a própria diretoria corporativa entrevista na fase final todos os candidatos, sejam dois, três, os que ficarem qualificados para a fase final" (E6)

De acordo com o organograma da organização, ao qual tivemos acesso, quando o entrevistado E6 menciona a diretoria corporativa, refere-se ao presidente da empresa, diretor financeiro e diretor de participações.

O entrevistado E2 afirma que,

> "no recrutamento se usa os valores da empresa. Então, principalmente espera que estes profissionais serão contratados se eles tiverem o perfil da nossa empresa. Principalmente, que tenham respeito à questão do nosso valor da humildade e da justiça. Então, que eles estejam bem alinhados com os valores da empresa" (E2)

Pelas respostas e argumentos utilizados pelos entrevistados percebe-se o alto nível de desempenho, dado o processo formal de recrutamento e seleção. Ao se utilizar de uma empresa de consultoria para apoio em seu recrutamento e seleção, a organização busca no mercado os melhores profissionais que se enquadrem no perfil de suas vagas. Os valores emancipatórios também foram observados em duas afirmações – dos entrevistados E2 e E6 – embora feitas de maneiras diferentes.

Dessa forma, classificamos como média a intensidade da racionalidade substantiva para o quesito recrutamento e seleção. Isto porque, embora na maioria das vezes a questão do desempenho tenha aparecido nos *feedbacks*, não houve unanimidade, pois também foi possível identificar valores emancipatórios nas respostas, mesmo que discretamente.

Hierarquia e normas

De acordo com as respostas obtidas durante as entrevistas, percebeu-se que é do conhecimento de todos os profissionais respondentes a existência de um documento

contendo as normas da empresa, as quais seus funcionários precisam seguir. Embora não tenha ficado claro nas respostas o nome correto deste documento, já que os entrevistados o tratavam com nomes diferentes, identificamos na organização um “Manual de Condutas”.

Na resposta do entrevistado E1 podemos detectar que o manual de condutas contém regras a serem seguidas não apenas dentro da organização, mas também fora dela. Nas palavras do entrevistado, “a empresa possui manual de condutas disponível para todos os funcionários, ele nos auxilia na postura tanto internamente e principalmente externamente" (E1).

As respostas nos mostram que o manual de condutas é um documento realmente relevante dentro da organização, uma vez que parte considerável dos entrevistados afirma que tal manual é entregue no ato da admissão do funcionário. Segundo palavras dos entrevistados, “todos os funcionários que entram na nossa empresa, ela dá para eles nosso manual de conduta”(E1), “a gente tem um manual de conduta que entregue no primeiro dia em que ele é contratado” (E2), “na empresa existe um manual de conduta e é disponibilizado normalmente quando o colaborador entra na empresa” (E3), “toda vez que um novo funcionário entra na empresa a gente informa sobre esse manual, entrega esse manual de ética e *compliance* para esse funcionário" (E6) e “sempre quando um novo colaborador entra é passado para ele um guia de conduta, onde fala sobre as questões éticas e sobre as questões morais” (E7).

O manual de condutas em questão, de acordo com as respostas dos entrevistados, não possui regras sobre vestimentas ou horários, por exemplo, mas princípios sobre como o empregado deve agir de forma ética no ambiente de trabalho. Segundo o entrevistado E4, “nós temos o manual de ética para negócios, basicamente falando sobre *compliance*”. Tal argumento fica mais forte quando se analisa a resposta do entrevistado E8, que diz: “manual de conduta, mas com relação a ética. Não tem um manual de vestimenta ou sei lá, muitas limitações pessoais como muitas organizações tem. Aqui é só de ética, de valores e respeito ao próximo”. Soma-se a esse argumento a resposta do entrevistado E9, que pontua: “sempre quando um novo colaborador entre é passado para ele um guia de conduta, onde fala sobre as questões éticas, sobre as questões morais, os valores dela”.

No sentido de controle, a hierarquia foi mencionada apenas uma vez durante a entrevista, quando o entrevistado E7 disse que “na empresa se respeita muito a hierarquia". Nas demais vezes, o sentido de hierarquia se atrelava à igualdade entre os colaboradores, como veremos mais à frente.

Dada a quantidade de vezes que a ética é mencionada nas respostas, podemos concluir que o julgamento ético se faz presente de forma consistente dentro da organização. Assim, a intensidade da variável hierarquia e normas pode ser auferida como elevada na intensidade da

racionalidade substantiva. Corrobora essa conclusão a ausência total de evidências que indicariam a presença dos pontos comuns à racionalidade instrumental, como fins, maximização de recursos e desempenho.

Desempenho

Assim como a primeira variável utilizada – recrutamento e seleção –, a avaliação de desempenho agora analisado refere-se diretamente à área de recursos humanos.

De acordo com as respostas de alguns funcionários, existe uma avaliação de metas e uma avaliação de atitudes, como pontuou o entrevistado E1 ao afirmar que “tem avaliação comportamental e tem avaliação de metas”. A resposta do entrevistado E2 também evidencia haver duas avaliações, ao dizer que “avaliação de desempenho que ela corre uma vez por ano, e eles crescem na carreira através da avaliação de atitudes, que ocorre de dois em dois anos”. Além dessa afirmação, encontramos também na resposta do entrevistado E4 indicação que existem dois tipos de avaliação, quando ele diz que “nós temos a avaliação de desempenho e temos avaliações de atitudes e isso leva à promoção”. Soma-se às respostas anteriores o argumento do entrevistado E5, que argumenta: “há avaliação de desempenho e também avaliação comportamental, que é feita de dois em dois anos”.

Embora existam consideráveis sinais da existência de avaliações de desempenho, como visto no parágrafo anterior, outros entrevistados salientam que, mesmo com a evidência de tais avaliações, elas não estão ligadas a qualquer premiação por alto desempenho. Tal argumentação pode ser comprovada pela resposta do entrevistado E6, que de forma sucinta diz: “não tem isso aqui”. Os entrevistados E9 e E10 seguem essa mesma linha, ao responderam respectivamente que “aqui, particularmente, você tem a questão igualitária” e “não há uma premiação”. Já a resposta do entrevistado E7, um pouco mais extensa, nos mostra que embora haja os dois tipos avaliação, os funcionários não identificam como premiação a promoção como resultado direto da avaliação de desempenho. Segundo o entrevistado E7, “não vai ter isso aqui, porque aqui todo mundo é tratado igual, então quando um merece, todos merecem, então acontecem as promoções de acordo com seu desempenho e avaliação, mas premiação não vai ter”.

Em conformidade às respostas dos funcionários, podemos perceber que não existe consenso sobre o processo de avaliação da empresa e nem quanto ao resultado dessas avaliações. Mesmo o processo de avaliação de desempenho sendo diretamente relacionado à promoção, os funcionários não sentem tal promoção como uma forma de premiação.

Após as análises das respostas, podemos sugerir que nesta variável a organização se encontra no ponto médio do *continuum* de intensidade da racionalidade substantiva, uma vez que, embora existam processos de avaliação de desempenho, estes não estão ligados apenas a resultados financeiros ou numéricos. Nota-se nas respostas dos entrevistados que a avaliação de desempenho, mesmo existindo – o que talvez colocasse a empresa em uma racionalidade instrumental com maior foco em cálculo, fins e desempenho –, dá maior atenção ao comportamento dos funcionários. Pouco se falou nas respostas obtidas sobre a avaliação de metas, o que pode indicar a pouca importância que o processo tem dentro da organização.

Benefícios

Tal qual recrutamento e seleção, benefícios também é uma variável diretamente relacionada ao departamento de recursos humanos dentro das organizações.

As respostas para esta variável foram unânimes, ou seja, todos os entrevistados afirmaram que os benefícios são iguais para todos os funcionários, independentemente do nível hierárquico. O entrevistado E1 afirma diretamente que “os benefícios são iguais para todos”. Também responderam da mesma forma os entrevistados E3, E5, E6, E7, E10 ao argumentarem, respectivamente, que “até o que eu saiba sim, são todos iguais. Todos recebem o mesmo benefício independente de hierarquia”, “sim, são todos iguais”, “sim, independente do nível hierárquico, qualquer beneficio aqui é tratado de forma igualitária para todos os funcionários”, “todos iguais” e “sim, são todos iguais”.

Com a resposta do entrevistado E9 podemos verificar quais são os benefícios fornecidos pela organização. Nas palavras do entrevistado, “desde o colaborador na cadeia, na pirâmide organizacional, desde o que está na base até o que está no topo, todos eles recebem o mesmo tipo de benefício, seja plano de saúde, plano odontológico, plano de previdência privada”.

