

**Insper Instituto de Ensino e Pesquisa
Faculdade de Economia e Administração**

Carina Mithi Leite

**O AUMENTO DA LEGITIMIDADE DAS ORGANIZAÇÕES
NÃO GOVERNAMENTAIS BRASILEIRAS ATRAVÉS DA
QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL**

**São Paulo
2013**

Carina Mithi Leite

O aumento da legitimidade das organizações não governamentais brasileiras através da qualificação profissional

Monografia apresentada ao curso de Administração de Empresas, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel do Insper Instituto de Ensino e Pesquisa.

Orientador:
Prof.^a Luciana Carvalho M. Ferreira – Insper

**São Paulo
2013**

Leites, Carina Mithi

O aumento da legitimidade das organizações não governamentais brasileiras através da qualificação profissional. – São Paulo: Insper, 2013.28 f.

Monografia: Faculdade de Economia e Administração. Insper Instituto de Ensino e Pesquisa.

Orientador: Prof. Luciana Carvalho M. Ferreira

1. Qualificação Profissional 2. Políticas de Recompensas
3. Legitimidade

Carina Mithi Leite

O aumento da legitimidade das organizações não governamentais brasileiras através da qualificação profissional

Monografia apresentada à Faculdade de Administração do Insper, como parte dos requisitos para conclusão do curso de graduação em Administração.

Aprovado em Junho 2013

EXAMINADORES

Profa. Luciana Carvalho M. Ferreira
Orientadora

Prof. Dr. Sérgio Giovanetti Lazzarini
Examinador

Prof. Dr. Charles Kirschbaum
Examinador

Dedicatória

Eu dedico este trabalho à minha filha Nathália, minha família e à minha orientadora.

Agradecimentos

Gostaria de agradecer a todas as pessoas que contribuíram para este trabalho, Marcos Azzi e Priscila de Souza Rodrigues do Instituto Azzi, Alvino de Souza e Priscila Rodrigues da Liga Solidária, Natália Resende da Visão Mundial, Márcia Pregnoatto da Fundação Avina, Rosana Faro da AACD e Renata Pereira Moraes da Fundação Estudar pelas entrevistas agregadoras que eles me proporcionaram. Além disso, gostaria de agradecer à Bethania Antunes que me auxiliou com um banco de artigos para a revisão bibliográfica.

Resumo

LEITE, Carina Mithi. O aumento da legitimidade das organizações não governamentais brasileiras através da qualificação profissional. São Paulo, 2013. 28 p. Monografia – Faculdade de Economia e Administração. Insper Instituto de Ensino e Pesquisa.

O objetivo do trabalho é entender a importância da qualificação profissional utilizando como análise as políticas de recompensas exercidas para os funcionários do Terceiro Setor e assim, observar e verificar sua relação com o grau de legitimidade que as ações das Organizações Não Governamentais possuem no Brasil. Após uma revisão bibliográfica foram realizadas entrevistas com diretores e funcionários de ONGs e de Institutos Empresariais para observar na prática quais são as políticas de gestão de pessoas, se os funcionários concordam ou não com estas políticas e o que eles achavam que deveria melhorar. Assim, o que se observou foi uma evolução na gestão das ONGs, principalmente com o surgimento dos Institutos e principalmente pela influência que o Segundo Setor tem sobre as organizações sociais, em relação à eficiência dos custos e impactos dos resultados. Porém, quando se trata de remuneração e retenção dos melhores funcionários as organizações sociais ainda estão se apresentando como iniciantes. Outro ponto observado é a falta de instrução jurídica que as ONGs tem com relação a diversos benefícios que poderiam aumentar a produtividade e autoestima dos funcionários, como por exemplo, a remuneração variável.

Palavras-chave: Legitimidade, ONG, remuneração, motivação.

Abstract

LEITE, Carina Mithi. The increasing of Brazilians's non governmental organizations legitimacy through professional qualification. São Paulo, 2013. 28p. Monograph – Faculdade de Economia e Administração. Insper Instituto de Ensino e Pesquisa.

The aim of this research paper is to understand the importance of professional qualification, using as variable the reward policies directed to employees of the Third Sector and to substantiate its relationship with the degree of legitimacy of non-governmental organizations in Brazil. We first did a literature review and proceeded with qualitative interviews with directors and staff of NGOs and Business Institutes. Our aim was to examine, in practice, what are their HR policies, whether employee agreed with those policies and where there is room for improvement. According to our data, we observed there is some progress in the management of NGOs, mainly by the emergence of institutes and especially by the influence that second sector has exerted upon social organizations. However, when it comes to compensation and retention of the best employees, social organizations are still presenting themselves as beginners. Another noticeable point is the lack of information and education about legal matters that might benefit NGOs, which, in turn, could increase productivity and self-esteem of employees, such as variable pay.

.

Keywords: Legitimacy, NGO, reward, motivation.

