

A Gestão de Pessoas e o sistema de reconhecimento e recompensa em Organizações Não Governamentais

Autoria: Lucimeiry Batista da Silva

RESUMO

A pesquisa relatada neste artigo é mais um passo na compreensão e intenção de tornar mais visível para sociedade o papel das Organizações Não Governamentais (ONGs). Estas organizações têm atingido um número cada vez maior de pessoas/empregado um contingente considerável, tornando, portanto, instigante conhecer melhor este universo. Interessa esta pesquisa conhecer como ocorre a gestão de pessoas e analisar o sistema de reconhecimento e recompensas praticado por estas organizações. A metodologia desta investigação é caracterizada como estudo de natureza descritiva, cujo levantamento de dados foi realizado por meio de entrevista semi-estruturada, ancorada em roteiro. O tratamento dos dados se deu a partir da categorização dos assuntos abordados, descrição das categorias encontradas e elaboração de um quadro demonstrativo das práticas de gestão de pessoas e do sistema de recompensas praticadas pelas ONGs, que possibilitou a descrição e análise das categorias encontradas.

Palavras-chave: Reconhecimento. Recompensa. ONG. Gestão de pessoas.

1. INTRODUÇÃO

Os sistemas de gestão de recursos humanos têm se tornado cada vez mais atentos para a significativa influência das políticas de recompensa sobre o comportamento das pessoas nas organizações. E este fato não ocorre de forma diferente nas Organizações Não Governamentais (ONGs), ao contrário, assim como em outros países, estas organizações no Brasil também adaptam a sua forma de gestão ao que acontece no mercado de forma mais ampla.

Theuvsen (2004) considera que muitas organizações sem fins lucrativos estão imitando as técnicas de administração de organizações com fins lucrativos. Da mesma forma, estas organizações se aproximam cada vez mais de se tornarem um campo de atuação para profissionais de áreas diversificadas. Este mesmo autor, apresenta resultados de uma pesquisa realizada pelo *Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, que aponta que as ONGs alemãs contribuem com quase 4% ao produto nacional total e empregam aproximadamente 1.3 milhões de pessoas (ANHEIER, 1997 *apud* THEUVSEN, 2004, p. 118). Em Portugal, no setor não lucrativo o universo de trabalhadores dedicados em tempo integral ao setor atinge 250 mil pessoas, dos quais (70%) exercem funções remuneradas e o restante em regime de voluntariado (FRANCO, 2004). No Chile, o contingente de trabalhadores do setor representa 4,89% da população economicamente ativa, que corresponde, em números de 2004, a aproximadamente 305 mil pessoas trabalhando em tempo integral (IRARRÁZAVAL *et al*, 2004).

No Brasil, os números também apontam para uma considerável contribuição destas organizações como campo de trabalho. Segundo a última pesquisa do IBGE, publicada em 2008, sobre este tema, há 1,7 milhão de pessoas registradas como trabalhadores assalariados nas 338,2 mil FASFIL (Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos) do País. Este estudo foi realizado a partir do Cadastro Central de Empresas (CEMPRE) que aponta também que, no Nordeste, a concentração destas entidades tem atuação ligada à defesa dos direitos e interesses dos cidadãos (38,9%), ou seja, são pessoas que trabalham em função dos direitos de outras pessoas (IBGE, 2008).

Encontra-se neste ambiente o sistema de recompensas integrado de várias formas ao que é praticado no mercado. Hanashiro (2008, p. 176) considera que “hoje, e cada vez mais, há uma divisão do ganho com quem participou do trabalho”. Nas ONGs esta é uma forma de recompensa pelo trabalho das pessoas, que se dedicam, em função da convergência de valores institucionais e pessoais, para além das horas formais estabelecidas nos contratos de trabalho.

A valorização das pessoas, no ambiente das ONGs, pode ser traduzida também como recompensas em relação ao atendimento das expectativas das pessoas, esta perspectiva encontrará respaldo em autores como Dutra (2002) que considera a remuneração não só como contrapartida pelo exercício da atividade profissional. São consideradas, principalmente no universo pesquisado, outras formas de recompensas, muitas vezes até como mais importantes que os salários.

A importância da remuneração está diretamente ligada à relação de trabalho estabelecida entre organização e empregado. É necessário, portanto, que haja uma integração para que os objetivos organizacionais e individuais sejam atingidos e a remuneração é o que sustenta esta integração (HANASHIRO, 2008).

Autores como Flannery (1997) contribuem com a idéia de que é preciso gerar alternativas na forma como os recursos humanos são geridos, de maneira que as pessoas percebam que também crescem junto com as organizações. Neste sentido, a gestão de pessoas em ONGs vai estimular a recompensa baseada no desenvolvimento pessoal, de forma que as pessoas estejam comprometidas também com os resultados e com a qualidade.

É intenção deste artigo conhecer as práticas de gestão de pessoas nas ONGs e, mais especificamente, verificar como ocorre o sistema de reconhecimento e recompensas ligadas ao universo das Organizações Não Governamentais. Nesta busca surgem algumas questões, tais como: a existência ou não de um sistema definido de reconhecimento e recompensas. Será que existem ações que promovam o crescimento/desenvolvimento pessoal? Existem outras formas de reconhecimento para além dos salários e benefícios?

Estes questionamentos levaram a seguinte questão de pesquisa: como ocorre a gestão de pessoas e o sistema de reconhecimento e recompensas nas Organizações Não Governamentais? Para responder a esta questão de pesquisa elaborou-se o seguinte objetivo geral: conhecer as práticas de gestão de pessoas e analisar o sistema de reconhecimento e recompensas em Organizações Não Governamentais (ONGs).

Este estudo foi elaborado em cinco partes, incluindo esta introdução. Inicialmente foi abordado o referencial teórico que se apresenta subdividido em: (i) caracterizando o contexto de Organizações Não Governamentais, (ii) a prática de gestão de pessoas e (iii) reconhecimento: recompensando pessoas. Em seguida, a terceira parte trata dos aspectos metodológicos, a quarta apresenta a discussão dos resultados e a quinta e última parte traz as considerações finais e recomendações deste estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Caracterizando o contexto de Organizações Não Governamentais

O sociólogo brasileiro, Herbert de Souza, o Betinho, considerava que “as ONG’s brasileiras, em sua grande maioria, nasceram em função e em conseqüência da luta política da sociedade civil contra o regime autoritário”. Desta forma, vimos que estas organizações, apesar de se autodenominarem ‘não’ governamentais, de certa forma serviam ao Estado. Inicialmente suas principais características eram por uma existência quase clandestina, não eram reconhecidas como parte de um mercado instituído e tão pouco queriam ser atreladas a qualquer vínculo com o governo. Mas suas principais tarefas e serviços oferecidos à população eram em áreas reconhecidamente de cunho governamental, como: educação, saúde, habitação, organização social etc. (SOUZA, 1993).