Chama atenção nas respostas a quantidade de vezes que os entrevistados mencionam, ao que parece, o nível mais alto e o nível mais baixo da empresa para ilustrar sua afirmativa sobre a igualdade nos benefícios recebidos. O entrevistado E2 argumenta que “a empresa tem essa política igualitária, então desde a nossa copeira até o nosso presidente os benefícios são iguais. Até o nosso plano de assistência médica é um plano ótimo, *Concierge*, que é dado para todos sem nenhuma distinção”. O entrevistado E4 lança mão de argumento semelhante: “desde o presidente até a copeira é o mesmo plano de saúde e o mesmo *ticket*”. Com o mesmo modelo de comparação o entrevistado E8 afirma que “desde o CEO até a copa todos os benefícios são iguais”.

Após análise das respostas para a variável benefícios, onde todos os funcionários disseram que independentemente de nível hierárquico não há distinção de valores ou quantidades, é possível concluir que dentro do *continuum* de intensidade da racionalidade substantiva a empresa encontra-se em nível muito elevado. É possível perceber nas respostas uma presença muito forte de valores emancipatórios, tais como bem-estar coletivo e solidariedade, e também de entendimento com satisfação social.

Comunicação e relações interpessoais

A comunicação e relações interpessoais, variável agora analisada, Baseou-se na comunicação do departamento de recursos humanos e demais áreas da organização e seus funcionários, diferentemente do que foi presentado na pesquisa do Serva (1996)

Em face das respostas dos funcionários, é possível perceber que o relacionamento entre eles e o departamento de recursos humanos pode ser feito de forma direta, sem a necessidade de intermediários nessa comunicação. Essa percepção é corroborada pela resposta do entrevistado E1, quando ele diz que a forma de comunicação é “bem transparente, eu tenho relacionamento aberto, se eu tenho um problema muito sério eu chamo a gerente do RH dentro de uma sala e vou conversar diretamente com ela”. E também pelo entrevistado E2, que afirma: “a área de recursos humanos é uma área muito aberta, onde qualquer um pode conversar com a gerente da área, com a coordenadora ou com os analistas”. O mesmo entrevistado completa sua fala com “nós sempre estamos inteiramente à disposição dos nossos profissionais”. Em sua resposta, o entrevistado E5 também fala sobre a facilidade e contato com o departamento de recursos humanos, frisando que “normalmente se dirige a algum funcionário do RH. Particularmente, acredito que tem um bom trânsito”. Podemos acrescentar às respostas dadas até o momento os argumentos do entrevistado E9, que pontua a importância da estrutura física da empresa na facilidade de comunicação do departamento de recursos humanos. Nas palavras dele,

> “os profissionais, eles têm total liberdade para entrarem em contato com os profissionais de recursos humanos. Acho que até em função da característica física que a gente tem aqui, um conceito de *open space*, então todo mundo se enxerga, todo mundo está muito próximo. Para você falar com um profissional de recursos humanos você não precisa ir em um outro andar, em uma outra sala, que é fechado. Aqui você tem essa questão de forma igualitária, então todos estão no mesmo ambiente de convivência" (E9)

Outras respostas, mesmo que curtas, mostram que existe liberdade na comunicação entre os funcionários da empresa e o departamento de recursos humanos. Por exemplo, o que

disseram o entrevistado E10: “geralmente, pessoalmente ou por telefone”, e o entrevistado E4: “da forma mais simples, as solicitações podem ser feitas por e-mail, mas muita gente liga ou entre em contato direto”.

Outro ponto a ser destacado nas respostas dos funcionários é a diversidade de canais utilizados para que se faça a comunicação. Na resposta do entrevistado E9 é possível perceber a existência de alguns desses canais, quando o entrevistado diz,

> “Hoje já tem uma TV corporativa, que fica em uma área de convivência comum. Você tem um portal interno onde se você tem algum tipo de informativo relevante. Ele é publicado lá. Tem a ferramenta de correio eletrônico, que é muito utilizada para área de recursos humanos estar se comunicando” (E9)

Além dos canais mencionados pelo entrevistado E9, o entrevistado E3 também destaca a utilização de vídeo conferência para os funcionários que estão na cidade de Salvador. De acordo com E3, “todos os colaboradores participam, mesmo os funcionários que estão em Salvador participam através de vídeo conferência”. O entrevistado E2 acrescenta que é utilizada também a *intranet* para fazer a comunicação, quando necessária: “a gente tem nossa intranet”.

É possível verificar ainda que mensalmente ocorrem reuniões com a presença de todos os funcionários, ocasião em que as áreas aproveitam para comunicar os pontos julgados relevantes, conforme observado pelo entrevistado E1: “geralmente, na *general meeting* ele passa os informes. Todos os departamentos quando têm um fato relevante é levado ao conhecimento de todos”. O entrevistado E2 também menciona a reunião como o momento de fazer as comunicações necessárias: “tem as reuniões internas”. Da mesma forma, o entrevistado E3 diz que “através do general meeting, que é uma reunião que a gente faz todo mês”. O entrevistado E5 diz sobre as reuniões: “é feita também a partir de reuniões, que é geral com todos os colaboradores”.

Após análise das respostas, podemos enquadrar a variável comunicação e relações interpessoais em muito elevada no *continuum* de intensidade de racionalidade substantiva. Isto porque a organização dispõe de diferentes meios para a comunicação entre o departamento de recursos e os funcionários, além de, como se constata nas respostas, estar sempre disponível para receber os funcionários quando esses a procuram.

Tomada de decisão

A variável tomada de decisão será aqui analisada com base nas decisões tomadas apenas dentro departamento de recursos humanos da organização.

Diferentemente da variável anteriormente analisada, na tomada de decisão não houve consenso nas respostas. Alguns entrevistados sinalizaram que há a participação dos funcionários na tomada de decisão de assuntos relacionados aos recursos humanos, enquanto outros afirmaram que tal participação é inexistente.

Começando pela análise das respostas daqueles que se veem como participantes das tomadas de decisão dentro do departamento de recursos humanos, temos a afirmação do entrevistado E2: “nossa empresa ela não estimula com que o gerente tome grandes decisões. Na nossa empresa as decisões são compartilhadas”. É possível perceber discurso semelhante na resposta do entrevistado E4, quando ele diz que “o departamento inteiro tem bastante voz, mas decisão final fica com a gerente do departamento, que ela encaminha para a diretoria”. Em outras duas respostas é possível identificar que, para os entrevistados, a participação na tomada de decisão dos funcionários dentro do departamento de recursos humanos se dá de maneira informal, como salienta o entrevistado E5: “não, não formalmente. Por mais que eu entenda que muitas das mudanças que tiveram foram a partir de alguma solicitação dos próprios funcionários, mas isso não acontece formalmente”. Percepção semelhante é a do entrevistado E9, que acrescenta: “existe, mas não é um procedimento formal”.

Na resposta dos demais entrevistados se percebe facilmente que os funcionários não se enxergam como atores diretos nas decisões dentro do departamento de recursos humanos. Podemos verificar isso na resposta do entrevistado E1, quando ele diz que “nunca somos consultados, é de acordo com nosso diretor, diretoria e com o RH”, e na resposta do entrevistado E3: “normalmente, quando tem aumento de ticket nós nem somos consultados”. Observamos o mesmo discurso na resposta do entrevistado E6: “quem aprova é o diretor e o presidente”; e, de forma sucinta, os entrevistados E7 e E10 corroboram tal entendimento ao responderem, respectivamente, “acho que não” e “que eu saiba não”.

Feita a análise das respostas, é possível concluir que na variável tomada de decisão a organização encontra-se no nível médio do *continuum* intensidade de racionalidade substantiva. Embora fosse possível verificar a existência da participação dos funcionários da organização na tomada de decisão dentro do departamento de recursos humanos, isso não acontece de maneira formal ou sistematizada, tendo em vista a resposta daqueles que não veem participação dos funcionários na tomada de decisão dentro do departamento de recursos humanos.

Recompensa

A variável recompensa é mais uma de responsabilidade direta do departamento de recursos humanos dentro das organizações. A análise das entrevistas indica que a variável desempenho está diretamente relacionada à recompensa agora analisada, isso porque, de acordo com as entrevistas, como veremos, é a partir da avaliação de desempenho que a recompensa dos funcionários é definida.

A resposta do entrevistado E1 mostra a ligação entre o desempenho e a recompensa, quando ele argumenta que "as premiações são feitas a cada dois anos nas avaliações que existem dentro da empresa". Na resposta do entrevistado E2 também é possível perceber a relação entre desempenho e recompensa:

> "temos a avaliação de atitudes e também nós temos a nossa avaliação de metas, que são através dos nossos projetos definidos com nosso planejamento estratégico. Nós não estimulamos atingimento de metas individual. Então, esse desempenho do profissional ele é visto como desempenho global onde a gente recebe o nosso bônus, que é a nossa participação nos lucros. Então é tudo em conjunto, porque a empresa não estimula a competição. É sempre o trabalho em equipe, sempre pensando em se ter um bom ambiente para se trabalhar" (E2)

Também de acordo com as respostas, as recompensas estão mais diretamente ligadas ao comportamento dos funcionários do que ao seu desempenho técnico, como acentuou o entrevistado E7 ao dizer que "não chega a ter uma avaliação técnica, é uma avaliação comportamental, que vira seu bônus". Na resposta do entrevistado E10 é possível observar a maior importância dada ao comportamento do funcionário em relação a metas produtivas, quando ele afirma que "são medidas as atitudes do funcionário em relação a determinados assuntos".