Sumário

1	Introdução.....	9
2	Revisão da Literatura.....	11
2.1	Histórico das ONGs.....	11
2.2	Contexto de Legitimidade das ONGs.....	13
2.3	Recompensas no Terceiro Setor.....	14
2.4	Gestão de Pessoas.....	15
3	Metodologia.....	17
4	Análise das Entrevistas.....	19
4.1	Pacote de Recompensas.....	19
4.2	Perfil dos Funcionários/Recrutamento.....	20
4.3	Atuação das Organizações não Governamentais.....	21
5	Considerações Finais.....	23
	Referências.....	26
	Anexos.....	28

1 Introdução

O Brasil é considerado um país com um alto índice de crescimento econômico, algo que não é necessariamente relacionado positivamente com o desenvolvimento social brasileiro. Um país classificado como a 6º potencia econômica, com um PIB de cerca de 2,4 trilhões de dólares apresenta uma posição de 85º no índice de desenvolvimento humano da Organização das Nações Unidas (ONU). Para Ricardo Young (2004), parte dessa discrepância é refletida também na concentração de renda da minoria o que gera diversos problemas socioculturais no Brasil.

É nesse contexto que se pode observar um aumento de entidades sociais que surgem com o objetivo de suprir as necessidades não atendidas pelo setor público. Este crescimento acelerado de organizações no Terceiro Setor, com poucas políticas de abertura permitiu que muitas Organizações Não Governamentais (ONG) fossem utilizadas como meio para desviar dinheiro público. Ações como estas deixam a imagem das entidades sociais fragilizada, colocando a sua legitimidade em questão, o que influencia diretamente nas tentativas de captação de recursos e de criação de parcerias ou alianças estratégicas (GABRIEL CASTRO, 2011).

Além disso, quando se discute sobre o aumento da legitimidade das ONGs um ponto que deve ser levado em consideração é a qualificação profissional dos funcionários com remuneração compatível ao do mercado. Isso porque muitos jovens talentos estão sendo atraídos para outros setores pelo fato de não terem reconhecimento social, um salário adequado e devido a inexistência de plano de carreira no Terceiro Setor (JACQUES MARCOVITCH, 1997), o que dificulta a retenção desses profissionais.

O objetivo desta monografia é apresentar os tipos de políticas de recompensas oferecidas aos funcionários do Terceiro Setor bem como discutir se as ONGs veem a gestão de pessoas como uma estratégia de retenção e produtividade dos funcionários. Dessa forma, objetiva-se também relacionar as práticas de gestão dessas organizações com a manutenção e desenvolvimento da legitimidade do Terceiro Setor no contexto brasileiro.

Primeiramente a monografia apresenta uma revisão de literatura, com o intuito de contextualizar as ONGs no cenário brasileiro. Após essa seção apresenta-

se a metodologia do trabalho, na qual são discutidos os objetivos do desenho de pesquisa bem como as características da pesquisa qualitativa realizada com gestores e funcionários de ONGs e Institutos/Fundações. A análise das entrevistas é apresentada a seguir, aonde são discutidas três grandes questões: a política de recompensas, perfil dos funcionários/recrutamento e atuação das organizações não governamentais no Brasil. Por fim, trabalho é finalizado com algumas considerações finais sobre a gestão de pessoas de organizações do Terceiro Setor no Brasil.

2 Revisão da Literatura

2.1 Histórico das ONGs

Desde a década de 80 observa-se que o Estado deixou de ser o único realizador de políticas sociais. Isso pode estar acontecendo por incapacidade de gerir seus próprios recursos ou por comodismo de se obter parcerias para as realizações de suas obrigações públicas. É nesse contexto que as entidades sociais, intituladas ONGs ou fundações privadas, vem ganhando grande importância no desenvolvimento sociocultural do Brasil (TACHIZAWA, 2002).

As ONGs começaram a surgir durante o Regime Militar, momento este em que o brasileiro vivenciava a mudança de uma política autoritária para uma modernização nas atitudes dos atores da sociedade, tornando-os mais livres com relação ao Estado. Ao longo das décadas seguintes, o número de ONGs chegou a 338 mil ONGs e Fundações Privadas em 2005 (IBGE,2005). A diferença entre ONGs e Fundações Privadas é que as fundações advêm de empresas do Segundo Setor que são impulsionadas pela responsabilidade social como estratégica para aumentar a legitimidade da empresa com questões de desenvolvimento sustentável. Já as ONGs possuem origem voluntária e em sua maioria sobrevivem à base de doações. Legalmente dizendo, tanto Fundações como ONGs são denominadas como pessoas jurídicas com direito privado, porém de acordo com o Art. 2º da Lei 9.637 de 15 de maio de 1998, podem ser qualificados como organizações sociais se respeitarem os requisitos nesse artigo.

O crescimento acelerado das entidades pode ser explicado pelo fato de que muitas ONGs nasceram através da fragmentação de outras maiores, especializando os processos e tornando as vertentes de atuação mais eficientes. Com relação ao desenvolvimento no campo de atuação das entidades sociais foi observado que 20% dos órgãos pioneiros possuíam ligações religiosas com resultado limitado apenas na comunidade local, porém o que se apresenta hoje, em sua maioria, são ONGs que deixarem de ter este caráter para buscar expansão nacional em seus projetos (TACHIZAWA, 2002).

Por um lado, as entidades sociais como qualquer organização, seja até mesmo uma empresa, possuem a dificuldade de financiar suas operações através de recursos próprios, que muitas vezes são insuficientes. Por outro lado, o Estado e empresas privadas nem sempre sabem como gerir questões sociais dentro de uma

comunidade, como por exemplo, ter a confiança dos líderes da região ou até mesmo o conhecimento específico dos problemas enfrentados pela aquela população. Assim, para maximizar a atuação das ONGs e do Estado/empresas privadas na área social são feitas parcerias ou alianças estratégicas, fazendo com que os esforços dos dois lados ampliem as possibilidades de impacto na sociedade.

