

**ANÁLISE DO PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS EM UMA ORGANIZAÇÃO
NÃO GOVERNAMENTAL: O CASO DE UMA ENTIDADE DE RECIFE/PE**

***ANALYSIS OF THE PROCESS OF MANAGEMENT OF PEOPLE IN A NON-
GOVERNMENTAL ORGANIZATION: THE CASE OF A RECIFE/PE ENTITY***

ANDREZA CRISTIANE SILVA DE LIMA

Mestra em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

Professora da Faculdade de Ciências Humanas de Pernambuco (SOPECE)

E-mail: andrezacslima@gmail.com

RAMON RODRIGUES DOS SANTOS

Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

Mestre em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

Professor da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

E-mail: ramonrdgs@gmail.com

JOSÉ JONAS ALVES CORREIA

Doutorando em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

Professor da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

E-mail: profjonasalves@gmail.com

Endereço: Universidade Federal de Pernambuco. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais. Av. dos Economistas, s/n, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Cidade Universitária, Recife, Pernambuco, Brasil, CEP: 50670-901. 1º andar, Sala E-03.

Recebido em: 22/05/2018 Revisado por pares em: 07/08/2018 Aceito em: 28/10/2018

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo realizar uma análise crítica sobre as práticas de gestão de pessoas de uma Organização Não Governamental (ONG) na cidade de Recife/PE, com o intuito de levantar seus pontos favoráveis e suas oportunidades de melhoria. Em termos metodológicos, é uma pesquisa descritiva, de natureza qualitativa, realizada com base no método indutivo, sendo que, no primeiro momento, foi feito um levantamento de estudos anteriores, e, na segunda etapa, uma pesquisa de campo usada como metodologia para uma análise crítica baseada nos estudos já realizados. A fim de obter as informações, foi realizado um questionário semiestruturado a partir de uma entrevista com o responsável do setor, tratando das atividades realizadas pela área de gestão de pessoas, e posteriormente, uma análise documental do regimento interno da instituição, sendo a escolha da ONG, realizada por critério de conveniência de acesso. Como resultado, identificou-se que as atividades realizadas pela ONG estudada incluem um plano de carreira e salários, além de atividades de geração de fundos próprios; entretanto, não sendo executadas as atividades de avaliação de desempenho, programas de capacitação, especialização e incentivos. Assim sendo, conclui-se que, o sucesso de uma ONG está diretamente ligado à forma de gestão dessas instituições, considerando também, os fatores externos, tais como o recebimento de recursos, pois as

parcerias influenciam seu desempenho, uma vez que a doação é a principal fonte de recursos desse tipo de instituição. Em termos gerais, a ONG estudada ainda precisa aprimorar e organizar o seu setor de gestão de pessoas, a fim de obter melhores resultados.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Organização Não Governamental. Terceiro Setor.

ABSTRACT

The purpose of the present study was to perform a critical analysis of the management practices of a nongovernmental organization (NGO) in the city of Recife/PE, in order to raise its favorable points and opportunities for improvement. In methodological terms, it is a descriptive research, of a qualitative nature, carried out based on the inductive method, where, at the first moment, a survey of previous studies was done, and, in the second stage, a field survey used as a methodology for an analysis based on the studies already carried out. In order to obtain the information, a semi-structured questionnaire was carried out based on an interview with the person in charge of the sector, dealing with the activities carried out by the personnel management area, and later, a documentary analysis of the institution's internal regulations, being the NGO, carried out by criterion of convenience of access. As a result, it was obtained that the activities carried out by the NGO studied include a career plan and salaries, as well as activities to generate own funds; however, performance evaluation activities, training programs, specialization and incentives are not being carried out. Therefore, it is concluded that, the success of an NGO is directly related to the management of these institutions, considering also the external factors, such as the receipt of resources, because the partnerships influence their performance, since the donation is the main source of funds for this type of institution. In general terms, the NGO studied still needs to refine and organize its people management sector in order to achieve better results.

Keywords: People management. Non-governmental organization. Third sector.