Um dos primeiros teóricos brasileiros a trazer esta questão para os estudos acadêmicos é Fernandes (1994), para este autor, a partir do crescimento dos movimentos sociais de reivindicação, surge no mundo um terceiro personagem. Personagem este que está para além do Estado e do mercado, e que passa a ser chamado de "terceiro setor": 'Não-governamental' e 'não lucrativo' e, no entanto, organizado, independente, o qual mobiliza particularmente a dimensão voluntária do comportamento das pessoas. A importância das relações entre estes setores pode ser identificada na seguinte citação: "as relações entre o Estado e o mercado, que têm dominado a cena pública, hão de ser transformadas pela presença desta terceira figura – as associações voluntárias" (FERNANDES, 1994, p. 20).

Prata (2006), também identifica este contexto em que é provocada a divisão da economia em três setores: o Primeiro refere-se ao Estado, o Segundo, à iniciativa privada e o Terceiro à sociedade civil organizada.

Segundo Melo Neto e Fróes (1999 *apud* PRATA, 2006, p. 1):

o Primeiro Setor é representado pelas atividades Estatais que são realizadas visando fins públicos, o Segundo Setor é representado pelas atividades da iniciativa privada que buscam atender fins particulares, e o Terceiro Setor é representado por um conjunto de organizações que realizam atividades que são ao mesmo tempo, não governamentais e sem fins lucrativos.

Nas definições sobre o chamado terceiro setor, onde as ONGs estão inseridas, os autores não divergem muito. Salvatore (2004) considera que há apenas diferenças de estilos, porém os conteúdos, em geral, conceituam o setor como um conjunto de atividades criadas por iniciativas de cidadãos organizados: "que têm como objetivo a prestação de serviços ao público nas áreas da saúde, educação, cultura, direitos civis, moradia, proteção ao meio ambiente, desenvolvimento do ser humano" (SALVATORE, 2004, p. 1).

Nessa trajetória, identificada há mais de uma década, as ONGs brasileiras têm vivido, desde seus primórdios, nesse viés entre Estado e mercado. Desafiadas no início da década de 1990 a saírem da clandestinidade (SOUZA, 1993), enfrentam obstáculos buscando trilhar um caminho entre o público, representado pelo Estado, e o privado, representado até então unicamente pelo mercado. Tendo como maior dificuldade encontrar o seu papel.

No Brasil de hoje, muitas questões de interesse coletivo têm a adesão dos cidadãos. Seja para cobrar ações do Estado ou para tomar a iniciativa de contribuir com seus próprios recursos para a solução destas questões. Esta é uma nova experiência de democracia no cotidiano, determina um novo padrão de atuação aos governos e novas formas de parceria entre Sociedade Civil, Estado e Mercado. Os desafios impostos às ONG's são inúmeros e estas talvez não estejam preparadas para enfrentá-los.

No âmbito das ferramentas administrativas e de gestão de pessoas, ainda não existem instrumentos legais específicos que regulamentem e norteiem um modelo gerencial específico para as ONG. Normalmente estas utilizam adaptações das 'regras' do Segundo Setor (mercado), e, muitas vezes, sujeitas a imposições do Primeiro Setor (Estado), já que a maioria depende financeiramente de contribuições e parcerias com o Governo.

A observação empírica e as leituras já acumuladas nos últimos anos, levam à constatação de que no decorrer das últimas décadas, as ONGs brasileiras passaram por muitas mudanças, que além de transformar seu modo de atuação, também trouxeram novas preocupações. Mudanças na esfera econômica e social brasileira e mundial pressionam as organizações sociais a atuarem de forma mais profissional. O poder público, cada vez mais, transfere responsabilidades para as ONGs, sem que estas muitas vezes estejam preparadas para assumi-las.

2.2. A Prática de Gestão de Pessoas

O conceito de gestão de pessoas, como está sendo difundido ultimamente passou por um longo processo de evolução. E ainda hoje a nomenclatura mais utilizada e aceita é a da administração de recursos humanos, embora neste processo evolutivo sejam encontrados termos como ‘gestão de talentos’, ‘gestão de pessoas’, “administração de relações humanas”.

Ramalho (1977 *apud* FISCHER, 2001, p. 13) considera que a administração dos recursos humanos é a busca para obter e manter a força de trabalho, sendo esta considerada como “composta de pessoas diligentes, capazes, competentes, solidárias, coesas, motivadas e aperfeiçoadas”. Fischer (2002) destaca que a administração tradicional, ao buscar a previsibilidade e o controle, não percebe que as pessoas, são diferentes dos outros recursos. O autor enfatiza que “o que acontece entre pessoas e empresas é uma relação ou um conjunto de relações [...] essencialmente humanas – sociais, entre grupos, interpessoais e organizacionais” (FISCHER, 2002, p. 21).

Albuquerque (1999 *apud* BOSQUETTI; ALBUQUERQUE, 2005) considera que a composição da gestão de pessoas deve ocorrer a partir de uma visão sistêmica, atuando como subsistemas: a estrutura organizacional, as relações de trabalho e as políticas de RH.

Um modelo de gestão de pessoas é um conjunto de fatores internos e externos à própria organização. Assim, diferentes modalidades de gestão podem ser identificadas, tendo como distinção entre os modelos suas próprias características e composição. Esta composição vai determinar também a capacidade de interferir na vida organizacional. As grandes correntes de gestão de pessoas são classificadas em quatro categorias: modelo de gestão de pessoas articulado como departamento de pessoal, gestão do comportamento, gestão estratégica, e como vantagem competitiva (FISCHER, 2002).

Para Bosquetti e Albuquerque (2005) o alinhamento das pessoas à estratégia da organização requer uma nova pauta para a área de recursos humanos, questionando, como ocorre com a literatura contemporânea, a contribuição do tradicional departamento de recursos humanos, os autores destacam a gestão estratégica de pessoas como pano de fundo para realizar este alinhamento.

Storey (1989 *apud* BOSQUETTI; ALBUQUERQUE, 2005) já identificava uma versão *soft* e outra *hard* do uso da expressão ‘gestão estratégica de recursos humanos’. A versão *hard* enfatiza os aspectos quantitativos e a forma racional de administrar RH, objetivando a estratégia do negócio. A versão *soft* destaca a comunicação, motivação e liderança com o intuito de obter o comprometimento das pessoas com a organização.

Tendo como foco a Gestão de Pessoas, existem ainda as questões da objetividade e subjetividade nas organizações. Se for observada a premissa de que as pessoas têm valores individuais e qualidades humanas inimitáveis e insubstituíveis, como sugerem Davel e Vergara (2001), aborda-se diretamente a condição de subjetividade que deve ser levada em consideração em relação ao tratamento com as pessoas. Considera-se então, como estes autores propõem a subjetividade como atrelada ao ‘ser’ e a objetividade atrelada ao ‘ter’. Desta forma, pode-se relacionar os modelos propostos como um passeio entre essas duas vertentes (ser e ter), sem perder de vista que isto não quer dizer que estas duas condições não estão dissociadas.