As parcerias são aquelas em que necessitam de esforços mais pontuais, como uma arrecadação de Natal, por exemplo. Já a aliança estratégica trata-se de relacionamento de médio ou longo prazo, como a criação de programas de profissionalização de jovens por mais de dois anos. Porém, independentemente do tipo de relação escolhida os motivos para a sua criação são os mesmos. Além dos recursos escassos já citados existe também a lacuna entre o que uma organização gostaria de fazer com o que ela realmente pode, encontrando nas parcerias ou alianças estratégicas uma solução para minimizar essa falta de expertise ou de capital na área social (TACHIZAWA, 2002).

No que se refere às parcerias estatais é preciso levar em consideração alguns critérios de análise que podem influenciar direta e indiretamente o desenvolvimento dos projetos. São eles os critérios econômico-financeiro, gerencial e relação da dependência versus a autonomia. O primeiro é o econômico-financeiro, no qual afirma que as ONGs são obrigadas a publicar relatórios contábeis e de desempenho, burocracia essa que permite maior transparência das entidades. O critério gerencial é aquele que influencia na estrutura das parcerias quando ocorrem mudanças na gestão pública, ou seja, dependendo de cada governo, pode haver exigências distintas para que uma organização social continue ou vire uma parceira do governo. Alinhado ao item anterior a dependência versus a autonomia também deve ser levada em consideração, isso porque a ONG deve sempre ter o cuidado de que os projetos reflitam os seus valores e não o da parceira, dada a fraqueza da mesma de estar sujeita a mudanças políticas. Por fim, a estratégia organizacional da ONG deve ser clara quanto a influência que o poder estatal pode ter em relação à dinâmica das decisões organizacionais, limitando as parcerias apenas em estratégias institucionais (TACHIZAWA, 2002).

Outro tipo de parceria é com a iniciativa privada, que é considerada um agente econômico importante no desenvolvimento socioeconômico brasileiro, devido a sua capacidade de mobilizar recursos, ter influências econômicas e políticas na região em que atua, além de ter expertise para desenvolver soluções inovadoras

para as questões sociais. Nos anos mais recentes, as empresas preocupadas com a sustentabilidade de seus processos estão investindo mais na área social. As lideranças corporativas no Brasil sabem que a responsabilidade social pode ser um fator diferencial na competitividade da empresa tendo como algumas vantagens a redução dos custos decorrente da diminuição dos impactos ambientais, o aumento das receitas com desenvolvimento da economia local e conseqüentemente o aumento do valor da empresa (YOUNG, 2004).

2.2 Contexto de Legitimidade das ONGs

Uma organização não governamental no Brasil apresenta diversas defasagens com relação a sua legitimidade. De acordo com Jeff Frooman (2008), para Mitchell a legitimidade diz respeito ao fato das ações serem desejáveis dentro de um contexto socialmente construído, através de normas, crenças e atitudes. No Brasil, a construção da legitimidade das ONGs se inicia pela forma como ela pode ser criada. As entidades sociais não precisam cumprir tantos requisitos burocráticos quanto uma empresa privada precisaria, essa flexibilidade fez com que o governo criasse um certificado, OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público) que aparentemente filtraria as ONGs que de fato realizam trabalhos sérios. Este certificado permite que as entidades sociais intituladas como OSCIP possam fazer parcerias estatais e quando recebem doações privadas, as empresas podem fazer desconto no imposto de renda (CASTRO, 2011).

Porém, em muitos casos, os benefícios que uma OSCIP poderia oferecer para a sociedade, como o aumento da atuação das ONGs e maiores doações de pessoas jurídicas não são repassados para os que deveriam ser os verdadeiros beneficiários. Já que muitas OSCIPs são criadas para a lavagem de dinheiro público, o que diminui a legitimidade de suas causas. Isso porque é mais vantajoso e menos custoso para o Estado firmar parcerias com órgãos sociais do que obter licitações para empresas privadas realizarem os serviços (CASTRO, 2011). Além disso, não existem critérios claros para a escolha das organizações parceiras e há ausência de uma fiscalização rígida das parcerias, o que aumenta a incerteza dos reais motivos firmados pelo Estado e pela ONG. É nesse contexto de oportunismo que muitas ONGs são prejudicadas e perdem a legitimidade e profissionalismo dos seus processos organizacionais, por mais que a muitas entidades sociais enfatizam

sempre a transparência de seus gastos e o desempenho obtido, muitas vezes uma imagem que foi construída durante muitos anos é questionada por causa de ações más intencionadas de terceiros (MARQUES, MERLO E NAGANO, 2005).

A legitimidade das ONGs também é influenciada pela qualificação profissional dos funcionários. Isso acontece, pois a escolaridade das pessoas pode ser um quesito excludente para que se consiga um bom emprego. Logo, as melhores empresas possuem os funcionários mais qualificados, o que aumenta a credibilidade e o respeito por essas companhias. Já no contexto das ONGs, o que muitas vezes se encontra são pessoas não qualificadas, mas que possuem uma identificação com as causas e valores das organizações sociais. Apesar de identificação ser importante para as diversas organizações, ela nem sempre é suficiente quando trata-se de gestão e governança até mesmo no caso de uma ONG. Sendo assim, como citado pelo Takeshy Tachizama (2002), é importante destacar que a produtividade de uma ONG, assim como em qualquer órgão de bens e serviços é influenciada diretamente pelo alinhamento das competências e habilidades das pessoas envolvidas nos processos, questão essa que é correlacionada com a qualificação dos funcionários.