1 INTRODUÇÃO

Em decorrência da necessidade do Estado em atender as demandas sociais, o terceiro setor passou a desempenhar um grande papel na sociedade. Não apenas no Brasil, mas no mundo todo, essas organizações vêm se expandindo. Nesse cenário, surge a necessidade de atentar para a área de gerência de seus diversos setores, dentre elas, a gestão de pessoas, responsável pela seleção, controle e acompanhamento do capital humano de uma organização, fator este que é importante para que toda e qualquer instituição consiga atender seus objetivos e finalidades, executando-os com eficiência e eficácia (SANTOS, 2005).

Segundo Colauto e Beuren (2003), as organizações são unidades sociais ou comunidades humanas intencionalmente construídas para atingir objetivos específicos. Se percebermos que a capacidade humana é ilimitada e os recursos para satisfazê-las escassos, vemos a tão grande importância do bom planejamento e gestão. Para Tenório (2006), gerenciar é orientar a dinâmica da organização. Logo, para que uma atividade seja bem-sucedida é preciso uma boa utilização dos recursos e o direcionamento desses recursos para o atingimento da finalidade proposta pelos membros da organização. Assim, as organizações entenderão a precisão em viabilizar o desenvolvimento de habilidades de seus integrantes, com vistas a alcançarem os objetivos estabelecidos. Esse propósito, conseqüentemente emergiu a necessidade da gestão do conhecimento.

De acordo com Merege (2000), a gestão de pessoas no terceiro setor ainda é uma questão crítica, pois não existe plano de carreira, piso salarial, nem avaliação, e afirma que: "Tudo ainda é muito novo no setor, portanto, caótico". Assim sendo, o presente trabalho

estudou uma ONG situada na cidade do Recife/PE, e, através da coleta de dados, foi abordado o desenvolvimento das atividades que são de competência do setor de gestão de pessoas, sendo estudados e analisados a gestão do capital humano e o desenvolvimento dessas atividades.

Diante dessa discussão, a presente pesquisa visa responder o seguinte questionamento: As práticas e políticas de gestão do pessoal de uma Organização Não Governamental condizem com o que diz à teoria? A problemática em questão foi escolhida, pois com o constante crescimento dessas instituições e seu desenvolvimento, e sendo elas, organizações que não fazem parte do estado, ou seja, não pertencem ao governo, mesmo que com caráter público devido a sua dedicação a problemas sociais, a gestão de algumas entidades desse tipo, foi tomando caminhos diferentes ao do serviço privado, e diferentes de organização para organização. Nesse contexto, o fato dessas instituições serem formadas por pessoas e que da mesma forma dos demais tipos de instituições, são gerenciadas por outras pessoas, não cabe o descuido desta prática.

Nessa perspectiva, este estudo tem por objetivo realizar uma análise crítica das práticas de gestão pessoas de uma Organização Não Governamental (ONG), com o intuito de levantar seus pontos favoráveis e suas oportunidades de melhoria.

O presente artigo está estruturado em mais cinco tópicos, além da presente introdução. No segundo tópico, o referencial teórico, são apresentados os principais pontos relevantes concernentes à gestão de pessoas nas Organizações Não Governamentais, sendo também expostos estudos relacionados à temática. Logo após, os procedimentos metodológicos e respectiva operacionalização, métodos e unidade de caso. Na quarta seção, a apresentação e análise dos resultados, e logo após, as considerações finais e as referências utilizadas no presente estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste referencial teórico são apresentados os temas: gestão de pessoas, terceiro setor e as organizações não governamentais, gestão de pessoas nas organizações não governamentais e estudos relacionados.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas (GP) é uma das áreas que mais tem passado por mudanças e transformações nesses últimos anos, não somente nos seus aspectos tangíveis e concretos, como principalmente nos aspectos conceituais e intangíveis (CHIAVENATO, 2014). O contexto geral da GP é de que é formado por pessoas e organizações em uma incrível e duradoura interdependência. De um lado, as pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando em organizações, e estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar o sucesso.

Consoante Ferreira (2017), em um momento em que as pessoas são consideradas cada vez mais valiosas e estratégicas para as organizações, é possível perceber uma atenção crescente a incidentes da dinâmica organizacional que, em outros momentos, passavam até despercebidos ou não mereciam a devida atenção.

Em muitas organizações, falava-se, até há pouco tempo, em relações industriais – uma visão burocratizada que vem desde o final da Revolução Industrial e que encontrou seu auge na década de 1950. Em outras organizações, fala-se em ARH (Administração de Recursos Humanos), em uma visão mais dinâmica, mas generalista, e que predominou até 1990 (CHIAVENATO, 2014).