Considerando o processo evolutivo pelo qual vem passando a gestão de pessoas, é importante ressaltar a interdependência proposta pelo modelo transformacional, entre sociedade e organizações, no sentido da busca da evolução tanto de uma quanto da outra. Onde o ser humano, na sua busca pela compreensão do mundo, só tende a ganhar. Neste sentido Vasconcelos e Vasconcelos (2004) consideram o modelo transformacional de gestão de pessoas como o mais crítico dos três modelos (funcionalista, instrumental e transformacional), colocando em confronto a harmonia individual e a harmonia social, que embasam os modelos anteriores. “[...] Diferentemente da administração de pessoal, a gestão de recursos humanos estaria voltada para a integração, o comprometimento dos empregados, a

flexibilidade, a adaptabilidade e a qualidade” (FISCHER, 2002). Esta abordagem está em conformidade com o ambiente encontrado nas ONGs.

Para Fleury e Fleury (2004 *apud* BOSQUETTI; ALBUQUERQUE, 2005) “a área de RH deve assumir um papel importante no desenvolvimento da estratégia da organização”. Para Fischer (2001), uma organização, na era da competitividade, ao definir o seu *modelo de gestão de pessoas* pode incorrer em uma contradição,

por um lado ela nunca precisou tanto daquilo que há de mais humano no indivíduo, os chamados fatores intangíveis: o conhecimento, a criatividade, a emoção e a sensibilidade. Por outro, as organizações estimulam a criação de um ambiente de trabalho em que esse caráter humano encontra pouco espaço para prosperar, uma vez que acirra a competição entre as pessoas, intensifica o ritmo de trabalho e estreita os vínculos entre desempenho e resultados (FISCHER, 2001, p. 21-22).

2.3. Reconhecimento: recompensando pessoas

O gerenciamento das recompensas é atualmente um dos elementos mais importantes das organizações, pois é este gerenciamento que direciona, motiva e remunera o trabalho e a contribuição das pessoas. Estas recompensas podem ser financeiras, de forma direta, como uma remuneração pelos serviços prestados, ou, de forma indireta, como os benefícios e, ainda, não-financeiras, como oportunidades de crescimento, autonomia e liberdade, dentre outras.

De acordo com Dutra (2002) a valorização das pessoas é concretizada com as recompensas recebidas por elas como contrapartida pelo trabalho. Assim, segundo o autor, as recompensas podem ser entendidas como o atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, ou seja, econômicas, de crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social, reconhecimento, possibilidade de expressar-se, dentre outros. Flannery (1997) acrescenta que se torna latente a necessidade de desenvolver alternativas de gestão que criem um sentimento de crescimento pessoal, que estimulem a elaboração de políticas que construam planos de remuneração vinculados ao desenvolvimento pessoal, ao comprometimento com os resultados, ao interesse em inovar e ao trabalho com qualidade. Dutra (2004, p. 71) alerta que “a questão fundamental na recompensa é como ela deve ser distribuída entre as pessoas que trabalham para a empresa”.

A questão-chave no sistema de recompensa centra-se nos critérios utilizados para tanto. No que se refere à remuneração direta, sua importância está diretamente ligada à relação de trabalho estabelecida entre empresa e empregado. É necessário, portanto, que haja uma integração para que os objetivos da empresa e os objetivos individuais dos empregados sejam atingidos e a remuneração é o que sustenta esta integração (HANASHIRO, 2008). Porém, o sistema tradicional, baseado em cargos, traz em si muitas limitações, como as abordadas por Wood Jr e Picarelli Filho (2004): inflexibilidade, falsa objetividade, desatualização, conservadorismo. Estas limitações são frutos do próprio fundamento da remuneração tradicional, que foi desenvolvida para uma empresa “burocrática”, onde os princípios de divisão rígida de funções e tarefas; linhas de autoridade e responsabilidades bem definidas e o foco no controle são observados. Porém, ainda segundo este autor “esses princípios, estão desaparecendo nas empresas modernas” (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 2004, p. 86). Este modelo, apesar de ser considerado limitado, ainda é muito utilizado pela maioria das empresas pela facilidade de interação dos dois princípios básicos: a consistência interna (compatibilidade entre função e remuneração), que também possibilita não só a análise e classificação como também a avaliação de cargos e a competitividade externa, que permite a comparação dos salários com outras empresas no mercado, conhecido através de pesquisas de mercado (HANASHIRO, 2008).

Além do sistema de remuneração baseado em cargos, há ainda a remuneração baseada em *stakeholders*, como também baseada em competências e em agregação de valor. A

abordagem baseada em *stakeholders*, proposta por Hanashiro (2008), agrega valor aos quatro principais *stakeholders*, deixando claro que é inquestionável o foco da remuneração no empregado, mas também atribuindo visibilidade aos tipos de remuneração que acionistas, clientes e a própria organização também devem absorver. São exemplos desses valores agregados: para o empregado – oportunidade de crescimento, reconhecimento, satisfação pessoal; para a organização – desenvolvimento de competências organizacionais, reputação, marca; para o cliente – produtos mais competitivos, bonificações; e para os acionistas – valor econômico adicionado e retorno sobre o investimento.

A remuneração baseada em competência se inicia com a identificação daquelas que irão compor o sistema de remuneração, as quais devem ser certificáveis e medidas segundo certos padrões que deverão ser estabelecidos pela organização. De acordo com Souza *et al.* (2006), as entregas, ou o valor agregado pelas pessoas, devem ser coerentes com a complexidade do cargo. A idéia é enxergar a entrega da pessoa e avaliar a complexidade dessa entrega através das competências requeridas pela organização, estabelecendo padrões de diferenciação (DUTRA, 2004). Para o autor, definir padrões internos de equidade torna-se fundamental para criar critérios de recompensa perenes que criem para as pessoas um ambiente de segurança e justiça. Ainda segundo o autor, esses padrões devem estimular as pessoas a ampliar sua contribuição, na medida em que conseguem visualizar respostas da empresa para as diferentes contribuições.

Wood Jr e Picarelli Filho (2004) alertam que muitas competências são abstratas e difíceis de observar, o que implica em dificuldades tanto na definição das mesmas como na avaliação e forma de remuneração. Para melhor compreensão das relações entre a remuneração tradicional, baseada em plano de cargos e salários, e a remuneração por competência, o Quadro 1, exposto a seguir, apresenta uma comparação entre os modelos.

Plano de cargos tradicional	Gestão por competências
Voltado ao que deveria ser feito.	Foco no que é entregue, “o quanto realiza e o quanto agrega valor”.
Cargos alocados por funções e por área.	Profissionais alocados em eixos de carreiras.
Carreiras desenhadas de acordo com a estrutura organizacional. Difícil mudança de área.	Carreira desenvolvida de forma não atrelada à estrutura organizacional.
Descrição de funções que se alteram constantemente.	Descrição de níveis de complexidade (mais estáveis e abrangentes).
Difícil a flexibilidade funcional, pois as pessoas se prendem ao que deveriam fazer.	Total flexibilidade, incentivando a multifuncionalidade.
Independente dos objetivos organizacionais.	As competências derivam da estratégia organizacional
Número excessivo de cargos/funções.	A tendência é de redução e racionalização das funções
Não relaciona perfeitamente o desenvolvimento aos cargos.	O desenvolvimento, ou capacidade de entrega, é a base para o posicionamento na carreira.