2.3 Recompensas no Terceiro Setor

Uma organização sem fins lucrativos, assim como uma empresa privada, pode desenvolver práticas de recompensas corporativas com o objetivo de alinhar e/ou até melhorar os níveis de satisfação e motivação dos funcionários. Nesse contexto, a criação de um sistema de incentivos estrategicamente estruturado e aplicado que permite a existência de uma troca entre o indivíduo e a organização, pois de um lado tem-se a empresa oferecendo meios diretos e indiretos para a realização das tarefas, e o funcionário, por si só, contribui executando o seu trabalho de maneira produtiva e eficiente (AMORIM, FERREIRA E ABREU, 2008).

As formas de recompensa podem ter caráter intrínseco, ou seja, são aqueles incentivos não monetários como o reconhecimento, satisfação com as responsabilidades adquiridas e com o impacto gerado a partir do seu trabalho, tanto na organização quanto na sociedade. Além disso, existem as recompensas extrínsecas que são ligadas diretamente as gratificações materiais como dinheiro, privilégios ou promoções (HACKETI E MIRVIS, 1983).

O que se observa no mundo das ONGs é que as recompensas intrínsecas são mais significativas do que as extrínsecas. Isso se deve a vários fatores históricos e comportamentais que foram socialmente construídos num contexto do Terceiro Setor. Primeiramente o que se via em muitas organizações nesse setor eram voluntários, que não tinham qualificação profissional, porém a vontade de fazer a diferença torna-o um líder capaz de mobilizar pessoas por uma causa. Porém o que se observou é que essas causas tinham resultado de curto prazo, prejudicando a continuidade do processo de transformação social, que em sua maioria se justificava pela má administração (MARCOVITCH, 1997). Outro ponto está relacionado com o posicionamento das próprias pessoas que trabalham ou que querem trabalhar em ONGs. Isso porque muitos funcionários encaram as recompensas extrínsecas como um fator negativo, principalmente tratando-se de salário ou bônus como instrumentos de retenção e/ou motivação, por exemplo (LEETE, 1999).

2.4 Gestão de Pessoas

Muitos estudos apontam que a remuneração oferecida aos funcionários de empresas privadas é maior do que a de ONGs (LEETE, 1999). Para entender melhor sobre o comportamento de salários, Anne E. Preston (1989) utilizou a teoria de maximização da utilidade para justificar as escolhas das pessoas. Isso porque, dada a premissa que todos os indivíduos maximizam a sua utilidade, a opção de trabalhar no Terceiro Setor é justificada pela função de utilidade que tem como variáveis os benefícios sociais, que são as motivações intrínsecas, e o salário. Como já dito anteriormente os benefícios sociais são mais significativos, o que promove uma pressão para que a remuneração seja baixa. Portanto, é possível identificar duas forças ambíguas que interferem na política salarial das ONGs, por um lado tem-se a oferta de mão de obra que aceita receber menos dado aos benefícios sociais altos absorvidos e do outro lado a demanda, que deseja pagar altos salários aos funcionários, considerando um mercado imperfeito, na qual sobrevivência da ONG não depende da minimização dos custos, assim como o lucro não pode ser distribuição, o mesmo é alocação no corpo de funcionários da organização (PRESTON, 1989).

A ambigüidade entre demanda e oferta salarial não é apenas uma questão financeira, ou seja, não é que as ONGs não podem oferecer salários altos, mas é

que parte do público alvo de recrutamento dos órgãos sociais entende que essa postura é desnecessária. Porém, enquanto de um lado você retém aqueles funcionários com valores bem alinhados aos da ONGs, por outro lado, você acaba perdendo a chance de contratar talentos que se identificam com a causa, mas não são retidos pelo salário oferecido.

Um dos desafios do uso de sistema de recompensas em instituições sociais é entender qual é o equilíbrio das recompensas extrínsecas e intrínsecas que maximizam a motivação dos funcionários do Terceiro Setor. Primeiro, sabe-se da existência da dificuldade de mensuração dos resultados, pois em muitas ONGs o desempenho dos funcionários não é usado como critério de avaliação de produtividade. Segundo, as recompensas intrínsecas são aquelas que norteiam os valores e são as principais razões motivacionais dos funcionários. Entretanto, é importante lembrar que assim como Amorim, Ferreira e Abreu (2008) escreveram a motivação das recompensas intrínsecas não é estática, já que dificilmente um mesmo fator motivacional costuma funcionar por muito tempo com os funcionários.

Por isso, a importância da gestão de pessoas em ONGs ser um departamento estratégico para que se os objetivos das instituições possam ser realizados. Porém, como em qualquer empresa, uma mudança na forma de pensar e agir podem acabar apresentando alguns obstáculos, como no caso do Terceiro Setor, os próprios funcionários mais velhos podem apresentar resistência quanto ao fato de existir maiores investimentos da remuneração ou até mesmo a sociedade enxergar isso como algo negativo (CUNNINGHAM, 1999).

A ideia de que os funcionários de instituições sociais não podem ter um salário alto, pode ser interpretada como incoerente. Isso porque a remuneração não deve refletir apenas nos valores sociais dos funcionários, mas também na capacidade de gerir uma organização assim como as competências e habilidades que os funcionários possuem (CICONELLO E MORAES, [20__ ?]).