O termo “RH” ou “GP” pode assumir significados diferentes. (1) RH como função ou departamento: é a unidade operacional como órgão de staff, isto é, como prestador de serviços nas áreas de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, comunicação, higiene e segurança do trabalho, benefícios, etc. (2) RH como um conjunto de práticas de recursos humanos: aqui RH se refere ao modo como a organização opera suas atividades de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, benefícios, comunicação, higiene e segurança do trabalho. (3) RH como profissão: os profissionais que trabalham em papéis diretamente relacionados com recursos humanos: selecionadores, treinadores, administradores de salários e benefícios, engenheiros de segurança, médicos do trabalho, etc.

Neste contexto, a GP deve contribuir para a eficácia organizacional por meio de alguns meios, como o de ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; proporcionar competitividade e pessoas bem treinadas e bem motivadas; aumentar a autoatualização e a satisfação das pessoas no trabalho, desenvolvendo e elevando a qualidade de vida no trabalho, e buscando construir a melhor equipe e empresa.

A GP é um conjunto integrado de seis processos dinâmicos e interativos: processos de agregar pessoas; processos de aplicar pessoas; processos de recompensar pessoas; processos de desenvolver pessoas; processos de manter pessoas; e processos de monitorar pessoas. Com isso, em um momento em que as pessoas são consideradas cada vez mais valiosas e estratégicas para as organizações, é possível perceber uma atenção crescente a incidentes da dinâmica organizacional que, em outros momentos, passavam até despercebidos ou não mereciam a devida atenção (FERREIRA, 2017).

Desta forma, os objetivos da GP são variados e devem contribuir para a eficácia organizacional de seus processos de gestão de competências, atração e captação de talentos, remuneração, benefícios, gestão de carreira e a respectivos treinamentos, desenvolvimentos e avaliação de desempenho.

2.2 TERCEIRO SETOR E AS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS

As Organizações Não Governamentais ou ONGs, historicamente, começaram a existir em anos de regime militar, acompanhando um padrão característico da sociedade brasileira, onde o período autoritário convive com a modernização do país e com o surgimento de uma nova sociedade organizada, baseada em ideais de autonomia em relação ao Estado, em que sociedade civil tende a confundir-se, por si só, com oposição política (TACHIZAWA, 2014). Em complemento, a origem histórica dessas entidades reporta-se às práticas de caridade, filantropia e outras práticas sociais que se fazem presentes nas organizações da sociedade civil (FRANÇA, 2007).

De acordo com Albuquerque (2006), estas entidades passaram a ganhar maior participação no mercado brasileiro e visibilidade pela sociedade a partir da década de 90, viabilizando a prestação de serviços que atendem a demandas sociais coletivas. Para Santos (2008), uma das explicações para esse crescimento se encontra no fato do Estado (primeiro Setor) por si só, em alguns casos, não conseguir ofertar alguns serviços públicos considerados prioritários, como saúde, educação e assistência social.

Existe o consenso que Terceiro Setor é a expressão mais aceita para caracterizar as entidades que são voltadas para a produção de bens e serviços públicos resultantes de iniciativas da sociedade, segundo Fernandes (OLAK; NASCIMENTO, 2010). No contexto empresarial, a lógica é a de maximização dos resultados econômicos, enquanto que no terceiro Setor o lucro não é tido como fim.

As organizações que compõem esse setor são formadas por diversos recursos - humanos, materiais e financeiros - o que faz com que se torne um desafio promover a gestão de tais recursos, a fim de atingirem o fim para qual foram criadas: a geração de benefícios

sociais, assumindo várias classificações, sendo a mais importante delas, a que leva em consideração cinco principais categorias (OLAK; NASCIMENTO, 2010): Associações, Organizações Filantrópicas, Beneficentes e de Caridade, Organizações Não Governamentais, Fundações Privadas e Organizações Sociais. Essa classificação é a mais utilizada para fazer a separação das organizações pertencentes ao Terceiro Setor por tipo de atividade desenvolvida e serviço prestado.