Ao somar as respostas para a variável recompensas podemos avaliar que existe um sistema de recompensas formal e em funcionamento pleno, uma vez que todos os entrevistados sinalizaram positivamente para a existência delas. Contudo, é preciso analisar as respostas levando em consideração também as respostas da variável desempenho, pois, como dito anteriormente, as duas estão diretamente relacionadas.

O cruzamento das análises se faz necessário para que não liguemos o sistema de recompensas à produtividade dos funcionários, que teria um viés mais monetário e produtivo. Quando analisamos a avaliação de desempenho, percebemos que a mesma está pautada basicamente pelo comportamento dos funcionários – que a empresa valoriza – e não pela produtividade, seja ela individual ou em grupo.

Após análise das respostas é possível enquadrar a variável recompensa em muito elevada no *continuum* de intensidade de racionalidade substantiva, uma vez que existe um sistema de recompensas e que em nenhuma das respostas foi identificado qualquer traço de características de utilidade e/ou desempenho. Além de observarmos na resposta do entrevistado E2 fortes traços de valores emancipatórios.

Satisfação individual

A satisfação individual, última variável a ser analisada na organização privada, apresentou de forma unânime respostas positivas.

O entrevistado E1 demonstra sua satisfação ao dizer que “eu sou um cara feliz dentro da empresa e isso aí para mim é uma coisa que eu trabalho com prazer. Todo dia eu venho feliz para empresa, porque me deu uma visão para a vida muito boa. Aqui eu fiz bons amigos”. Em outra parte da resposta, o mesmo entrevistado conclui: “chego para trabalhar sempre feliz”. Da mesma forma o entrevistado E2 diz que “me sinto muito valorizada e estou muito satisfeita”, e o entrevistado E4 aponta que “eu gosto bastante de trabalhar aqui. Acho que tem uma política bacana e um clima agradável e tranquilo, não é um ambiente pesado e de cobranças”.

Ainda mostrando a satisfação por trabalhar na organização, o entrevistado E6 acrescenta que está “muito realizada. Gosto de trabalhar aqui, eu acho que tenho muita afinidade, mais até com a cultura da empresa, com a questão dos valores. A gente aqui parece uma família, um sempre está cuidando do outro”. Já o entrevistado 7 defende que “muitas empresas não chegam nem perto dos valores e de como as coisas são praticadas aqui dentro” O entrevistado E8 também demonstra sua satisfação dizendo que “o ambiente é muito bom, tem chance de crescimento, tem abertura para diálogo, acho um lugar bem tranquilo para se trabalhar”.

O entrevistado E9, em uma resposta mais extensa, afirma que,

> “estamos acima da média, seja na questão de benefícios, na questão de cobrança, na questão de respeito mútuo, na questão de ambiente organizacional. Particularmente, você tem um ambiente que é um ambiente harmônico, não é aquele ambiente agressivo onde você tem que gerar resultado diariamente. Você tem um certo conforto para desenvolver seu trabalho sem aquela pressão muito grande. Hoje, temos estabilidade, mesmo sendo uma empresa da iniciativa privada" (E9)

Na variável satisfação individual não é difícil perceber que a organização se encontra no nível muito elevada no *continuum* intensidade de racionalidade substantiva, ou seja, ponto mais próximo de uma racionalidade totalmente substantiva. É possível depreender em todas as

respostas valores emancipatórios e autorrealização, não sendo mencionados nenhuma vez características de utilidade, êxito ou desempenho.

Dessa forma, corrobora os argumentos de Yassine e Zein (2016) sobre maior satisfação dos funcionários das empresas privadas.

5.2 Análise de Resultado da ONG Beta

Recrutamento e seleção

De acordo com as respostas obtidas no questionário sobre a variável recrutamento e seleção, pode-se verificar a existência de diferentes formas de contração. Nas palavras do entrevistado E11 já é possível verificar essa característica, quando ele diz que "a gente tem duas formas". Já nas palavras do entrevistado E12, é possível observar o motivo das diferentes formas de recrutamento e seleção, quando o mesmo afirma que,

> "Depende muito do tipo de projeto que a gente está colocando para o recrutamento, porque muitas vezes a gente tem editais e temos que seguir exatamente o que está escrito no edital. Ou se a gente está seguindo um edital de qualquer outra instituição e tiver uma definição do recrutamento pelo edital, a gente tem que seguir. Caso não, a gente tem o procedimento comum, que é a triagem dos currículos, e aí seleção de alguns desses currículos, chamar para entrevistas coletivas, dinâmicas em grupo para diminuir um pouco esse número e aí a gente chama para a entrevista com o RH, depois com gestor responsável." (E12)

Assim como fez o entrevistado E12, o entrevistado E15 também chama a atenção para a diferença dos processos ao pontuar que "depende muito do processo".

Em duas das respostas é possível verificar que os entrevistados utilizaram a palavra 'normalmente', indicando que, embora exista um tipo mais recorrente de se fazer o recrutamento e seleção dentro da organização, este não é o único. O entrevistado E13 disse que "normalmente os currículos são colocados no site da organização e, a partir desse, *site* é feita uma triagem para a escolha dos candidatos e entrevista no processo de seleção". O entrevistado E17 completa esse argumento ao afirmar que:

> "o processo de recrutamento normalmente é através de um *site*. A gente coloca todas as vagas nesse *site*, através do *site* da organização. Tem uma equipe de analista que avalia as vagas e que eles chamam as pessoas que estão dentro do perfil e são chamados os entrevistados. O outro pode ser por edital. A a gente trabalha com edital público, ou através do nosso site, ou através do *Facebook* ou através da imprensa local"

Nas respostas dos entrevistados E15 e E16 pode-se aferir que os processos que ocorrem por vagas abertas na *internet* possuem pelo menos três fases. Nas palavras do entrevistado E15, "foi através da vaga na *internet*, candidatura, depois uma dinâmica de grupo e depois foi uma entrevista com uma pessoa do recursos humanos e com o gestor". O entrevistado E16 afirmou que "meu processo foi com três fases, foi primeiro triagem de currículo, depois dinâmica e depois entrevista individualmente com os gestores da área".

Embora a maior parte dos entrevistados tenha identificado como ocorre o recrutamento e seleção da organização, o entrevistado E14 não soube responder ao certo: "eu acho que é por meio do RH, o setor em si que está necessitando de um novo funcionário, ele comunica isso ao RH e é aberto esse processo de seleção".

Na análise das entrevistas apuramos que o processo de recrutamento e seleção pode ser feito de diferentes formas, a depender do projeto em que os funcionários irão trabalhar, mas que na maioria das vezes se dá por meio de abertura das vagas em *sites* de banco de currículos ou mesmo das redes sociais. Foi possível verificar também que existem diferentes etapas, que passam pelo menos por análise de currículo, dinâmica de grupo e entrevistas.

Após essas considerações, podemos situar a variável recrutamento e seleção como mínima no *continuum* de intensidade de racionalidade substantiva, visto que, mesmo havendo processos de recrutamento e seleção, eles podem variar de acordo com o projeto demandante da vaga. Além disso, a contratação por meio de editais tem características de desempenho na relação proposta por Serva (1996), ou seja, busca-se profissionais que tenham desempenho elevado e centrados na utilidade.

Não foi possível identificar nas respostas de nenhum dos entrevistados características inerentes aos valores emancipatórios, autenticidade ou entendimento.

Hierarquia e normas

Na variável hierarquia e normas, agora analisada, não houve consenso nas respostas, como iremos ratificar.

De acordo com as respostas dos entrevistados, é possível perceber que alguns têm conhecimento de um 'manual do empregado', como vemos na resposta do entrevistado E12: "sim, existe um manual". E também na resposta do entrevistado E13: "há um tempo atrás fizeram um manual e distribuíram para as pessoas". O mesmo entrevistado E13 questiona, inclusive, o conhecimento da existência de tal manual por outros funcionários: "mas isso já faz algum tempo e eu acho que hoje muita gente nem sabe da existência desse manual". A resposta

do entrevistado E17 indica a existência de um manual, mas com um discurso diferente dos demais:

> "anualmente é feito o manual do funcionário. Tem um que é impresso em papel que se faz a cada três ou quatro anos. Só que como a cada ano tem a revisão dos acordos coletivos, ele sofre alterações. Então, atualmente o que está se fazendo é fazer através de pdf para evitar de ser atualizado anualmente, e ser encaminhado para todos os funcionários" (E17)

Por outro lado, os entrevistados E15 e E17 afirmam desconhecer que a organização possua algum tipo de manual de conduta, ao responderem, respectivamente, que "não, nenhum. Pelo menos não de fácil conhecimento dos colaboradores" e "eu não lembro de terem entregue algum manual de conduta, eu realmente não lembro". Já o entrevistado E11 afirma que o manual está em processo de confecção.