Quadro 1: Relação entre plano de cargos e salários e gestão por competências
Fonte: SOUZA *et al.* (2006).

Pode-se citar as seguintes transformações entre os novos padrões de valorização e os tradicionais (DUTRA, 2002):

- Forma de avaliação - anteriormente a pessoa era valorizada pelo que fazia; hoje é pelo que entrega para a organização;
- Medição – antes a pessoa era medida pelo cargo, em função das tarefas; agora é medida pelo nível de complexidade de suas atribuições e responsabilidades;
- Dinâmica do ambiente – a complexidade consegue responder a problemas cotidianos como flexibilidade estrutural e agilidade de resposta;

Dutra (2002) conclui que as pessoas percebem sua valorização muito atrelada ao seu desenvolvimento profissional. Assim, a organização que oferece para a pessoa condições

concretas de crescimento cria as condições para sua valorização tanto na empresa quanto no mercado.

A remuneração ainda contempla uma segunda categoria, a de benefícios, a qual é considerada indireta. Os benefícios e serviços são chamados de remuneração indireta porque, normalmente, são concedidos como condição de emprego e não se relacionam diretamente ao desempenho, sendo destinados a proporcionar melhor qualidade de vida aos funcionários (HANASHIRO, 2008). Segundo Souza *et al.* (2006), atualmente os programas de benefícios visam contribuir para que a empresa sustente uma posição competitiva favorável na atração e retenção de talentos. Os autores apontam três tipos de benefícios: os de seguros (e.g. saúde e vida), de complementação (e.g. planos de previdência social) e de serviços (e.g. assistência à educação, serviços de lazer, financeiros e jurídicos, auxílio-transporte, assistência a compras). Dutra (2002) alerta que a composição da remuneração fixa e benefícios deve ser efetuada com cuidado para otimizar os recursos utilizados na satisfação das necessidades dos empregados abrangidos por eles.

As organizações entregam como contrapartida da contribuição do colaborador as recompensas salariais diretas e indiretas, mas também podem proporcionar recompensas não-financeiras, como, por exemplo, oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento, segurança no emprego, qualidade de vida, liberdade, autonomia para tomada de decisões, dentre outros. A definição de recompensa apontada por Belcher (1974, p.3), a saber, “uma transação entre o indivíduo e a organização envolvendo um contrato de trabalho, podendo ser considerada uma troca econômica, psicológica, sociológica, política ou ética”, já permite o entendimento de que a mesma não se restringe a aspectos financeiros. Hanashiro (2008) alerta que a racionalização contínua do trabalho e o crescimento do tamanho das organizações removeram muitos retornos não-financeiros de grande número de cargos, perdendo o trabalho parte substancial de seu significado.

Diante da possibilidade de o dinheiro não ser um fator motivador, as empresas precisam desenvolver formas não-financeiras de recompensar que atendam às necessidades individuais de seus colaboradores. Belcher (1974) classifica as fontes de recompensas não-financeiras em “associadas ao trabalho”, ao “desempenho” e à “afiliação”, conforme retrata o Quadro 2.

Associadas ao trabalho	Associadas ao desempenho	Associadas à afiliação
Complexidade do trabalho	Reconhecimento	Relacionamento Interpessoal
Importância da função	Autonomia	Símbolo de status
Oportunidade para criar	Uso pleno do potencial e capacidade	Programa de treinamento e/ou desenvolvimento
Conhecimento de como o trabalho se insere na tarefa global	Oportunidade de progresso	Administração participativa
Flexibilidade requerida pelo trabalho	Desafio	Trabalho em grupo
Tipo de supervisão	Participação na solução dos problemas	Flexibilidade da organização

Quadro 2 - Fontes de recompensas não-financeiras
Fonte: Belcher (1974)

De acordo com as proposições do autor, as recompensas não-financeiras associadas ao trabalho são providas pela organização como resultado do desenho do cargo; já as associadas ao desempenho são ministradas em relação ao esforço e desempenho individual e constituem-se em recompensas intrínsecas, ou seja, ligadas ao desempenho do cargo e providas pelo próprio indivíduo (BELCHER, 1974). As recompensas associadas à afiliação são designadas para manter a organização e são creditadas aos indivíduos apenas pelo fato deles fazerem

parte (HANASHIRO, 2008). Ainda segundo o autor, essas recompensas variam de acordo com a natureza da concepção sobre a relação de emprego que cada organização possui. Deste modo, as empresas que consideram a relação de emprego uma transação puramente econômica tenderão a oferecer poucas recompensas de afiliação e a considerar o emprego uma relação temporária. Em contrapartida, conforme coloca Belcher (1974), espera-se das empresas com ampla visão da relação empregatícia muitas recompensas de afiliação, na tentativa de obter compromisso de longo prazo dos empregados.

A remuneração deve estar ligada às pessoas, ao desempenho individual e em equipe e à visão e aos valores organizacionais mantidos por esse desempenho (FLANNERY, 1997). A busca por novas formas de valorização é fundamental para sustentar a gestão de pessoas nas organizações atuais, já que o próprio desenvolvimento se configura como uma forma de valorização (DUTRA, 2004). Wood Jr e Picarelli Filho (2004) corroboram com esta visão, pois apontam que é necessário uma nova abordagem da remuneração, que contorne as dificuldades existentes e que esteja atenta a quatro aspectos: o alinhamento do esforço individual com as diretrizes organizacionais; a orientação para o processo e para os resultados; o favorecimento de práticas participativas; e o desenvolvimento contínuo do indivíduo. E concluem que a questão central é mudar a visão usual da remuneração como fator de custo em visão da remuneração como fator de aperfeiçoamento da organização, impulsionando processos de melhoria e aumento de competitividade.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Em termos de caracterização geral do estudo, esta pesquisa é descritiva, porque visa descrever as características de determinada população e estabelecer relações entre variáveis (VERGARA, 2007). Para alcançar o objetivo proposto, este artigo está baseado em uma abordagem qualitativa, com vistas a compreender os fenômenos que estão no entorno das variáveis investigadas, as quais são compostas, em última análise, por ações individuais, grupais e organizacionais em seu ambiente e contexto social.

A estratégia de coleta de dados está centrada na realização de entrevista semi-estruturada, a qual, de acordo com Roesch (1999), permite ao pesquisador entender e captar as perspectivas dos participantes da pesquisa, sem predeterminar sua expectativa através de uma seleção prévia de categorias de questões. Para conduzir as entrevistas, utilizou um roteiro que contemplou aspectos relativos às práticas de gestão de pessoas e ao sistema de reconhecimento e recompensa. O processo de tratamento dos dados se deu a partir das seguintes etapas: categorização dos assuntos abordados durante a entrevista, descrição das categorias encontradas e elaboração de um quadro demonstrativo das práticas de gestão de pessoas e do sistema de recompensas praticadas pelas ONGs.