Assim como no caso das associações, as ONGs são organizações comprometidas com a sociedade civil, movimentos sociais e transformação social. Embora também estejam classificadas como associações no Código Civil Brasileiro, diferenciam-se das associações por estarem, sobretudo orientadas para “terceiros” grupos, ou seja, para objetivos externos aos membros que as compõem. Também se diferenciam das organizações filantrópicas - e isto é questão de honra para as ONGs - por não exercerem qualquer tipo de prática de caridade, o que seria contrário à sua ideia de construção de autonomia, igualdade e participação dos grupos populares (LANDIM, 1993).

Neste contexto, o estudo das práticas de gestão de pessoas em organizações não governamentais, pode ser colocada como um meio para a evolução do próprio pensamento administrativo, visto que estas metodologias podem comportar aspectos relacionados à flexibilidade e à polivalência, próprias da dinâmica de trabalho destas organizações (TEIXEIRA, 2010).

2.3 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS

De acordo com Dessler (2005), a área que atua com pessoas, tem o intuito de realizar práticas de políticas necessárias para a condução de aspectos relacionados aos indivíduos no que concerne ao trabalho de gerenciamento, ou seja, questão de contratação, treinamento, avaliação, remuneração e oferecimento de ambiente bom e seguro aos funcionários. Entretanto, ainda existe a necessidade de uma maior proatividade na área, não apenas adaptativa, mas que passe a atuar com questões mais estratégicas.

Já para Fischer e Bose (2005), dentro do terceiro setor, o desenvolvimento de pessoas, é algo que deve ser entendido como um fator fundamental, porém, pouco dele é tratado. Vale ressaltar que, no terceiro setor, a valorização dos colaboradores ocorre por meio de adoção de modelos de gestão participativa, onde o planejamento e a decisão são tomados em conjuntos. Além disso, o diferencial que o terceiro setor tem, em termos de motivação de seus colaboradores, é o fato dos mesmos estarem envolvidos na realização de projeto de vida cidadã, ou seja, que irão ajudar pessoas, promover o bem social.

Por outro lado, ressalta-se que a maior parte de mão-de-obra das entidades sem finalidade de lucro, é voluntária e, apenas uma parcela do trabalho, é composta por colaboradores remunerados, isso se dá em decorrência dos seus padrões culturais e limitações em termos financeiros (GARAY, 2011).

Para Mello e Valadão Júnior (2008) um fator que pode afetar negativamente a mão-de-obra no terceiro setor, se trata da estrutura, a qual, muitas vezes é bem reduzida, o que prejudica o momento de definir as funções e responsabilidades de cada profissional. Um desses conflitos ocorre na existência de superposição em um só colaborador, o que pode se tornar grave, quando as atividades atribuídas não correspondem àquela função a que lhe foi posta, algo que pode acontecer frequentemente, no momento em que a instituição detenha poucas verbas.

Mesmo reconhecendo as vantagens que esse tipo de instituição possui pelo fato de obterem mão-de-obra que atua de forma voluntária, o que implica no custo menor, existe a dificuldade em termos da dependência da disponibilidade desses voluntários para prestar o seu serviço, a necessidade de lidar com problemas de absenteísmo e até mesmo, a falta de

pontualidade (MELLO; VALADÃO JÚNIOR, 2008). Assim sendo, existe a dificuldade em se ter um controle rígido com relação a isso, uma vez que, também é função da entidade, promover um ambiente favorável e amigável aos seus trabalhadores, sejam eles, atuantes de forma remunerada ou voluntária.

Nessa discussão, verificam-se as dificuldades de obter e manter um voluntário, embora ele seja extremamente importante no terceiro setor, assim sendo, há a necessidade de uma gestão mais profissional sobre essa força de trabalho, as quais são encontradas pelo setor de gestão de pessoas (FISCHER, 1999).

2.4 ESTUDOS RELACIONADOS

No terceiro setor, são encontrados poucos estudos que tratam da gestão de pessoas e um deles é o de Assis, Viegas e Ckagnazaroft (2012), que, com o objetivo de descrever as políticas e práticas de recursos humanos em organizações do terceiro setor, realizaram uma pesquisa através de entrevistas semiestruturadas em 22 organizações. Como resultado, evidenciou-se a falta de relevância da atividade de gestão de pessoas assumida nessa amostra, apesar de ser forte o discurso da valorização do indivíduo. Por outro lado, o estudo apontou capacidade de inserção e agilidade suficientes, sem necessariamente depender da formalização das atividades que se procurou identificar.