Mesmo alguns dos entrevistados reconhecendo a existência do manual de condutas, não fica muito claro nas respostas quando esse manual é entregue, quando é utilizado ou o seu teor – a exceção foi a resposta do entrevistado E7, ao alegar que tal manual é entregue na "ambientação que normalmente é feita quando você é contratado".

A falta de padrões nas respostas indica baixo nível de entendimento dentro da organização. Pelas respostas dos entrevistados, ao que parece o nível de valores emancipatórios também é baixo, visto que não foi mencionado qualquer valor nas respostas obtidas. Contudo, não é possível notar qualquer indício de características particulares de fins, desempenho ou estratégia pessoal.

Dito isto, enquadramos a variável hierarquia e normas no nível médio do *continuum* de intensidade de racionalidade substantiva, pois mesmo não apresentando características do entendimento e julgamento ético, o desempenho e estratégia pessoal também não são observados.

<u>Desempenho</u>

Diferentemente da variável anterior, que foi de difícil identificação, no caso da variável desempenho houve unanimidade nas respostas dos entrevistados.

Notamos a inexistência de qualquer avaliação ou análise de desempenho, com base nas respostas dos entrevistados. O entrevistado E11 afirma que "não, nós não temos uma estrutura, assim, não tem uma premiação, não tem bônus". Tal afirmação é sustentada pelo entrevistado E12, que respondeu: "hoje não existe esse tipo de medição de qualidade". O entrevistado E14 diz que "eu acho que não existe". Na mesma linha seguem os entrevistados E15 e E17,

reiterando a informação de que não existe avaliação de desempenho ou premiação para os melhores. O entrevistado E15 salienta que “não existe nenhum tipo de reconhecimento para o funcionário nesse tipo de coisa”, e, por sua vez, o entrevistado E17 garante que “não existe um plano de premiações dentro da empresa. Não tem uma base fixa e uma variável, ou um incentivo por desempenho. Não tem um plano de crescimento dentro da empresa”.

Nesta variável, ganha destaque a resposta do entrevistado E16, que afirma desconhecer qualquer tipo de avaliação de desempenho, mas destaca que “sei que tem uma sessão de funcionário do mês, e tudo mais, mas é só o perfil mesmo, mas eu não sei realmente se existe algum tipo de premiação”.

Ao analisar a variável desempenho, notamos que não há qualquer avaliação ou acompanhamento de desempenho. Contudo, foi possível verificar na resposta do entrevistado E16 a existência de uma sessão de funcionário do mês – mesmo que, segundo o entrevistado, isto esteja ligado mais ao perfil do funcionário do que propriamente ao seu desempenho.

Com a análise das respostas dos entrevistados, podemos notar a falta das características pilares da autorrealização, valores emancipatórios e autonomia, que em nenhum momento são mencionados. Todavia, podemos aferir por meio da resposta do entrevistado E16, mesmo que de maneira discreta, a existência de características de desempenho com a sessão de funcionário do mês mencionado pelo entrevistado.

Assim, concluímos que na variável desempenho a organização pode ser enquadrada no nível baixo no *continuum* de intensidade de racionalidade substantiva.

Benefícios

Na variável benefícios, de acordo com as respostas obtidas percebemos facilmente que a maioria recebe o mesmo valor ou quantidade.

Sobre a questão de igualdade dos benefícios, ao ser questionado sobre se existe diferença entre os benefícios recebidos, independentemente do nível hierárquico, o entrevistado E13 afirma: “que eu saiba não”. Da mesma forma responde o entrevistado E14, que argumenta “sim, é o mesmo valor para todos os funcionários”. Nessa mesma linha, o entrevistado E16 responde que “os benefícios são os mesmos”, e também o entrevistado E17, ao afirmar que “os benefícios que nós temos é o vale alimentação e vale transporte. É o mesmo valor”.

A exceção nas respostas foi o entrevistado E15, que assevera: “não, inclusive em cargos com a mesma hierarquia existem salários diferentes e benefícios também”, sem dar maiores detalhes de quais são as diferenças.

É possível compreender também que a organização fornece apenas dois tipos de benefícios. O entrevistado E13 diz que “na verdade os únicos benefícios que a gente tem é o vale transporte e vale refeição”, sendo corroborado pelo entrevistado E17, que afirma: “os benefícios que nós temos é o vale alimentação e vale transporte”.

Embora os valores do vale refeição e vale transporte sejam iguais para todos, segundo a maioria dos entrevistados, foi possível verificar nas respostas que a organização só fornece dois tipos de benefícios, como dito anteriormente, sendo que um deles, o vale transporte, é padrão nas organizações das capitais brasileiras.

Sendo assim, na variável benefícios posicionamos a organização no nível baixo do *continuum* de intensidade de racionalidade substantiva, isso porque, embora os valores e quantidades sejam iguais, o baixo número de benefícios oferecidos pode ser caracterizado como maximização de recursos.

Comunicação e relações interpessoais

A análise da variável comunicação e relações interpessoais da organização mostra – embora não de forma unânime – que o departamento de recursos humanos utiliza alguns canais para se comunicar com o resto da empresa. Assim como os funcionários podem entrar em contato diretamente com o departamento de recursos humanos, seja por correio eletrônico, telefone ou pessoalmente.

De acordo com a resposta do entrevistado E12, a proximidade da sede auxilia na comunicação entre os funcionários e a área de recursos humanos. Segundo o entrevistado, “nós temos a sede que funciona todo mundo bem pertinho, então essa comunicação é muito mais fácil, porque inclusive ela pode se dar até pessoalmente”.

Percebe-se a facilidade de contato com o departamento de recursos humanos nas falas do entrevistado E12, quando firma que

> “os funcionários todos têm o telefone, eles podem entrar em contato diretamente com o atendimento de recursos humanos. Existe uma subárea dentro do departamento de recursos humanos que sempre está recebendo esses funcionários, ou por atendimento telefônico ou pessoalmente”. (E12)

Também nos argumentos do entrevistado E13 é possível identificar o fácil acesso que os funcionários têm ao departamento de recursos humanos, pois de acordo com o entrevistado “a gente pode entrar em contato direto com eles, com o gestor do recursos humanos, por telefone ou por e-mail”. Da mesma forma o entrevistado E4 afirma que “por e-mail, por telefone ou

pode ser diretamente também". O entrevistado E16 argumenta que "indo até o RH mesmo, ou pessoalmente ou ligação ou e-mail" e, por último, o entrevistado E17, que afirma: "você pode ir até o departamento, através de e-mail ou ligando no ramal".

Nos argumentos dos entrevistados foi possível captar também que o departamento de recursos humanos se vale de diferentes canais para sua comunicação. De acordo com a resposta do entrevistado E11, essa comunicação pode ser feita através de "reunião presencial"; o entrevistado E12 pontua que "a gente tem uma área de comunicação, que faz a comunicação tanto interna quanto externa, e dentro da comunicação interna todos funcionários recebem por e-mail essa mesma comunicação"; e o entrevistado E13, quando ele diz que "existe um *e-mail* de comunicação interna e normalmente todas os informativos são liberados ali, inclusive os de RH, e tem a intranet também".

Diferentemente dos argumentos até agora apresentados, o entrevistado E15 acentua que "a comunicação é meio ineficiente. Embora eu possa ir diretamente, o meu pedido só é aceito se alguém com cargo superior ao meu tomar a frente, e de preferência isso ser tudo feito por *e-mail*, se feito pessoalmente tem uma certa resistência de resolver as coisas".

Foi possível verificar ainda, de acordo com as respostas de dois entrevistados, que existe na organização uma ouvidoria para que os funcionários façam suas queixas e solicitações, caso o departamento de recursos humanos não os atenda. Nas palavras do entrevistado E12,

> "existe também uma ouvidoria interna que os funcionários podem estar acessando pelo próprio site, registrando a reclamação ou informação que eles desejam e que não tiveram resposta, para que tenha um acompanhamento pela ouvidoria."(E12)

O entrevistado E13 também aponta a existência de uma ouvidora, ao afirmar que "caso seja alguma coisa que a pessoa não queira se identificar existe um serviço de ouvidoria".

Após análises das entrevistas, podemos alocar a variável comunicação e relações interpessoais no nível baixo do *continuum* de intensidade de racionalidade substantiva, isto porque a existência de uma ouvidoria pode depor contra a característica de autonomia e da autenticidade presentes na ação racional substantiva, abrindo a possibilidade para o surgimento de estratégias interpessoais. Embora seja possível notar certa facilidade de contato com o departamento de recursos humanos, não foi possível identificar nas respostas qualquer tipo de valor emancipatório na comunicação.