Diante desse contexto, Marcovitch (1997) afirma que as ONGs que criam atividades sociais necessárias, que são economicamente viáveis e possuem uma remuneração, tanto intrínseca quanto extrínseca, adequada pode-se observar um aumento da valorização do mercado de trabalho na área social. Com isso, remunerando os mais competentes pode permitir atrair os jovens talentos, cujo engajamento influencia diretamente o desenvolvimento do Terceiro Setor e consequentemente aumenta a legitimidades das ONGs.

3 Metodologia

Para entender melhor a relação da legitimidade das ONGs com a estratégia de gestão de pessoas exercida, a metodologia abordada foi uma pesquisa qualitativa através de entrevistas. A escolha desse instrumento de pesquisa se deve ao fato dele permitir uma maior interação com os entrevistados (CRESWELL, 2007). Como o objetivo dessa pesquisa pretendia observar as práticas de gestão de pessoas das ONGs e também examinar as diversas perspectivas sobre esse fenômeno, uma conversa informal ou mesmo uma entrevista semi-estruturada permitiu que se obtivessem informações mais claras.

As entrevistas foram realizadas com os gestores e os funcionários das ONGs e Institutos. Essa separação entre ONGs e Institutos foi feita pelo fato da maioria dos Institutos terem sua origem em grandes empresas privadas, o que espera-se uma prática mais empresarial do que de ONGs. O intuito de ter escolhido mais de um campo de entrevista, no caso conversas tanto com gestores e funcionários, permitiu a realização de triangulação dos dados, diminuindo os vieses entre as respostas e aumentando a validade do estudo (GIL, 2010).

Ainda sim, sabe-se da existência das limitações de usar como instrumento de pesquisa qualitativa as entrevistas. A probabilidade de receber informações que são filtradas pelos próprios entrevistados, principalmente pontos negativos, é alta, o que afeta diretamente as conclusões do estudo. Além disso, o observado pode viesar suas respostas com a presença do pesquisador, deixando as respostas bem estruturadas e pouco espontâneas (CRESWELL, 2007).

Sabendo dessas limitações é que o roteiro da entrevista foi construído de forma clara, na qual se cria uma linha de raciocínio, deixando perguntas simples para o começo da entrevista e ao final, questões mais complexas. Além disso, o uso de perguntas abertas e não estruturadas permitiu que o entrevistado ficasse mais confortável na entrevista, o que possibilitou ao observador extrair com mais naturalidade as visões e opiniões dos participantes (GIL, 2010).

Para a realização das entrevistas foi elaborado um roteiro dos assuntos a serem abordados, com o intuito de orientar os entrevistados durante a conversa. Os principais assuntos que atendem aos objetivos dessa pesquisa e que, portanto, fundamentam a coleta de dados são: os pacotes de recompensas, o perfil dos funcionários e a área de recrutamento e por fim o cenário da atuação das ONGs.

No tópico de Pacote de Recompensas, o objetivo era entender como as organizações se estruturam com relação às recompensas intrínsecas e extrínsecas que são oferecidas e como que os funcionários se comportam com este tipo de recompensa. Já sobre o Perfil dos Funcionários/Recrutamento era conhecer qual a estratégia que as ONGs, se houver, tem com relação aos seus funcionários, desde plano de carreiras até o perfil que mais se adapta para trabalhar no Terceiro Setor. Por fim, o Cenário da Atuação das ONGs tem o objetivo de entender como que o Terceiro Setor encara a importância da legitimidade das suas práticas e no impacto de seus resultados (para ver os protocolos consultar a seção de anexos dessa monografia).

As entrevistas foram realizadas tanto presencialmente, ou seja, na própria ONG ou Institutos como também via online, através da ferramenta Skype. O tempo médio que durou cada entrevista foi de quarenta minutos. Para facilitar a análise do conteúdo adquirido, as conversas foram gravadas com autorização do entrevistado e, a seguir, transcritas pela autora.

4 Análise das Entrevistas

4.1 Pacote de Recompensas

Nas entrevistas que foram realizadas observou-se uma diferença de ideias e práticas que as ONGs e os Institutos tem com relação ao pacote de recompensas mais adequado a ser oferecidos aos seus funcionários. As ONGs estão envolvidas na formação dos empregados investindo em cursos profissionalizantes e workshops, conforme relato do superintendente da ONG Liga Solidária, Alvino de Souza, “só no ano passado foram investidos R\$250.000,00 em programas de desenvolvimento dos funcionários”. Questões como essa geram um aumento das recompensas intrínsecas dos funcionários na instituição e que podem estar intimamente relacionadas ao grau de satisfação por trabalharem em ONGs e até mesmo aceitarem um salário abaixo do que o setor privado oferece.

Além disso, o ambiente de trabalho é outro ponto a ser levado em consideração, pois o que foi ouvido nas entrevistas é que no Terceiro Setor não existe, pelo menos de forma explícita, uma competição de desempenho internamente. De acordo com a gestora da ONG Liga Solidária Priscila Rodrigues o que existe é um companheirismo entre os funcionários com o objetivo mútuo de alcançar melhores resultados para a organização:

“Dá muito prazer saber que eu trabalho numa organização que não é aquela competição louca, não é uma coisa olho por olho, dente por dente (...) trabalhar aqui está mais ligado ao bem estar e qualidade de vida”.