Sobre o campo de pesquisa, constituiu-se por cinco Organizações Não Governamentais – ONGs, situadas em João Pessoa-PB e atuantes em diversas áreas. Os sujeitos de pesquisa são gerentes dessas ONGs, os quais responderam à entrevista acerca da gestão de pessoas e do sistema de recompensas baseando-se nas experiências pessoais, em suas práticas diárias como gestores e em suas percepções sobre seus subordinados e os temas propostos na pesquisa. Optou-se para a seleção dos sujeitos por basear-se nos critérios de acessibilidade, uma vez que todas as organizações estão localizadas na cidade dos pesquisadores e de intencionalidade, em função da opção por entrevistar apenas os gestores, considerando a amplitude de visão destes profissionais.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Sobre os resultados importa apresentar inicialmente um perfil das organizações objeto de estudo e os sujeitos de pesquisa, em relação a estes últimos optou-se por entrevistar um dos

gestores de cada organização, ressaltando que todas funcionam com equipes de gestão colegiada. Para uma visão ampla do tipo de organização, todos os entrevistados declararam que existe em suas organizações planejamento com metas, objetivos e estratégias, assim como declararam a existência de organograma com cargos e funções definidas. Alguns outros dados foram ordenados no Quadro 3, para melhor visualizar o perfil destas organizações.

Organização	Tempo de Existência (Anos)	Remuneração (sal. mínimo)	Aporte Financeiro Anual (em reais)	Abrangência das Atividades	Responsável por RH (Cargo/Função)
Cunhã Coletivo Feminista	18	1 a 5	Acima de 100 mil	Municipal, Estadual, Regional e Nacional	Coordenação Executiva
Amazona	12	2 a 4	Acima de 100 mil	Municipal e Estadual	Coordenação Executiva Colegiada
Casa Pequeno Davi	23	2 a 5	Acima de 100 mil	Municipal e Estadual	Coordenador Administrativo
Centro da Mulher 8 de Março	19	2 a 3	Acima de 100 mil	Municipal, Estadual e Regional	Gerente Adm. Financeira
Projeto Beira da Linha	18	2 a 5	Acima de 100 mil	Municipal, Estadual, Regional e Nacional	Presidente

Quadro 3 - Perfil das Organizações Pesquisadas
Fonte: pesquisa de campo (2009)

A seguir serão descritas e analisadas as categorias delimitadas a partir da categorização dos assuntos abordados durante as entrevistas.

4.1. A Prática de Gestão de Pessoas

Em um primeiro momento foi perguntado aos gerentes sobre as políticas e as práticas de gestão de pessoas da organização, iniciando pelo sistema de administração utilizado no tocante ao processo de recrutamento e seleção dos profissionais.

4.1.2 O sistema de administração

4.1.2.1 Recrutamento e Seleção

O resultado apresenta, sobre o processo de recrutamento e seleção, uma prática de publicação de editais públicos entre as organizações, exceto em uma. Quanto aos procedimentos, pode-se dizer que todas realizam um processo de seleção baseado em critérios semelhantes, como: estabelecimento do perfil para o cargo, análise de currículo, prova escrita, entrevistas e utilização da informática. Um dos gestores declarou que a organização realiza também técnicas de dinâmica de grupo acompanhadas por um psicólogo.

À luz dos processos seletivos, público e privado, nota-se que há uma adaptação, assim como uma mistura dos dois procedimentos. As organizações, fiéis ao seu caráter público, publicam editais de convocação, assim como os órgãos públicos, mas ao mesmo tempo realizam entrevistas e dinâmicas, técnicas que estão mais relacionadas ao método utilizado nas empresas privadas. Destaca-se, ainda a esse respeito, o caráter de isenção que estas organizações têm buscado, pois ao publicarem editais e realizarem provas públicas, afastam-se das práticas de indicações, que ocorrem mais informalmente.

4.1.2.2 Processo de Integração

Em relação à existência de um processo de integração, as respostas conduziram à conclusão de que onde ele existe, ainda é incipiente e não está formalizado, documentado pela instituição. O que é praticado foi definido pelos entrevistados como um “acolhimento”, onde

o novo integrante é apresentado aos demais membros da equipe e geralmente participam das primeiras reuniões. Um dos gestores declarou que este seria o seu próximo passo na gerência, ou seja, traçar um programa de socialização das pessoas que chegam.

4.1.2.3 Distribuição de Funções

No que se refere à distribuição de funções, como já citado anteriormente, todas as organizações declararam possuir um organograma, mas apesar de utilizá-lo como um instrumento de divisão de funções, é neste ponto que se destaca uma particularidade das ONGs - a mistura de papéis. Devido à dinâmica das atividades, não é possível manter uma divisão muito rígida dos papéis, como se pode observar neste trecho de uma das entrevistas: “[...] *tenho coordenação específica de projetos. O básico é isso. Agora, tem outras coisas que quando a gente está em organização faz de tudo, seja... a gente faz porque gosta, por tesão, por paixão [...] tem outras coisas que a gente faz, independente de ser obrigação, qualquer outra coisa que precisar, seja sair para comprar uma lâmpada, seja para trocá-la, seja para pintar alguma parte da casa. Tem outras coisas que não está dentro da obrigação, mas se precisar, a gente está fazendo*” (Gerente 1).

Um destaque nesta questão da divisão de funções foi o pouco número de voluntários declarados nas organizações, um prejulgamento que ocorre muitas vezes em relação ao pessoal deste setor. Esse fenômeno não é somente local, pois há um declínio da disponibilidade de voluntários em outros países, demonstrado em estudo comparativo desenvolvido na Nova Zelândia. Embora admitindo que não haja provas claras de um declínio geral em números de voluntários “a procura de voluntários parece exceder a oferta para muitas organizações, que relatam dificuldades em recrutar e reter voluntários suficientes para satisfazer as suas necessidades” (WILSON, 2001 *apud* SANDERS *et al.*, 2008, p. 30).

4.1.2.4 Plano de Carreira

Quando perguntados sobre a existência de um plano de carreira na organização, apenas um dos gestores declarou que o plano ocorre “*por capacitação profissional, a partir da graduação, mestrado e doutorado e também por tempo de serviço, contado a partir dos quinquênios, um, dois, três...*” (Gerente nº 2). Nas outras organizações, apesar de declarado a inexistência formal de um plano, observou-se pelas respostas que há a possibilidade de ascensão, e que a organização investe e promove as competências profissionais dos funcionários, conforme comprovam os depoimentos que se seguem: “*a gente tenta realizar promoções internas. Atualmente, a coordenadora de projetos foi assistente, eu fui assistente e agora sou coordenador*” (Gerente 3). “*Ela tinha todas as características, mas mesmo assim a gente abriu um edital para ver se encontrava uma pessoa com essa amplitude. [...] E aí se percebeu (com os currículos vindos pelo edital), que era melhor a gente valorizar quem já tinha o entendimento de todo o processo. E ela foi promovida ao cargo de diretora pedagógica*” (Gerente 5).

Ao analisar estes resultados, constata-se que algumas ferramentas administrativas são utilizadas mais intuitivamente nestas organizações do que formalmente estabelecidas, como ocorre nas empresas privadas e no setor público. Como observa o Gerente 3 “*a gente tem muitas coisas que estão na prática diária, mas não formalmente no papel*”.