Tomada de decisão

Nas análises da variável tomada de decisão pode-se concluir que os funcionários não participam das tomadas de decisão dentro do departamento de recursos humanos. Tanto o entrevistado E11, quanto o entrevistado E12 afirmaram de forma sucinta que não existe participação dos funcionários nas decisões do departamento de recursos humanos.

Os entrevistados E14 e E15 dizem, respectivamente, que "não, acho que não" e "não, os funcionário não são envolvidos nas decisões dos recursos humanos".

Contudo, o entrevistado E13 pondera que "existe um comitê de avaliação, mas normalmente são com os gestores". Da mesma forma o entrevistado E16 diz que "acredito que com alguns gestores sim, mas não é aberta". O último argumento similar é do entrevistado E17, quando afirma que "tem um grupo de funcionários e sindicato".

Com a análise das respostas, posicionamos a variável no nível médio do *continuum* de intensidade de racionalidade substantiva. Isso porque, embora alguns entrevistados tenham dito que não há participação dos empregados nas decisões tomadas dentro do departamento de recursos humanos, outros sinalizaram que existe algum tipo de comitê, mesmo que composto por gerentes, que também fazem parte do quadro de funcionários da organização.

Recompensa

Conforme análise das respostas para a variável recompensa, observa-se que não há um sistema formal de recompensas dentro da organização.

De acordo com o entrevistado E11, não existe qualquer tipo de recompensa dentro da organização. Algo semelhante diz o entrevistado E16: "não, que eu tenha feito ou tomado conhecimento ou que tenha chegado até mim, não". Já o entrevistado E15 diz que "não faço a menor ideia".

Outros entrevistados não são tão taxativos, como por exemplo o entrevistado E12, que afirma "existe, claro, tem gente que recebe aumento ou que recebe uma promoção de cargo, enfim, mas isso é uma coisa mais ligada diretamente ao gestor responsável. É mais pessoal do que matemática". Do mesmo modo, o entrevistado E13 garante que "cada gestor avalia seu funcionário no dia a dia" para lhe atribuir suas recompensas. Já o entrevistado E14 ressalta que o sistema de recompensa é "de acordo com o setor e por projetos". A exemplo do entrevistado E14, quando ele fala sobre a recompensa por projeto, o entrevistado E17 assegura que "é uma

organização que trabalha por projeto. Cada projeto tem sua avaliação, mas aí o funcionário em concreto não tem um plano".

Mesmo após a análise das respostas indicarem algum tipo de recompensa, apenas na resposta do entrevistado E12 conseguimos identificar efetivamente a existência dela, como aumento de salário e promoção. Mesmo assim, ao que parece, a recompensa é feita de forma subjuntiva pelo gestor. Outros entrevistados afirmaram não haver qualquer tipo de recompensas, nem mesmo de acordo com o projeto no qual os funcionários estejam envolvidos.

Sendo assim, posicionamos a variável recompensas no nível baixo do *continuum* de intensidade de racionalidade substantiva, visto que não identificamos nas respostas características de autorrealiazação e/ou valores emancipatórios. Por outro lado, é possível perceber nas respostas características de utilidade e desempenho que fazem parte da ação racional instrumental.

Satisfação individual

Última variável, mas não menos importante, a satisfação individual dentro da organização aponta, ao mesmo tempo, sinais de satisfação e de descontentamento, como veremos.

Parte dos entrevistados se mostra satisfeita por trabalhar na organização, como é o caso do entrevistado E11, que diz: "sim, super. É a causa. A causa através do nosso trabalho, tentamos fazer do Rio uma cidade menos desigual"; e também o caso do entrevistado E12, que discorre:

> "Sim, apesar dos muitos problemas que a gente se depara no dia a dia, sim. Saber que o meu trabalho está ajudando a modificar um pouco a sociedade, melhorando vidas, sabe? Às vezes em momentos de crise, especialmente como este no Rio de Janeiro, que a gente vê tantas perdas de questões importantes que a gente conseguiu com nosso trabalho, às vezes quando fica difícil é lembrar um pouco disso também, o quanto a gente quando sai de casa ainda continua batalhando pela mudança da vida de pessoas que precisam muito" (E12)

Da mesma forma pontuou o entrevistado E17: "sim, eu gosto sim. É trabalho social, eu estou confortável com que eu faço, eu faço o que eu gosto. Já trabalhei em outros lugares, não existe também trabalho ideal, sempre tem alguns problemas, mas eu gosto do dia a dia do meu trabalho e isso me conforta"; e também o entrevistado E14, ao dizer que "sim. Acho que é um bom ambiente de trabalho".

Nem tão satisfeitos estão outros entrevistados, como por exemplo o entrevistado E13, que respondeu “não, hoje em dia não mais, não é uma coisa que me satisfaz mais”. O entrevistado E15 também demonstra insatisfação com a organização. De acordo com ele,

> “nem um pouco. Honestamente não, é bem diferente do que eu pensava. A vaga era uma, mas o dia a dia de trabalho não condiz com a vaga que ofereceram, e mesmo as coisas que poderiam ser boas eu sinto uma certa resistência do RH em ouvir os funcionários e melhorar esses processos. Então, não tem nada que me prenda ou que possa elogiar.” (E15)

Já o entrevistado E16 mostra-se parcialmente satisfeito, pois nas palavras dele está “mais ou menos satisfeito, mais para menos. Falta de valorização profissional”.

Após análise das respostas situamos a variável satisfação individual no nível médio no *continuum* de intensidade de racionalidade substantiva. Isso porque em parte dos discursos dos entrevistados são facilmente percebidos valores emancipatórios e autorrealização, mas em outra parte não é possível detectar essas mesmas características. Em uma das repostas notamos a presença de características de utilidade e desempenho, que fazem parte da ação racional instrumental.

Após análise desta variável, vemos que os argumentos de Yassine e Zein (2016) são validos, visto que argumentam uma maior satisfação dentro das empresas privadas. Por outro lado, derrubam os argumentos de Emanuele e Higgins (2000) e Crake (2003) que defendem maior satisfação dos funcionários dentro das organizações do terceiro setor.

5.3 Análise comparada

Ao analisarmos os resultados das duas organizações no quadro 3 percebemos de forma mais clara as diferenças presentes nas organizações, de acordo com a resposta dos entrevistados.

De acordo com as respostas, na empresa Alfa foi facilmente detectada a existência de um processo de recrutamento e seleção padronizado e formal, visto que a organização se vale de empresas de consultoria para lhes auxiliar nesse processo. Isso demonstra a busca pela organização de profissionais com o melhor desempenho em suas funções, o que, nessa variável, distanciaria Alfa da racionalidade substantiva. Porém, valores emancipatórios também foram notados nas respostas, o que deixou a empresa no nível médio no *continuum* de intensidade. Já na ONG Beta foi identificado que o processo de recrutamento e seleção pode ser feito de diferentes maneiras, a depender do projeto em que os funcionários serão alocados, indo desde

busca de candidatos em *sites* de banco de currículos até contratação por meio de editais. Diferentemente da empresa privada, que possui apenas uma maneira de seleção, a ONG Beta dispõe de diferentes formas de recrutamento, também centrada no desempenho e utilidade dos funcionários. Entretanto, não foram notadas nas respostas quaisquer características que aproximassem a organização da racionalidade substantiva, o que deixou a organização no nível baixo no *continuum* de intensidade.

No que diz respeito à variável hierarquia e normas, na empresa Alfa foi de fácil identificação a existência de um documento no qual constam as normas da empresa. Dada a quantidade de vezes que a palavra 'ética', foi mencionada acreditamos que o julgamento ético está presente na organização. Não foi possível detectar nas respostas a presença de características ligadas à racionalidade instrumental. Ainda na variável hierarquia e normas, mas agora na ONG Beta, não houve consenso nas respostas, o que indicou um baixo nível de entendimento dentro da organização. Também não se fez presente nas respostas qualquer sinal de valores emancipatórios. Embora essas ausências pudessem indicar um distanciamento da racionalidade substantiva, nas respostas para essa variável não foi possível identificar sinais que pudessem aproximar a organização da racionalidade substantiva, o que levou ao enquadramento da organização no nível médio do *continuum* de intensidade.

No variável desempenho da empresa Alfa foi possível identificar a existência de avaliações de desempenho, porém com foco maior no comportamento dos funcionários do que nos seus resultados financeiros – o que fez com que avaliássemos a empresa no nível médio no *continuum* de intensidade. Na ONG Beta não foi verificada qualquer avaliação de desempenho, mas, numa das respostas, detectou-se a presença de desempenho, ranqueando a empresa no nível baixo no *continuum* de intensidade.

Na variável benefícios, os entrevistados da empresa Alfa responderam de maneira unânime que os benefícios recebidos são iguais em quantidade e valores, independentemente do nível hierárquico, o que fez a empresa ser posicionada no nível muito elevado no *continuum* de intensidade. Além disso, percebeu-se nas respostas a presença significativa de valores emancipatórios. Na ONG Beta também foram identificados valores e quantidade iguais para os benefícios, mas ficou evidente que existem apenas dois benefícios para os funcionários, sendo um deles o vale transporte, comum nas empresas brasileiras. Embora os valores sejam iguais, o baixo número de benefícios oferecidos aos funcionários pode ser caracterizado como maximização de recursos, o que fez posicionarmos a ONG Beta no nível baixo no *continuum* de intensidade.