As ONGs sabem que existe a necessidade de um salário competitivo para que os melhores funcionários fiquem na organização. Porém, o que se observou foi uma barreira na legislação brasileira de Organizações Sociais e OSCIPs com relação a questões como remuneração variável com viés financeiro e alguns tipos de benefícios, por exemplo, o vale transporte. Por outro lado, diferente do que se observa nas ONGs, encontra-se nos Institutos a adoção de práticas baseadas na meritocracia. Os salários fixos são considerados competitivos com o Segundo Setor e ainda comportam um adicional financeiro baseado em desempenho. Segundo Marcos Azzi, sócio diretor do Instituto Azzi, essas práticas se justificam porque valorizam de maneira efetiva o desempenho dos indivíduos, gerando resultados organizacionais positivos:

“É pelo senso de você estar sendo valorizado, e quanto mais valorizado maior a sua autoestima e comprovadamente por resultado científico, pessoas com autoestima maior tem resultados melhores”.

A utilização de remuneração variável no Terceiro Setor ainda é algo que gera discussão entre as pessoas que trabalham dentro nesse setor. Existem pelo menos três visões com relação a esse tema. A primeira é aquela em que os profissionais compreendem que este tipo de remuneração não é algo “correto”, apropriado, em organizações sociais. A segunda visão é daqueles de os gestores que não possuem informações suficientes para saber que é possível ter uma política de remuneração variável em ONGs. Por fim, uma terceira visão é compartilhada por profissionais que sabem da importância desse reconhecimento, porém não praticam esse tipo de remuneração, seja por dificuldade de mensuração do resultado ou por não acharem necessário para o momento.

4.2 Perfil dos Funcionários/Recrutamento

O que foi observado nas entrevistas é que a maioria das ONGs/Institutos não possuem uma área de Recursos Humanos estruturada. Apesar de existirem processos bem definidos como treinamentos e liberação de bolsas de estudos, algumas políticas tais como recrutamento, plano de carreira e retenção ainda não ganham tanto peso nas decisões estratégicas das organizações sociais.

Com relação ao recrutamento de funcionários, um recurso utilizado é o uso de empresas terceirizadas, na qual é dado o perfil do profissional requisitado e apenas nas últimas entrevistas do processo a ONG faz o filtro final. Além disso, há ambientes em que o recrutamento depende de casos a serem respondidos, dinâmicas de grupo e finalizando com entrevistas com os gestores da área da vaga disponível.

A identificação com os valores e a missão da instituição é um fator agregador no desempenho e no relacionamento dos funcionários. Por isso, em quase todas as entrevistas, os candidatos, fazem um teste comportamental, como justifica Renata Moraes, responsável pela área de comunicação da Fundação Estudar

“além das suas competências, é importante que haja um fit cultural, porque não tem jeito, quando se trabalha em um ambiente em todos são alinhados a produtividade aumenta”.

Um ponto importante no processo recrutamento é a existência de um Plano de Carreiras. Um Plano de Carreiras estruturado atrai bons indivíduos, gera credibilidade do processo e traz motivação para o desenvolvimento dos funcionários. Nas entrevistas feitas observou-se que nas ONGs não há um Plano de Carreiras estabelecido e nem perspectivas de crescimento. Muitas vezes, essa ausência é compensada com investimentos no desenvolvimento de competências e habilidades dos funcionários.

4.3 Atuação das Organizações não Governamentais

O cenário da atuação das ONGs atualmente vem crescendo de forma bastante significativa, porém este crescimento vem sendo acompanhado com pressões com relação aos resultados obtidos e alocação de investimento. Primeiramente devido ao fato de que o contexto das doações de pessoas físicas e jurídicas está em constata mudança, já que não se encontra mais a mesma facilidade de se conseguir doação que existia há vinte anos. Hoje a cobrança por resultados e credibilidade nas ações é cada vez maior. Assim na perspectiva de quem trabalha no Terceiro Setor muitas organizações sociais estão fechando por não estarem preparadas para este tipo de cobrança.

O fato de existirem mais de 300 mil ONGs e Fundações no Brasil leva a crer que há pessoas que gostam e querem trabalhar nesse setor. Isso acontece, pois em muitas empresas os funcionários não conseguem enxergar o propósito do seu trabalho no desempenho da empresa e essa falta de identificação gera desmotivação. O trabalho no Terceiro Setor permite que as ações dos funcionários tenham impacto direto na sociedade. Além disso, grande parte das entidades sociais tem estruturas organizacionais orgânicas e horizontalizadas permitindo maior participação e até influência nos processos decisórios e de gestão.

Outro ponto abordado é a influência que a mídia tem com relação às notícias sensacionalistas que abordam ONGs que não fazem um trabalho sério. Isso porque é indiscutível que a maior fragilidade das ONGs é sua credibilidade e a mídia muitas

vezes generaliza algumas notícias que acabam gerando impactos negativos em muitas organizações sérias.

5 Considerações Finais

No contexto do Terceiro Setor no Brasil pode-se observar uma evolução na profissionalização de seus processos organizacionais devido principalmente a influências externas. Um fator é a diminuição da filantropia dos brasileiros, na qual obrigou as ONGs a serem tornarem autossustentáveis, dependendo menos de doações para poder realizar suas atividades. Acompanhado com este fator, as doações de pessoas jurídicas passaram a se tornar mais exigentes, cobrando transparência e eficiência dos gastos das organizações sociais e legitimidade dos seus resultados.