O desenvolvimento de práticas adequadas às peculiaridades e os desafios que trazem características as organizações do terceiro setor, é algo fundamental para o aumento da profissionalização gerencial em cursos nessas organizações. Diante disso, Bose e Schoenmaker (2009), realizou um estudo com o objetivo de contribuir nesse processo, apresentando análises e resultados obtidos no estudo “Especialidades de Gestão de Pessoas no Terceiro Setor”, sendo a pesquisa realizada em 2005, com 17 entidades de base localizadas na Grande São Paulo. Assim sendo, partindo da descrição de práticas, expectativas e necessidades para administração de recursos humanos presentes na amostra pesquisada, foram construídas reflexões sobre prioridades e aperfeiçoamentos que promovam o desenvolvimento e a valorização das competências e contribuições individuais, as quais são orientadas para o desenvolvimento organizacional, o alinhamento de objetivos e a consecução da missão social.

No que concerne à gestão de pessoas realizada no primeiro setor, destacam-se alguns estudos como o de Ferraz e Rocha (2011), que realizaram uma pesquisa com o objetivo de identificar, preliminarmente, até que ponto as políticas de Recursos Humanos, praticadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), nas últimas décadas, atendem às expectativas dos servidores públicos pertencentes ao seu quadro funcional. Como resultado, ficou explícito que, as ações da Coordenação de Recursos Humanos (CRH) do IBGE ainda se encontram muito distantes das expectativas de seus servidores, assim, a pesquisa apontou que, mesmo preliminarmente, tal distância, muitas vezes, se deve a um processo de comunicação insuficiente entre a Coordenação de Recursos Humanos da instituição sob estudo e seus servidores.

Outro estudo que também trata da gestão de pessoas no setor público foi realizado por Siqueira e Mendes (2009), com o objetivo de estabelecer uma análise crítica do discurso contemporâneo em gestão de pessoas, verificando como o discurso e a prática gerencialistas, se reproduzem no setor público, sem que haja a devida análise do fator ideológico que permeia a gestão privada. Assim sendo, os autores concluíram que, o desenvolvimento de gestão de pessoas no setor público é prioridade, porém, de uma gestão pública remodelada, a fim de que se garanta o alcance de resultados de modo participativo (população e servidor público), sem que haja mecanismos de manipulação.

O labirinto a que se transformou a gestão de pessoas no setor público apresenta um desafio à comunidade acadêmica, políticos e burocratas. Os diagnósticos para tal situação não

faltam, mas no geral, não identificam de forma clara os responsáveis por estes problemas, bem como, as soluções. No entanto a consequência desse cenário é a “transformação das políticas de recursos humanos em uma colcha de retalhos desarmônica e amarrada”, onde se acumulam distorções (TEIXEIRA; SALOMÃO, 2013).

Na área privada, ou segundo setor, temos o estudo de Cavalli e Salay (2007), que, com o objetivo de caracterizar a gestão de pessoas em unidades produtoras de refeições comerciais, e, visando discutir as implicações para o oferecimento de segurança alimentar, realizaram uma pesquisa com restaurantes comerciais sendo 46 da cidade de Campinas, do estado de São Paulo, e 62 de Porto Alegre, do estado do Rio Grande do Sul. Os resultados constataram que, apenas 21,7% dos funcionários possuem cursos e treinamentos na área de atuação, assim sendo, concluíram que, faz-se necessário, qualificar a gestão de pessoas no segmento de restaurantes comerciais, de modo a favorecer as condições de segurança alimentar para a população consumidora.

Ainda se tratando de estudos de gestão de pessoas no setor privado, Homem, Ultramari e Bessi (2009), pesquisaram e construíram um artigo que discute as mudanças na forma de gestão de pessoas, a partir do processo de aquisição de uma empresa familiar, por uma empresa multinacional e como os trabalhadores remanescentes perceberam tais mudanças, cujo estudo foi feito com 23 sujeitos, sendo 3 da área de gestão de pessoas e 20 trabalhadores de cargos diversos. Ao final da pesquisa, os resultados indicaram que a área de gestão de pessoas, através de suas políticas e programas, utiliza-se de mecanismos que buscam amenizar o impacto cultural, tentando normalizar e normatizar comportamentos, numa tentativa de seduzir os trabalhadores para o projeto da nova empresa. Outro ponto que vale ser mencionado é que a mudança foi fortemente marcada pela imposição e participação nos programas de controle, que na empresa familiar ocorria pela imposição concreta das normas e na multinacional se centraliza na adesão e interiorização das novas regras.