Quadro 3

Análise comparativa

Organizações X Processos Organizacionais	Empresa Alfa	ONG Beta
Recurtamento e seleção	Média	Mínima
Hierarquia e normas	Elevada	Média
Desempenho	Média	Baixa
Benefícios	Muito elevada	Baixa
Comunicação e Relações interpessoais	Muito elevada	Baixa
Tomada de decisão	Média	Média
Recompensas	Muito elevada	Baixa
Satisfação individual	Muito elevada	Média
Análise Global	**Elevada**	**Baixa**

Fonte: Serve (1996) – Adaptação do autor

Dentro da empresa Alfa a variável comunicação e relações interpessoais foi posicionada como muito elevada no *continuum* de intensidade, pois as respostas dos entrevistados indicaram a utilização de diversos canais para a comunicação, além de o próprio departamento de recursos humanos estar sempre disponível para a comunicação com os funcionários. Já a ONG Beta foi situada no nível baixo do *continuum* de intensidade, isto porque identificou-se nas respostas características que vão contra a autonomia e a autenticidade importantes na racionalidade substantiva. Também não foram encontrados valores emancipatórios nas respostas obtidas.

Agora, analisando a variável tomada de decisão na empresa Alfa, foi possível perceber alguma participação dos funcionários nas decisões dentro do departamento de recursos humanos. Entretanto, essa não é uma prática formal ou sistematizada, o que fez situarmos a empresa no nível médio do *continuum* de intensidade para esta variável. Da mesma forma que a empresa Alfa, a ONG Beta foi situada no nível médio no *continuum* de intensidade, pois mesmo alguns entrevistados não tendo apontado a participação dos funcionários nas tomadas

de decisão dentro do departamento de recursos humanos, outros sinalizaram a existência de um comitê na organização, que participa das decisões.

Na penúltima variável analisada, recompensa, a empresa Alfa foi colocada no nível muito elevado no *continuum* de intensidade, uma vez que se identificou nas respostas um sistema de recompensas formal, sem estar ligado a qualquer característica de utilidade ou desempenho. Na ONG Beta, a variável foi situada no nível baixo do *continuum* de intensidade, pois não foram localizadas nas respostas características de autorrealização ou mesmo valores emancipatórios.

Na variável satisfação individual foi possível situar a empresa Alfa no nível muito elevado do *continuum* de intensidade, isto porque percebeu-se em todas as respostas valores emancipatórios e autorrealização. No entanto, não foi localizada nas respostas qualquer menção a características de utilidade, êxito ou desempenho. Por sua vez, a ONG Beta foi posicionada no nível médio do *continuum* de intensidade, pois embora se detectasse nas respostas valores emancipatórios e de autorrealização, também se verificou a presença de utilidade e desempenho comuns na racionalidade instrumental. Os resultados desta variável estão de acordo com os argumentos de Yassine e Zein (2016), que demonstram em sua pesquisa maior satisfação daqueles funcionários que estão dentro das organizações privadas, diferente do defendido por Emanuele e Higgins (2000) e Crake (2003) que defendem que a maior satisfação é dos funcionários dentro das organizações do terceiro setor.

Após análise de todas as variáveis, enquadramos de forma geral a empresa Alfa no nível elevado do *continuum* de intensidade substantiva, enquanto a ONG Beta permaneceu no nível baixo do mesmo *continuum*.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após revisão da bibliografia sobre as organizações substantivas, ONGs e recursos humanos, foi possível coletar um vasto material que nos deu uma visão amplificada sobre tais assuntos, a ponto de conseguirmos discorrer de forma fluida sobre temas aparentemente distintos.

Embora Serva (1996) tenha sinalizado com a hipótese de que muitas ONGs são substantivas, nesta pesquisa, pelo menos do ponto de vista dos recursos humanos, identificamos a ONG objeto deste estudo como uma organização com baixa intensidade de racionalidade substantiva, enquanto a empresa privada analisada mostrou-se em um nível elevado da mesma racionalidade.

O fato único de ser uma organização produtiva não convencional de cunho emancipatório não garante à organização uma característica isonômica ou substantiva, como vimos nesta pesquisa, sendo possível encontrar empresas privadas mais isonômicas que as ONGs.

É importante ter em mente, no entanto, que a ONG pesquisada neste trabalho tem um tamanho maior do que muitas empresas, o que, aparentemente, exige dela formas de controle e gestão formais, geralmente percebidas em organizações privadas. As ONGs como a que pesquisamos não são maioria no Brasil e é possível que ONGs menores apresentem características mais isonômicas e substantivas do que a pesquisada para este trabalho.

Na pesquisa realizada foi possível mostrar que a ONG estudada apresenta muitos dos processos encontrados dentro das organizações privadas, o que vai de encontro aos argumentos de autores que defendem um tipo de gestão diferente para as ONGs e para as organizações privadas. Ainda diferentemente do que defendem alguns autores, ao que parece, a ONG pesquisada faz seu recrutamento e seleção não apenas balizados pelos valores pessoais de seus candidatos em ajudar o próximo, mas também pelas suas habilidades técnicas, valendo-se, para isso, de empresas especializadas em recrutamento e seleção.

Assim como apontou a pesquisa de alguns estudiosos, os funcionários da empresa social se mostraram menos satisfeitos do que os de empresas privadas. Isso pode estar ligado ao ambiente na empresa privada, que pareceu bom e estável, além dos diferentes benefícios recebidos pelos funcionários – pontos estes que se mostraram frágeis nas respostas obtidas junto aos funcionários da empresa social.

6.1 Implicações Gerencias e Acadêmicas

Esperamos que esta pesquisa tenha contribuído para os estudos sobre a gestão de ONGs, que hoje ainda são escassos na literatura acadêmica brasileira. Além disso, mesmo que de forma tímida, esperamos que essa pesquisa de campo preencha parte da lacuna deixada pelos teóricos sobre as organizações substantivas, avançando às discussões heurísticas sobre o tema.

A pesquisa mostrou que mesmo se tratando de uma ONG, sua gestão é feita baseada nas práticas já adotadas pelas organizações privadas, e que também é possível encontrar empresas privadas com alto nível de racionalidade substantiva.

É importante ter a consciência de que é possível gerir uma ONG com práticas adotadas em empresas privadas, pois dessa forma também será exequível fazer uma gestão cada vez mais responsável e que beneficie os usuários finais de seus serviços e produtos. Discussões ideológicas sobre a gestão dentro de ONGs fazem seus funcionários desfrutarem de uma boa administração, e o usuário final dos serviços prestados pela organização usufruir de melhores resultados.

Numa ONG de pequeno porte é possível que a forma de gestão mude totalmente, mas premissas básicas de um bom gerenciamento não podem faltar, independentemente do tamanho da organização.

Espera-se que esta pesquisa seja útil para gestores de ONGs, servindo como referência sobre a perspectiva da racionalidade substantiva no gerenciamento das referidas organizações. Assim, mesmo que a gestão busque melhores resultados, que a ONG não seja apenas utilitarista, mas também um bom ambiente de trabalho.

6.2 Limitações da pesquisa

Por ser uma pesquisa qualitativa, não foi possível se valer de um número grande de organizações, sejam elas privadas ou sociais. Portanto, não é possível afirmar que seus resultados sejam válidos para todas as organizações.

Como a organização objeto desta pesquisa tem uma estrutura que a difere das demais ONGs brasileiras em porte e forma de financiamentos, não podemos extrapolar os resultados aqui obtidos para as demais ONGs.

As entrevistas se concentraram nas pessoas que trabalham nas sedes, embora as duas organizações pesquisadas tenham funcionários alocados em ambientes externos – por falta de acesso ou interesse dos funcionários em participar das entrevistas. Isso pode alterar variáveis como a comunicação, uma vez que, dentro das organizações sede, a comunicação pode se dar de maneira mais fácil.

Se faz importante frisar também que as respostas obtidas representam apenas a visão no momento da resposta. No ano de 2017, ano em que a pesquisa foi realizada, o estado do Rio de Janeiro passa por uma crise financeira que afeta diretamente o financiamento da ONG Beta pelo Governo e Prefeitura do Rio de Janeiro, o que pode impactar de forma direta as respostas dos funcionários entrevistados. A pesquisa teve como base as respostas dos funcionários, ou seja, na percepção de cada um que é envolvido a as percepções individuais e subjuntivas do indivíduo.

A falta de mais trabalhos sobre as ONGs, sobretudo sobre sua forma de gestão, também se mostrou como um limitador da pesquisa. A precariedade de pesquisas sobre o segmento, somada à ausência de dados e até mesmo uma definição formal, faz com que trabalhos sobre ONGs sejam mais difíceis que sobre empresas privadas, setor que exibe vasta literatura e estudos prévios.