4.1.2.5 Capacitação

O desenvolvimento pessoal dos funcionários nas ONGs é apontado, pelos gestores pesquisados, como uma vantagem do setor. Questionados acerca das facilidades para a qualificação formal dos funcionários, os gestores foram unânimes sobre alguns pontos como: plano de capacitação; flexibilidade de horários, incentivo a partir dos desafios profissionais.

Encontrou-se também o incentivo financeiro, citado por dois gestores, uma das organizações financia cursos de especialização, realizando o pagamento direto pela formação e outra, permite que o funcionário se afaste da atividade diária para realizar, por exemplo, cursos de mestrado, e continue recebendo as remunerações, tendo como contrapartida apenas o compromisso de que a organização seja o objeto de estudo da pesquisa.

Os gestores reconhecem o importante papel da organização em realizar estes incentivos: “na equipe tem pessoas que estão entrando na universidade que talvez a gente tenha incentivado isso, em função de desafios profissionais e também em nível de liberação de horas, a gente tenta facilitar o máximo possível” (Gerente 3). Estes incentivos levam em consideração que as pessoas têm valores individuais e qualidades humanas inimitáveis e insubstituíveis, como sugerem Davel e Vergara (2001). Coaduna-se com essas reflexões, Fischer (2002), quando ressalta que “o modelo que reconhece o comportamento humano como foco principal da gestão se articula em torno dos binômios: envolvimento-motivação, fidelidade-estabilidade e assistência–submissão” (FISCHER, 2002, p. 23).

4.2. O Sistema de Reconhecimento e Recompensas

O segundo tema de destaque tratado nas entrevistas esteve pautado em torno do sistema de reconhecimento e recompensas praticados pelas ONGs. Alguns aspectos retratam que as ONGs possuem características singulares em relação a esse sistema, que muitas vezes é confundido com a valorização das pessoas. Quando perguntados sobre a prática de valorização das pessoas as respostas incidem, invariavelmente sobre o sistema de recompensas não financeiras.

Segundo Hanashiro (2008, p. 176), na literatura dos Estados Unidos o termo mais comum, é “compensação” e no Brasil, apesar de não haver uma terminologia única, o termo quase unânime anteriormente, “salário”, tem evoluído para o termo “recompensas”.

A Figura 1 é apresentada para ilustrar como podem ser representados os principais pontos a serem abordados acerca do sistema de recompensas.

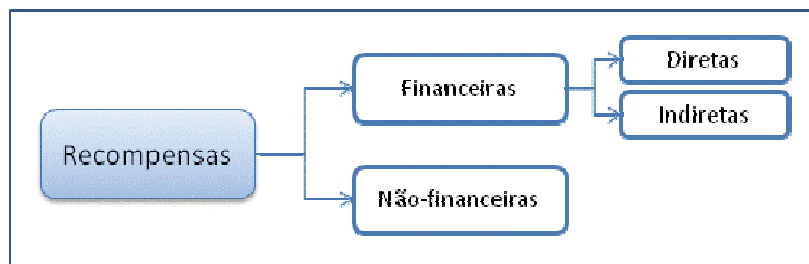


Figura 1 - Tipos de recompensas

Fonte - Elaborado a partir de Hanashiro (2008, p. 175-215)

Apesar de partir do princípio de que a remuneração deve ser abordada como “recompensa”, não se pode deixar de considerar a evolução do sistema de remuneração, assim como as limitações do sistema tradicional. O sistema de remuneração, mesmo quando visto como um dos principais sistemas de apoio, “parece não estar acompanhando o ritmo das transformações” (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 2004, p. 82). Este fato ocorre principalmente nas empresas privadas, devido a grande maioria, até as consideradas inovadoras, ainda se apoiarem na divisão de cargos e funções para basearem as suas remunerações. Não se pode afirmar que seja da mesma forma nas ONGs, pois, neste sentido, há limitações para basear a remuneração como será visto nos resultados encontrados na pesquisa.

4.2.1 Recompensas Financeiras Diretas e Indiretas

Foi possível constatar que a questão sobre a insuficiência, ou até mesmo ausência de voluntários, já citado em análise anterior, reflete diretamente na questão da remuneração do

peçoal. Com a falta de voluntários a prestação de serviços à população e a gestão da organização são afetados. Torna-se difícil para as organizações sem fins lucrativos manter e desenvolver os seus trabalhos, e há uma maior pressão para utilização de profissionais pagos para prestar serviços e programas (SANDERS *et al.*, 2008).

Apenas uma das organizações citou a existência de gratificações, além do salário formal, registrado em carteira, como uma forma de remuneração direta. O Quadro 4 apresenta um resumo dos resultados encontrados, que facilita a leitura de como estão divididas as recompensas nas organizações pesquisadas.

RECOMPENSAS	FINANCEIRAS		NÃO FINANCEIRAS (com base em BELCHER, 1974)
	DIRETA	INDIRETA	
Organização 1	Salário	Benefícios exigidos por lei (Transporte)	Reconhecimento, Estímulo.
Organização 2	Salário	Benefícios exigidos por lei (Transporte) e Viagens	Reconhecimento, Programa de treinamento e/ou desenvolvimento, Flexibilidade da organização.
Organização 3	Salário	Benefícios exigidos por lei (Transporte)	Reconhecimento, Autonomia, Oportunidade para criar.
Organização 4	Salário, gratificação	Benefícios exigidos por lei (Transporte), Alimentação e Viagens	Reconhecimento, Desafio, Programa de treinamento e/ou desenvolvimento.
Organização 5	Salário	Benefícios exigidos por lei (Transporte)	Reconhecimento, Oportunidade de progresso, Flexibilidade da organização.

Quadro 4 - Sistema de Recompensas
Fonte: pesquisa de campo (2009)

4.2.1.2 Salários

Como praticamente única fonte de recompensas financeiras, os salários não apresentam uma estrutura tradicional, baseada em cargos, competências ou stakeholders. Como é citado pelo Gerente 1 “*é baseado no que é possível e no que proporciona a continuidade das ações para a sustentabilidade da organização*”. A dependência dos financiadores externos, característica do setor, não proporciona independência e até mesmo justiça para os gestores na hora de decidir sobre este tema. A sustentabilidade não está só ligada à captação de recursos, é necessário atrelá-la também à manutenção destes recursos.

Ainda segundo o Gerente 1, que considera que a remuneração está muito aquém do que seria justo “*ela (a remuneração) poderia ser mais alta, mas isso não garantiria que a gente tivesse a continuidade que tem, quer dizer, até agora nunca se precisou demitir ninguém por falta de recursos*” (Gerente 1).