Para finalizar, apresenta-se o estudo de Pires (2016), que, analisou a estrutura e políticas da área de gestão de pessoas em organizações da região Sul Fluminense, visando identificar se as mesmas acompanharam as mudanças que a teoria descreve, uma vez que, o ambiente organizacional vem passando por inúmeras transformações desde a Revolução Industrial, o que muitas vezes, causa o surgimento de novas tecnologias e também traz impacto das políticas de gestão de pessoas. Diante desse cenário, foram realizadas pesquisas bibliográficas, documental e de campo, com aplicação de questionários enviado a 40 empresas do mesmo ramo de atuação, localizadas na região, sendo apenas 15 validados. Os resultados sugeriram que, as empresas pesquisadas não acompanham, necessariamente, as transformações, se adequando às necessidades do mercado em que atuam.

Quando analisados os estudos tratados neste módulo e confrontando-os com a literatura que já foi abordada nos módulos anteriores, constata-se que, de fato, a área de gestão de pessoas ainda precisa ser melhorada em vários aspectos e que poucos são os estudos que apresentam resultados satisfatórios da gestão de recursos humanos dentro das organizações, seja no primeiro, segundo ou terceiro setor, ou seja, a maior dos estudos expostos neste trabalho, mostrou resultados que não são tão eficazes.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para realizar esta pesquisa, foi primeiramente realizado um levantamento bibliográfico e posteriormente, escolheu-se uma entidade do terceiro setor a fim de estudar as práticas e políticas de gestão de pessoas que a mesma adota, sendo analisados o planejamento, acompanhamento e execução da gestão de pessoal.

A Instituição estudada se trata de uma associação civil de direito privado sem finalidades econômicas (lucrativos ou econômicos), de natureza técnico-ecológica e

educacional, assim como consta em seu estatuto, a qual tem por objetivo, realizar atividades voltadas ao desenvolvimento rural sustentável, promoção da defesa e proteção ao meio ambiente, patrimônio público e consumidor, e que, para obter os dados, foi necessário realizar uma pesquisa de campo dentro dessa organização, cuja escolha ocorreu por critério de conveniência de acesso e por solicitação da mesma, seu nome não foi divulgado no estudo.

Posteriormente, foi realizada uma análise crítica do conteúdo obtido tanto na prática (pesquisa de campo), quanto na literatura (pesquisa bibliográfica). Assim, a pesquisa se apresenta como qualitativa, pois foi feita com base em um levantamento e análise dos dados coletados e descritos os fatos, fenômenos e variáveis deste tema.

O método utilizado neste trabalho foi o indutivo, que fundamenta o conhecimento na experiência, a partir da observação. No universo da pesquisa foi considerado um caso particular, e analisados os pontos fortes e fracos que podem também ser considerados como motivos que levam determinadas instituições ao sucesso ou insucesso.

Quanto à pesquisa de campo, após o primeiro contato, identificação e esclarecimento do estudo, foi aplicado um questionário com a pessoa que atua diretamente com o pessoal da ONG, e que possui maior conhecimento do capital humano existente e de todo o processo de gestão desse setor. Também foi realizada entrevista com esta, a fins de esclarecimento, e com um dos gestores da ONG, onde o mesmo tem suas atividades também voltadas ao setor pessoal da entidade e a captação de recursos, cujo momento aconteceu por entrevista.

Para auxiliar o momento da realização da análise crítica, também foi feita uma “análise documental” do regimento interno e do estatuto da instituição, que serviu para ampliar o conhecimento e servir de norteamo para pesquisa e no final, confrontar os resultados obtidos nesta pesquisa com os resultados das pesquisas apresentadas no módulo de estudos anteriores em relação ao tema.

Através da pesquisa de campo, teve como realizar uma análise crítica da ONG objeto de estudo, com o intuito de levantar seus pontos favoráveis e suas oportunidades de melhoria, no que diz respeito às práticas de gestão de pessoas.