REFERÊNCIAS

AKINGBOLA, Kunle. A model of strategic nonprofit human resource management. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 24, n. 1, p. 214-240, 2013.

AKINGBOLA, Kunle. Staffing, retention, and government funding: A case study. **Nonprofit Management andLeadership**, v. 14, n. 4, p. 453-465, 2004.

AKINGBOLA, Kunle. Strategy and HRM in nonprofit organizations: evidence from Canada. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 17, n. 10, p. 1707-1725, 2006.

ALI, Murad. **HRM PRACTICES: HOW THEORY MEETS THE REALITY IN THE REALM OF NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS (NGO'S) IN THE DEVELOPMENT SECTOR OF PAKISTAN**. 2008. Tese de Doutorado. KDI School of Public Policy and Management.

ALVES, Mário Aquino. **Terceiro Setor: o dialogismo polêmico**. 2002. Tese de Doutorado.

BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. Tradução de Luiz Antero Reto e Augusto Pinheiro. **Lisboa: Ed**, v. 70, 1979.

BARRA DE OLIVEIRA, Agostinha Mafalda; DE OLIVEIRA, Alexandre José. Gestão de Recursos Humanos: uma Metanálise de seus Efeitos sobre Desempenho Organizacional. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, 2011.

BARTRAM, Timothy; CAVANAGH, Jillian; HOYE, Russell. The growing importance of human resource management in the NGO, volunteer and not-for-profit sectors. 2017.

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A; ULRICH, Dave.**Gestão estratégica de pessoas com "scorecard" integrando pessoas, estratégia e performance 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus**, 2001.

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A. Human resources strategies, complementarities, and firm performance. **SUNY Buffalo: Unpublishedmanuscript**, 1998.

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A. Strategic human resources management: where do we go from here?.**Journal of management**, v. 32, n. 6, p. 898-925, 2006.

BENDELL, Jem (Ed.). **Terms for endearment: Business, NGOs and sustainable development**. Greenleafpublishing, 2000.

BREWSTER, Chris; LEE, STEPHEN. HRM in not-for-profit international organizations: Different, but also alike. **European Human Resource Management, eds. HH Larsen and W. Mayrhofer, London: Routledge**, p. 131-148, 2006.

BROWN, William A.; YOSHIOKA, Carlton F. Mission attachment and satisfaction as factors in employee retention. **Nonprofit management andleadership**, v. 14, n. 1, p. 5-18, 2003.

CERTO, S. Trevis; MILLER, Toyah. Social entrepreneurship: Key issues and concepts. **Business horizons**, v. 51, n. 4, p. 267-271, 2008.

CHANDHOKE, Neera et al. **The limits of global civil society**. na, 2002.

CICONELLO, Alexandre. ONGs no Brasil: perfil das associadas à Abong. **São Paulo, Abong**, 2006.

CNAAN, Ram A.; CASCIO, Toni A. Performance and commitment: Issues in management of volunteers in human service organizations. **Journal of Social Service Research**, v. 24, n. 3-4, p. 1-37, 1998.

COLLINGS, David G. et al. (Ed.). **Human resource management: A critical approach**. Routledge, 2009.

CORNELIUS, Nelarine et al. Corporate social responsibility and the social enterprise. **Journal of Business Ethics**, v. 81, n. 2, p. 355-370, 2008.

CORNELIUS, Nelarine et al. Ethnicity, equality and voice: the ethics and politics of representation and participation in relation to equality and ethnicity. **Journal of business ethics**, v. 97, n. 1, p. 1-7, 2010.

COUTINHO, Clara Pereira. **Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas**. Leya, 2014.

CRAKE, A. G. Job satisfaction of employees in the Australian Overseas aid and development non-government organizations (ngo) sector. **Unpublished doctoral dissertation, Northcentral University**, 2003.

CRESSWELL, John W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. **Porto Alegre: Artmed**, 2010.

CUNNINGHAM, Ian. Drawing from a bottomless well? Exploring the resilience of value-based psychological contracts in voluntary organizations. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 21, n. 5, p. 699-719, 2010.

DE ALBUQUERQUE, L. G. **O papel estratégico de recursos humanos**. 1987.

DE SOUZA, Leandro Marins. **Tributação do terceiro setor no Brasil**. Dialética, 2004.

DETIENNE, Kristen Bell et al. The impact of moral stress compared to other stressors on employee fatigue, job satisfaction, and turnover: An empirical investigation. **Journal of Business Ethics**, v. 110, n. 3, p. 377-391, 2012.

DEVANNA, Mary Anne; FOMBRUN, Charles; TICHY, Noel. A framework for strategic human resource management. **Human Resource Management. Critical Perspectives on Business and Management. London: Routledge**, p. 52-69, 1999.

DI DOMENICO, Maria Laura; HAUGH, Helen; TRACEY, Paul. Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 34, n. 4, p. 681-703, 2010.

EDWARDS, Michael; HULME, David. NGO performance and accountability in the post-cold war world. **Journal of International Development**, v. 7, n. 6, p. 849-856, 1995.

EDWARDS, Michael. NGO rights and responsibilities. **A new deal for global governance. London: The Foreign Policy Centre**, 2000.

EMANUELE, Rosemarie; HIGGINS, Susan H. Corporate culture in the nonprofit sector: A comparison of fringe benefits with the for-profit sector. **Journal of Business Ethics**, v. 24, n. 1, p. 87-93, 2000.
EVERS, Adalbert; LAVILLE, Jean-Louis. 1. Defining the third sector in Europe. **The third sector in Europe**, v. 11, 2004.

FALCONER, Andres Pablo. A promesa do TerceiroSetor. 1999.

FARMER, Steven M.; FEDOR, Donald B. Volunteer participation and withdrawal. **Nonprofit Management andLeadership**, v. 9, n. 4, p. 349-368, 1999.

FEE, Anthony; GRAY, Sidney J. Transformational learning experiences of international development volunteers in the Asia-Pacific: The case of a multinational NGO. **Journalof World Business**, v. 48, n. 2, p. 196-208, 2013.

FERNANDES, Carlos Roberto Oliveira Cesar. **Tecnologia social: o papel do Terceiro Setor no fomento de inovações para a sociedade**. Dissertação de Mestrado. 2014.

FERNANDES, Rubem Cesar; CARNEIRO, Leandro Piquet. **ONGs anos 90: a opinião dos dirigentes brasileiros**. Núcleo de Pesquisa/ISER, 1991.

FERNANDES, Rubem César. As organizações não governamentais diante do Estado. **Organizações não governamentais: solução ou problema?** p. 59, 1996.

FERNANDES, Rubem César. O que é o terceiro setor? **Revista do legislativo, Belo Horizonte, n. 18, p. 26-30, abr./jun.**, 1997

FOMBRUN, C. J. The External Contect of Human Resource Management. **Strategic Human Resource Management. New York: John Wiley& Sons**, 1984.

FOOTE, Dorothy. The question of ethical hypocrisy in human resource management in the UK and Irish charity sectors. **Journalof Business Ethics**, v. 34, n. 1, p. 25-38, 2001.

GOHN, Maria da Glória. Organizações Não Governamentais: a modernidade da participação social brasileira. **Campinas: Unicamp**, 1994.

GRAY, Rob; BEBBINGTON, Jan; COLLISON, David. NGOs, civil society and accountability: making the people accountable to capital. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 19, n. 3, p. 319-348, 2006.

GUILLERM, Alain; BOURDET, Yvon. **Autogestão: uma mudança radical**. Zahar Editores, 1976.

HARDT, Michael; NEGRI, Antonio. Império. 3ª edição. **Rio de Janeiro: Editora Record**, 2001.

HAREL, Gedaliahu H.; TZAFRIR, Shay S. HRM practices in the public and private sectors: Differences and similarities. **PublicAdministrationQuarterly**, p. 316-355, 2001.

HUBER, Joseph. **Quem deve mudar todas as coisas: as alternativas do movimento alternativo**. Paz e Terra, 1985.

HUSELID, Mark A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of management journal**, v. 38, n. 3, p. 635-672, 1995.

JOHNSON, Phil. HRM in changing organizational contexts. **Human resource management: A critical approach**, p. 19-37, 2009.

KALDOR, Mary; ANHEIER, Helmut; GLASIUS, Marlies. **Global civil society 2003**. Oxford: Oxford University Press, 2003.

KAREITHI, Roselyn NM; LUND, Crick. Review of NGO performance research published in academic journals between 1996 and 2008. **South African Journal of Science**, v. 108, n. 11-12, p. 36-44, 2012.

KIM, Hyondong; SUNG-CHOON, Kang. Strategic HR functions and firm performance: The moderating effects of high-involvement work practices. **Asia Pacific Journalof Management**, v. 30, n. 1, p. 91-113, 2013.