Essa pressão externa por resultados eficientes no Terceiro Setor só pode ser concretizada se o capital humano atuante estiver preparado para corresponder a essa pressão. Parte dessa qualificação profissional remete as estratégias de recrutamento e retenção das organizações sociais, que engloba entre outros quesitos, as políticas de recompensas. Políticas essas que precisam ser equiparadas com o do Segundo Setor, se o objetivo das ONGs for conseguir reter os melhores funcionários. Porém, pode-se concluir que principalmente nas ONGs isso não acontece diferentemente dos Institutos/Fundações empresarias. Isso porque os Institutos/Fundações tem origem de grandes empresas do Segundo Setor, ou seja, já há uma mentalidade mais profissional dos processos.

A questão da legitimidade dos resultados do Terceiro Setor é ponto questionável no contexto brasileiro. O Brasil tem um histórico de corrupção e lavagem de dinheiro por meio de criação de ONGs que fez com que a sociedade não acreditasse nas causas das organizações sociais. Como a própria Teoria de Saliência dos Stakeholders apresenta, a legitimidade é um atributo para entender qual é o relacionamento que uma ONG pode ter com grandes empresas e até mesmo a sociedade, assim, quanto maior a sua legitimidade maior é a influência que uma organização pode ter e conseqüentemente maior será o apoio que a ONG pode conseguir.

É nesse contexto que pessoas bem qualificadas são capazes de aumentar a legitimidade do Terceiro Setor, entretanto, essas pessoas não se encontram no Terceiro Setor, pois não são atraídas e nem retidas, principalmente pela remuneração oferecida. Dado que a legitimidade está inserida em ações que são socialmente aceitáveis dentro de uma sociedade, a remuneração alta em ONG não é bem interpretada pela maioria das pessoas que trabalham, muitas acreditam que as

recompensas intrínsecas já são suficientes para quem trabalha em ONG, uma remuneração alta pode possibilitar a perda de valores, pois as pessoas estariam trabalhando no Terceiro Setor por causa da remuneração e não do bem da sociedade.

Isso acaba gerando diversos conflitos de gestão e governança nas ONGs. Já que uma organização social sempre pondera que um salário alto de um funcionário pode diminuir o número de pessoas carentes assistidas, porém não ponderam que um salário alto para uma pessoa qualificada pode gerar uma receita ainda maior as atividades do Terceiro Setor.

Outro ponto da remuneração é a utilização de recompensas variáveis. Este é um recurso utilizado com maior frequência no Segundo Setor, dado a facilidade de mensuração, que muitas vezes é uma mensuração apenas financeira, e legalmente dizendo é aceitável. A utilização de bônus com viés financeiro gera em um ambiente de trabalho com maior motivação para atingir os resultados, aumenta a autoestima e permite que se mesure o desempenho dos funcionários.

No Terceiro Setor, os Institutos estão bem à frente no que diz respeito a este tema, diferentemente das ONGs. Apesar de saberem que a recompensa variável tem diversos benefícios, muitos decidem não praticar, por não se identificarem ou até mesmo porque não possuem um apoio jurídico sobre como obter isso. Legalmente, as organizações sociais e os Institutos são pessoas jurídicas sem fins lucrativos e não se pode distribuir um lucro de uma entidade que não gera lucro. Entretanto, a ferramenta utilizada para atribuir bônus de desempenho para funcionários é a Lei de Participação de Lucros e Resultados, na qual está atrelada ao desempenho da empresa e não ao salário, além disso, não há distinção de ONG com empresas quando se trata de distribuição de participação de resultados. Assim, acordos com sindicatos legalizam que algumas organizações ou OSCIPs tenham salário variado apoiados nessa lei, uma vez que apresentarem um plano estruturado sobre o assunto.

Contudo, por mais que se espere uma profissionalização cada vez maior nas ONGs e Institutos, o Terceiro Setor possui algumas características próprias de relacionamento interpessoal que são consideradas vantagens competitivas no mercado de trabalho. A vantagem de trabalhar em um ambiente de companheirismo e não individualizado, com políticas claras e com qualidade de vida são quesitos que não podem se perder ao longo da profissionalização.

A principal contribuição da monografia foi mostrar a estrutura organizacional das ONGs e Institutos no novo mercado de trabalho. Mercado este em que a retenção dos melhores funcionários é uma questão estratégica para aumentar e tornar a produtividade sustentável. Além disso, esclarecer que o Terceiro Setor apesar de estar tentando se aproximar das estruturas das empresas privadas, estão preocupados em não perder a sua cultura e valores organizacionais, que são considerados essenciais para quem trabalha nesse setor.

No decorrer do desenvolvimento da monografia houve algumas limitações como à falta de artigos ou estudos sobre o assunto e o tamanho da amostra de entrevistas. Muitos artigos lidos são do contexto europeu ou americano, no qual o Terceiro Setor é muito diferente, assim, para que o conteúdo fizesse sentido foram feitas e selecionadas aquelas em que a adaptação para o ambiente brasileiro fosse adequada. Já sobre a amostra das entrevistas foram realizadas com apenas seis ONGs/Institutos que localizam seu escritório na cidade de São Paulo e Rio de Janeiro, um número pequeno dado ao fato de existirem mais de 300 mil em todo o país. Apesar disso, as entrevistas foram agregadoras e permitiram uma pesquisa indicativa sobre os pontos em questão.