Esta opinião é compartilhada pelos outros gerentes: “*a nossa realidade é essa. O recurso capital e financeiro é que define quanto a gente vai ganhar, faz muito tempo que a gente não tem aumento, por exemplo, por conta da conjuntura*” (Gerente 2). “*Não tem um parâmetro determinado. A gente tem 3 níveis: coordenação, assistentes e a secretária. E, por exemplo, em nível de coordenação nem todo mundo tem a mesma formação de educação, mas recebem da mesma forma*” (Gerente 3). “*(a remuneração) está ligada às próprias condições e também depende dos recursos adquiridos dos projetos. Porque às vezes o projeto aprovado paga R\$ 600,00 àquela pessoa, então é R\$ 600,00, já tem aquele limite*” (Gerente 4). “*Eu avalio como uma grande bagunça, [...] há uma disparidade, não há uma lógica, na verdade, na questão da remuneração. Por exemplo, todos os coordenadores de centro (divisões departamentais) têm as mesmas atribuições, as mesmas responsabilidades, mas eles não são remunerados da mesma forma*” (Gerente 5).

Algumas razões foram apontadas, além do limite financeiro imposto pelos financiadores, para que o salário não esteja de acordo com o que foi avaliado pelos gestores

como justo. Uma das razões citadas é a necessidade de um contingente maior para dar conta das atividades, fazendo com que a divisão dos recursos seja afetada. Outra razão é a manutenção do quadro de funcionários como uma decisão institucional e coletiva em detrimento do aumento de salário apenas para alguns do quadro dos projetos aprovados. “*A gente se vê no paradoxo: se aumentamos talvez tenhamos a situação de ter que demitir duas pessoas para aumentar o salário de nove, dez*” (Gerente 3). “*Eu acho que o principal fator é o vasto leque de atividades [...]. E aí eu acabo tendo muitas atividades, muitos funcionários, mas pouco remunerados*” (Gerente 5).

4.2.2 Recompensas Não Financeiras - Reconhecimento

Todos os entrevistados traduzem as recompensas não financeiras como uma forma de reconhecimento e apontam este quesito como fundamental para a retenção das pessoas no quadro da organização. Quando perguntados a respeito da percepção tanto dos gestores, quanto dos funcionários sobre o sistema de recompensas utilizado pela organização, os gerentes consideram que todos percebem positivamente a existência de reconhecimentos pessoais.

Porém não há uma estrutura formal sobre este tema. Apesar disso, é perceptível que mesmo não tendo uma sistematização o reconhecimento acontece por si só e faz parte da cultura das organizações. É o que apontam os resultados da análise das entrevistas como “recompensas informais”, traduzidas como estímulo da organização à iniciativa e autonomia das pessoas, assim como a possibilidade de representar a organização em outras instâncias, como eventos fora da cidade, ou em locais que conferem prestígio político, por exemplo, em entrevistas na mídia local, câmaras e assembleias parlamentares. Os gerentes apontam estas ações da organização, como reconhecimentos indiretos, funcionando como um reforço à motivação. Considerando que “*isso motiva e recompensa ao mesmo tempo, os funcionários têm abertura para ter autonomia, para desenvolver a ação e propor*” (Gerente 3). Contudo, um dos gestores ressalta que “*percebe-se, uma ou outra vez, uma insatisfação, uma expectativa, em cima de melhorias*” (Gerente 5).

4.2.2.1 Crescimento e desenvolvimento pessoal

Com o intuito de verificar a existência de alternativas de gestão que criem um sentimento de crescimento pessoal, que estimulem a elaboração de políticas que construam planos de remuneração vinculados ao desenvolvimento pessoal, foi perguntado aos entrevistados se a organização praticava ações que promovem o crescimento/desenvolvimento pessoal.

Como apresentado no referencial teórico, Dutra (2002) considera que a valorização e reconhecimento das pessoas estão atrelados ao seu desenvolvimento profissional. Nesse sentido, ressalta-se que as organizações pesquisadas oferecem, como apontado por este autor, as condições concretas de crescimento das pessoas. Foram citados alguns exemplos, como: estudos internos; liberação para participar em capacitações não formais, não acadêmicas; a promoção de mudanças para que a pessoa se sinta estimulada; a incorporação de idéias apresentadas como uma prática institucional; cursos de especialização etc.

Um dos gestores resumiu bem esta questão: “*A gente sempre tenta fazer alguns destaques, mas o que acontece é que são mais os reconhecimentos sociais do que financeiros. Infelizmente a gente não tem como promover os reconhecimentos financeiros*” (Gerente 5).

4.3. Influência das recompensas sobre o comportamento das pessoas

Os sistemas de gestão de recursos humanos têm se tornado mais atentos para a influência das políticas de recompensa sobre o comportamento das pessoas. Nas organizações

pesquisadas é apontada a busca pela qualificação formal como uma influência das recompensas indiretas oferecidas pela organização. O fato da instituição sempre oferecer capacitações, por exemplo, incitando-os a se qualificarem, incentiva-os a querer se qualificar mais formalmente também, com cursos de graduação, especialização e até mesmo mestrado e doutorado.

Ao ser perguntado a esse respeito, um dos gestores considerou como fundamental: *“se a gente não tivesse esses tipos de reconhecimentos, se fosse só por incentivo salarial e dos benefícios formais [...] talvez o rendimento e a performance das pessoas não fosse a mesma”* (Gerente 3).

Os reconhecimentos não monetários são considerados também como mantenedores do aprimoramento e da qualidade. *“É justamente por esses reconhecimentos que tanto as atividades são reconhecidas quanto até mesmo premiadas em nível nacional. Eu creio que esta questão salarial não influencia tanto na qualidade porque tem um contrapeso que influencia mais ainda que é o reconhecimento”* (Gerente 3).

A influência das recompensas sobre o comportamento das pessoas é também assinalada como uma verdadeira dedicação à organização, mesmo com o salário não sendo compatível. *“Há uma dedicação extrema, de horário, extrapolam, trabalham sábado, domingo, à noite, tanto os funcionários quanto a coordenação. Eu acho que isso é o reconhecimento que faz. Elas entendem como um benefício, que isso é importante para elas”* (Gerente 4).

Um outro fator relevante nos depoimentos é a possibilidade de conciliar o trabalho com a militância cidadã, que também é notado como uma forma da recompensa não financeira exercer influência sobre o comportamento das pessoas. *“Mesmo ganhando pouco, mesmo tendo que trabalhar muitas horas, ou às vezes tendo que trabalhar a noite para garantir um projeto, fazer relatórios, mas tem essa compensação que ainda supera”* (Gerente 2).

Apesar de a influência das recompensas não financeiras terem sido apontadas como positiva pela maior parte dos entrevistados, um dos gerentes ressaltou que ainda considera que o maior peso no comportamento das pessoas ainda está relacionado às promoções que incidem em melhorias salariais. *“Aqui a gente percebe que é ainda o reconhecimento financeiro em cima das promoções. Agora, claro, a gente tem todo aquele outro leque que não são benefícios legais, mas que de certa forma agrega valor à formação deles enquanto pessoa e como profissionais também”* (Gerente 5). Ainda assim este mesmo gerente considera o “amor pela causa” como um fator relevante de influência no comportamento das pessoas.