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. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 157-174, 2001.

LAM, Terry; QIU ZHANG, Hanqin. Job satisfaction and organizational commitment in the Hong Kong fast food industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 15, n. 4, p. 214-220, 2003.

LAMBELL, Richard et al. NGOs and international business research: Progress, prospects and problems. **International Journal of Management Reviews**, v. 10, n. 1, p. 75-92, 2008.

LANDIM, Leilah; SIQUEIRA, Raíza. Trajetos da violência, da segurança pública e da sociedade civil na cidade do Rio de Janeiro. 2013.

LEWIS, David. Issues and priorities in non-governmental organisation research. **Journal of Health Management**, v. 8, n. 2, p. 181-193, 2006.

LEWIS, David. **The management of non-governmental development organizations**. Routledge, 2006.

LORANGE, Peter; MURPHY, Dennis. Bringing Human Resources Into Strategic Planning: Systems Design Considerations. In: FOMBRUN, Charles J.; TICHY, Noel M.; DEVANNA, Mary Anne. **Strategic human resource management**. Wiley, 1984.

MARKMAN, Gideon D.; BARON, Robert A. Person–entrepreneurship fit: why some people are more successful as entrepreneurs than others. **Human resource management review**, v. 13, n. 2, p. 281-301, 2003.

MARTÍNEZ, Catalina Nicolás; BAÑÓN, Alicia Rubio. Gestión de recursos enla empresa social: un reto ineludible. **Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época**, n. 2, p. 7-25, 2014.

MARTÍNEZ, Javier; MARTINEAU, Tim. Rethinking human resources: an agenda for the millennium. **Health Policy and Planning**, v. 13, n. 4, p. 345-358, 1998.

MAY, Tim; MAY, Tim. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. Artmed, 2004.

MENDES, Luiz Carlos Abreu. Visitando o" Terceiro Setor"(ou parte dele). 1999.

MERCHANT JR, Robert C. The role of career development in improving organizational effectiveness and employee development. **Florida Department of Law Enforcement**, 2010.

MOTTA, Arnaldo. Terceiro Setor ou Setor Terceirizado? Disponível em: <http://institutofonte.org.br/node/146> Acesso em 15 julho de 2017.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

MUKASA, Sarah. **Are expatriate staff necessary in international development NGOs? A case study of an international NGO in Uganda**. Centre for Civil Society, London School of Economics and Political Science, 1999.

NAJAM, Adil. Understanding the third sector: Revisiting the prince, the merchant, and the citizen. **Nonprofit management and leadership**, v. 7, n. 2, p. 203-219, 1996.

NELSON, Paul J.; DORSEY, Ellen. At the nexus of human rights and development: new methods and strategies of global NGOs. **World Development**, v. 31, n. 12, p. 2013-2026, 2003.

NICKSON, Dennis et al. A job to believe in: Recruitment in the Scottish voluntary sector. **HumanResource Management Journal**, v. 18, n. 1, p. 20-35, 2008.

OLIVEIRA, Gustavo Henrique Justino. Contrato de gestão e modernização da administração pública brasileira. **Revista Eletrônica sobre a reforma do Estado. Salvador**, n. 8, 2006.

ONU Disponível em: https://outreach.un.org/ngorelations/content/about-us-0

PARRY, Emma et al. Comparing HRM in the voluntary and public sectors. **PersonnelReview**, v. 34, n. 5, p. 588-602, 2005.

PAUL, Samuel; ISRAEL, Arturo. **Nongovernmental organizations and the World Bank: cooperation for development**. The World Bank, 1991.

POLANYI, Karl; MACIVER, Robert Morrison. **The great transformation**. Boston: Beacon Press, 1957.

PRESSBURGER, Thomas Miguel. ONGs e cidadania. **ONGs: solução ou problema**, 1996.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A Nova ciência das organizações* uma reconceituação da riqueza das nações**. Fundação Getúlio Vargas, 1981.

RIDDER, Hans-Gerd; BALUCH, Alina McCandless; PIENING, Erk P. The whole is more than the sum of its parts? How HRM is configured in nonprofit organizations and why it matters. **Human Resource Management Review**, v. 22, n. 1, p. 1-14, 2012.

RIDDER, Hans-Gerd; PIENING, Erk P.; BALUCH, Alina McCandless. The third way reconfigured: How and why nonprofit organizations are shifting their human resource management. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 23, n. 3, p. 605-635, 2012.

ROTHSCHILD-WHITT, Joyce. The collectivist organization: An alternative to rational-bureaucratic models. **American Sociological Review**, p. 509-527, 1979.

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

SÁ, Domingos Bernardo. Conceitos e reflexões jurídicas. **GONÇALVES, Hebe Signorini (org)**, 1996.

SANTOS, B. de S. A reinvenção solidária e participativa do Estado: Seminário Internacional Sociedade e Reforma do Estado. **A reinvenção solidária e participativa do Estado: Seminário Internacional Sociedade e Reforma do Estado**, 1998.

SERVA, Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de administração de empresas**, v. 37, n. 2, p. 18-30, 1997.

SERVA, Maurício. Racionalidade e organizações: o fenômeno das organizações substantivas. **São Paulo: Fundação Getúlio Vargas (Tese de doutoramento)**, 1996.

SILVA, Vanusa Maria Queiroz da. **O raio-x do terceiro setor**. 2008.

SILVA, Vanusa Maria Queiroz da**. O raio-x do terceiro setor**. 2012.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. FGV Editora, 2003.

THEMUDO, N. Organizational Forms of Global Civil Society: Implications of Going Global'. **Global Civil Society**, p. 139-56, 2002.

TICHY, Noel M. et al. The Organizational Context of Strategic Human Resource Management. In: FOMBRUN, Charles J.; TICHY, Noel M.; DEVANNA, Mary Anne. **Strategichumanresource management**. Wiley, 1984.

Tudo que você precisa saber sobre ONGs (2015) - disponível em http://www.abong.org.br/publicacoes.php (Acesso em 28/10/2016).

ULRICH, Dave. Os campeões de recursos humanos. **São Paulo: Futura**, p. 84-98, 1998.

_____. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. Futura, 2000.

UNERMAN, Jeffrey; O'DWYER, Brendan. On James Bond and the importance of NGO accountability. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 19, n. 3, p. 305-318, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. Atlas, 2006.

VILAIN, Michael. Nonprofit Management—Current Challenges for Personnel Management in German Welfare Organisations. In: **Transforming Civil Society, Citizenship and Governance: The 3rd Sector in an Era of Global (Dis) Order. Conference Working Papers**. 2002. p. 7-10.

VIOLIN, Tarso Cabral. **Terceiro setor e as parcerias com a administração pública: uma análise crítica.**

YA-ANAN, M.; BUNCHAPATTANASUKDA, Ch. Need and employees motivation to work for NGOs in Thailand. **Journal of Economics and Behavioral Studies**, v. 3, n. 2, p. 128-132, 2011.

YASSINE, Noura; ZEIN, Rami. Human resource management in the Middle East: Lebanese HR practices in NGOs and the private sector. **SAM Advanced Management Journal**, v. 81, n. 1, p. 34, 2016.

ANEXO 1

QUESTIONÁRIO
Recursos Humanos

1 – Como se dá o processo de recrutamento e seleção nesta organização?

2 – Os funcionários precisam seguir algum tipo de ‘manual do colaborador’ ou ‘manual de condutas’ disponibilizados pela organização?

3 – Caso exista, como feita a premiação do funcionário que teve um desempenho maior que os demais?

4 – Independente do nível hierárquico os benefícios recebidos pelos funcionários são todos iguais?

5 – Como se dá a comunicação entre o departamento de recursos humanos e as demais áreas da empresa?

6 – Como se dá a comunicação dos funcionários com departamento de recursos humanos da empresa?

7 – Como se dá o processo de tomada de decisão dentro do departamento de recursos humanos?

8 – Como é medido o desempenho dos funcionários desta organização?

9 – Você se sente realizado trabalhando nesta organização?

10 – O que mais lhe causa prazer em trabalhar nesta organização?

QUESTIONÁRIO
Funcionários

1 – Como se dá o processo de recrutamento e seleção nesta organização?

2 – Os funcionários precisam seguir algum tipo de ‘manual do colaborador’ ou ‘manual de condutas’ disponibilizados pela organização?

3 – Caso exista, como feita a premiação do funcionário que teve um desempenho maior que os demais?

4 – Independente do nível hierárquico os benefícios recebidos pelos funcionários são todos iguais?

5 – Como o departamento de Recursos Humanos se comunica com o resto da empresa?

6 – Como se dá a comunicação dos funcionários com departamento de recursos humanos da empresa?

7 – Os funcionários participam dos processos de decisão do departamento de recursos humanos?

8 – Como é medido o desempenho dos funcionários desta organização?

9 – Você se sente realizado trabalhando nesta organização?

10 – O que mais lhe causa prazer em trabalhar nesta organização?