O tema da monografia é algo que está sendo bastante discutido entre o próprio mercado do Terceiro Setor como também em órgãos influentes como GIFE (Grupo de Institutos e Fundações Empresariais) e ABONG (Associação Brasileira das Organizações Não Governamentais). Há muitas questões que precisam ser estudadas como a melhor forma de adaptar as ferramentas administrativas em um ambiente do Terceiro Setor, além disso, entender mais ao fundo até quando a Legislação Brasileira ajuda ou atrasa ao desenvolvimento de organizações sociais e mensurar de forma justa o desempenho dos funcionários e conseqüentemente a utilização de remuneração variável. Questões como essas irão ajudar e auxiliar o desenvolvimento profissional do Terceiro Setor, aumentando a legitimidade das suas ações e tornando-o tão atrativos para investimento e mão de obra quanto o Segundo Setor.

Referências

AMORIM, D. V. de, FERREIRA, R. S.; ABREU, N. R. de. **Sistemas de recompensas e suas influências na motivação de servidores públicos**. Universidade Federal de Alagoas – UFAL, Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT, 2008

BRASIL. Lei nº 9.367, de 15 de maio de 1998. Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 15 maio 1998. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9637.htm>. Acesso em: 11 maio 2013.

BROOKSHIRE, Dana; DEVARO, Jed. Promotions and incentives in nonprofit and for-profit organization. **Industrial and Labor Relations Review**, v 60, n. 03. 2007.

CASTRO, Gabriel. ONGS: o caminho fácil para a corrupção. **Veja São Paulo**, v 44, n. 43, 2011. Disponível em <<http://veja.abril.com.br/noticia/brasil/ongs-o-caminho-facil-para-a-corrupcao>>. Acesso em: 22 set. 2012.

CICONELLO, Alexandre; MORAES, Marcela. **As ONGs podem remunerar seus dirigentes?**. ABONG [20__?]. Disponível em <<http://abong.org.br/ongs.php?id=858>>. Acesso em: 20 set. 2012.

CRESWELL, Jonh. **Projeto de Pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 2ª edição. São Paulo: Artemed, 2007

CUNNINGHAM, Ian. Human Resource Management in the Voluntary Sector: Challenges and Opportunities. **Money & Management**. 1999.

FROOMAN, Jeff. Stakeholder Influence Strategies. **The Academy of Management Review**, v 24, n. 02, p 191-205. 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA et. al. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos**, Rio de Janeiro: IBGE, 2008.

LEE, Laura. Wage equity and employee motivation in nonprofit and for profit organization. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v 43, p 423-446, 1999.

MARCOVITCH, Jaques. Da exclusão à coesão social: profissionalização do terceiro setor in: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org). **Terceiro setor : desenvolvimento social sustentado**. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p 121-173.

MARQUES, Daniel Siqueira Pitta; MERLO, Edgard Monforte; NAGANO, Marcelo Seido. A Questão da Avaliação da Legitimidade de ONGS. São Paulo, 2005, p 67-84. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v 12, n.2, 2005.

MIRVIS, Philip H; HACKET, Edward J. Work and work force characteristics in the nonprofit sector. **Research Associates of the Center for Applied Social Science**,1983.

PRESTON, Anne E. The nonprofit worker in a For-Profit World. **Journal of labor Economic**, v 7, n 04, p 438-463,1989.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não governamentais e terceiro setor**: criação de ONGs e estratégias de atuação. São Paulo: Atlas, 2002. 302 p.

THE CARRERS GROUP. **Analysing your stakeholders**. [Sl:s.n], 2012. Disponível em <<https://careersintheory.wordpress.com/2012/02/21/analysing-your-stakeholders/>>. Acesso em: 19 set. 2012.

YOUNG, Ricardo. Dilemmas and Advances in corporate social responsibility in Brazil. The work of the Ethos Institute. **Natural Resources Forum**, v 28, p 291-301,2004.

Anexos

Protocolo das Entrevistas

a) Para Diretores

I. Pacote de Recompensas

- Qual a política de recompensas da ONG? Intrínsecas e Extrínsecas?
- O quanto você acha importante remunerar bem seus funcionários?
- Você acredita que recompensas com viés financeiro pode aumentar a produtividade dos seus funcionários?

II. Perfil dos funcionários/Voluntários

- Você acredita que a sua equipe é qualificada para realizar os objetivos da ONG? Se não, o que falta?

* entrar com o tema da legitimidade.

- Como que é realizado o processo de recrutamento dos funcionários?
- Como que vocês investem para reter jovens talentos?

a) Para Funcionários

I. Pacote de Recompensas.

- Qual a política de recompensas da ONG? Intrínsecas e Extrínsecas?
- Você concorda? Se não, dê uma sugestão?
- Você acredita que o seu salário esta adequado com as atividades exercidas por você?

II. Perfil dos funcionários/Voluntários

- Qual a sua escolaridade?
- Como foi o processo de recrutamento da sua vaga?
- Quais os motivos que te levaram a trabalhar no terceiro setor?

b) Fechamento

- Qual a sua opinião sobre o cenário de atuação da ONGs brasileiras?
- Para você qual é o papel das empresas privadas na evolução, ou não, do Terceiro Setor?