4.4. Vantagens/desvantagens das práticas de gestão de pessoas nas ONGs em relação as empresas privadas

Foi solicitado dos gerentes que comparassem as práticas de gestão nas ONGs com as de empresas privadas. As diferenças mais relevantes dizem respeito à flexibilidade, autonomia e à participação democrática, praticadas pelas ONGs, como a tomada de decisão coletiva em vantagem sobre a hierarquia praticada pelas empresas privadas. Outro ponto citado foi a importância para as pessoas do reconhecimento: *“eu acho que nas empresas privadas seria muito difícil encontrar um exemplo como o nosso, o fato de passar tanto tempo sem aumento, não ter benefícios e a qualidade das atividades não só se manter, mas ainda aumentar a ponto de ser reconhecida e premiada. Este é um diferencial”* (Gerente 3). Foi considerado também que as ONGs ao proporcionarem formação e desenvolvimento pessoal saem em vantagem frente as empresas privadas nesta comparação.

Tratando das desvantagens em relação às empresas privadas citou-se: a instabilidade funcional, a incerteza de não saber quanto tempo poderá contar com uma segurança trabalhista, devido à dependência financeira. Assim como o fato de nem todas as pessoas terem carteira assinada nas ONGs, o que não ocorre nas empresas. Além de o mercado

privado oferecer um conjunto de benefícios inseridos na remuneração, como o 14º salário, participação nos lucros etc., ou seja, a “*valorização no tocante ao financeiro*” (Gerente 5).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito maior do estudo foi conhecer as práticas de gestão de pessoas e analisar o sistema de reconhecimento e recompensas em Organizações Não Governamentais (ONGs). Para atingir o objetivo proposto, buscou-se na literatura especializada o embasamento teórico necessário à compreensão dos temas abordados.

Foi possível verificar que ainda há muito a se estudar sobre o mundo das Organizações Não Governamentais. Apesar de já haver vastas publicações sobre este setor, ao mesmo tempo, ainda são incipientes as pesquisas que apresentem as falas das personagens que estão nestas organizações, seus anseios, desejos e aspirações, enfim, sua visão de mundo.

Ao analisar os resultados, constatou-se, de acordo com o referencial teórico adotado, que a prática de gestão de pessoas mescla temas do sistema de administração de recursos humanos tradicional com as mais recentes práticas de gestão de pessoas. Adaptando-se às regras do mercado (leia-se empresas privadas), ao mesmo tempo em que pratica ações mais próximas das empresas públicas. Constatou-se, portanto, que foi possível atingir o objetivo de conhecer melhor as práticas de gestão de pessoas, exemplificadas pelos gestores ouvidos nesta pesquisa.

Quanto à análise do sistema de reconhecimento e recompensas, foi possível verificar que a totalidade das organizações pesquisadas não tem este processo formalizado, assim como estão baseadas praticamente nos salários formais como sistema de recompensa. Por outro lado, torna-se claro durante a análise dos resultados que as recompensas não financeiras são atribuídas ao reconhecimento não só das pessoas como profissionais, mas também é um resultado bastante claro o investimento destas organizações no desenvolvimento pessoal de seus funcionários.

Enfim, considera-se que o objetivo geral foi alcançado, uma vez que foi possível conhecer mais de perto as práticas de gestão de pessoas e analisar o sistema de reconhecimento e recompensas verificando em campo as abordagens teóricas sobre o assunto.

A principal limitação deste estudo está relacionada com os sujeitos pesquisados, como descrito na metodologia, por acessibilidade e intencionalidade optou-se por entrevistar os gestores destas organizações. Desta forma entende-se que foi lançado um olhar unilateral na pesquisa, deixando de lado a perspectiva dos funcionários destas organizações. Portanto, pesquisas futuras poderiam verificar a percepção dos funcionários acerca destes temas, enriquecendo principalmente a relação destes com o reconhecimento citado por todos os gestores que fizeram parte desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- BELCHER, D. W. **Compensation administration**. New Jersey: Prentice-Hall, 1974.
- BOSQUETTI, M. A., ALBUQUERQUE, L.G. Gestão estratégica de pessoas: visão do RH X visão dos clientes. In: **XXIX ENANPAD**, Brasília/DF. Anais... Brasília/DF: ANPAD, 2005, 1 CDROM.
- DAVEL, E.; VERGARA, S. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas. 2001.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.
- FERNANDES, Rubem César. **Privado porém Público: O Terceiro Setor na América Latina**. 2. ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

- FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Vários autores. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- _____. O conceito de modelo de gestão de pessoas - Modismo e realidade em gestão de Recursos Humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por Competências**. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- FLANNERY, T. **Pessoas. Desempenho e salários**: as mudanças na forma de remuneração nas empresas. São Paulo: Futura, 1997.
- FRANCO, R. C. (coord.). **O setor não lucrativo português numa perspectiva comparada**. Universidade Católica Portuguesa e John Hopkins University. 2004. Disponível em: <<http://www.jhu.edu/~cnp/>>. Acesso em: 15 fev. 2009.
- HANASHIRO, D. M. M. Recompensando pessoas. In: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M.. (Org.). **Gestão do fator humano**: uma visão baseada em stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2008.
- IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil 2005**. Rio de Janeiro: Estudos e pesquisas Informação econômica. 2008.
- IRARRÁZVAL, I.; HAIREL, E. M. H.; SOKOLOWSKI, S. W.; SALAMON, L. M. **Estúdio Comparativo del Sector Sin Fines de Lucro Chile**. Focus Estúdios Y Consultorias e John Hopkins University. 2004. Disponível em: <<http://www.jhu.edu/~cnp/>>. Acesso em: 15 fev.2009.
- PRATA, L. **Terceiro Setor**: Uma análise conceitual. Disponível em: <<http://www.rits.org.br/acervo>> Acesso em: 04 out 2006
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SALVATORE, V. **Marcos Conceituais do Terceiro Setor**: evolução o que era e como é hoje. Disponível em <<http://www.setor3.org.br/senac2/calandra>>. Acesso em: 15 fev 2004.
- SANDERS, J.; O'BRIEN, M.; TENNANT, M.; SOKOLOWSKI, S. W.; SALAMON, L. M. **The New Zealand Non-profit Sector in Comparative Perspective**. Office for the Community and Voluntary Sector, 2008. Disponível em: <<http://www.jhu.edu/>>. Acesso em: 15.fev.2009.
- SOUZA, Herbert de. Transformação nas ONGs. In: OLIVEIRA, R. D.; LENT, C. (Orgs.). **Transformação**. Rio de Janeiro: Editora Diferença, 1993.
- SOUZA, M. Z. *et al.* **Cargos, Carreira e Remuneração**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.
- THEUVSEN, Ludwig. Doing Better While Doing Good: Motivational Aspects of Pay-for-Performance Effectiveness in Nonprofit Organizations. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**. v. 15, n. 2, June 2004.
- WOOD JR, T.; PICARELLI FILHO, V. (Coord). **Remuneração e Carreira por habilidades e por Competências**: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- VASCONCELOS, Flávio C e VASCONCELOS, Isabela F. G. (Orgs) Paradoxos organizacionais e a dialética da mudança: uma visão transformacional da gestão de pessoas. In: **Paradoxos Organizacionais: uma visão transformacional**. São Paulo: Thomson, 2004, p. 3-16
- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.