A ONG estudada atua na cidade há mais de 20 anos, sendo suas atividades ocorridas em natureza técnico-ecológica e educacional, a qual desenvolve ações junto a crianças, jovens, mulheres e homens com a perspectiva de conscientização e construção de um modelo de desenvolvimento rural sustentável.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, se apresentam os resultados da pesquisa referente às práticas e políticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa, objeto de estudo.

4.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Dentre as práticas de setor de gestão de pessoas, está o recrutamento e a seleção de seus funcionários. A instituição estudada não possui nenhum setor responsável por estas práticas, no entanto em entrevista foi dito que em alguns casos, não especificado quais, é formado uma comissão, que não é fixa, para realizar o recrutamento e a seleção.

Segundo Chiavenato (2008), o recrutamento é o conjunto de processos onde se espera atrair funcionários qualificados para uma área específica, visando sempre às necessidades presentes e futuras da organização. Na entidade, no geral, quem realiza este procedimento é o coordenador ou gerente do setor que necessita de funcionário. Na maioria das vezes, o processo de recrutamento se dá em propagação da abertura de vaga na internet, em redes sociais, e sites, e entre os funcionários. Na aparição de candidatos, existindo algum que já

tenha prestado serviço a instituição, como voluntário, temporário ou autônomo, é dada prioridade a este.

Quanto à seleção das pessoas, Marras (2011) a conceitua como uma atividade que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa. Esta prática na referida ONG também é desenvolvida pelo mesmo coordenador ou gerente, que tenha sido responsável pelo recrutamento.

É interessante entender que as organizações que oferecem um plano efetivo de recursos humanos, conseguem recrutar mais facilmente e manter pessoal qualificado, motivado e principalmente produtivo. E este pode ser considerado um ponto importantíssimo para o bom desenvolvimento de uma instituição, já que, a escolha de maneira correta de um funcionário, é um grande benefício para a mesma.

4.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo Albuquerque (2006) o processo de avaliação de desempenho dos membros da equipe e do grupo é fundamental, pois permite corrigir falhas, redesenhar atribuições e otimizar acertos. Os antigos processos de avaliação eram realizados mediante preenchimentos de formulários, fichas, etc. Estes métodos foram sendo deixados para trás à medida que um processo mais flexível foi se consolidando nas empresas, baseado em relatos informais, em observações, em análise de grupos de trabalho a partir do seu desenvolvimento, alcance dos objetivos e na busca pelo aperfeiçoamento.

A entidade estudada não possui avaliação de desempenho dos seus funcionários. Vale salientar que este é um indicador de grande importância, pois está diretamente ligado com os objetivos e as metas alcançadas, sejam qualitativas ou quantitativas.

Albuquerque (2006) afirma que, o que se almeja com a avaliação de desempenho é verificar o grau de compromisso individual e coletivo com a organização ou projeto, checar a adaptação da pessoa à função e ao grupo, estimular a superação de falhas ou dificuldades, descobrir talentos e aptidões e detectar necessidades de capacitações e substituições.

A avaliação de desempenho através de suas análises e medidas, só traz à empresa, benefícios diversos e que contribuem para o desenvolvimento de suas atividades e alcance de seus objetivos. Não possuir este indicador, também pode fazer com que as instituições não tenham noção do quão importante um funcionário pode ser para o crescimento dela, pois vivendo apenas de inferências, sem saber quem realmente é bom ou não, “apenas no olhar”, quando um bom funcionário receber uma melhor proposta de trabalho fora dela, a empresa não ligará em cobrir aquela proposta, e o resultado pode ser reconhecer o valor do seu funcionário quando dificuldades que não existiam até então, começarem a ser encontradas.

Ainda neste contexto, Dessler (2005) aponta três razões para realizar avaliação de desempenho: trazer informações importantes para as decisões sobre promoções e aumento de salário, permitir que chefes e funcionários desenvolvam um plano para corrigir qualquer deficiência que possa ter sido revelada pela avaliação e reforçar os pontos positivos do desempenho dos funcionários.

No entanto, percebe-se que no geral a organização não possui práticas formalizadas de avaliação bem estruturada, de acordo com a entrevista, pôde se perceber que as práticas mais comuns para planejamento, análises ou avaliações são reuniões, e se precisam de alguma ferramenta norteadora, entendem que o regimento interno e o estatuto, são suficientes.

4.3 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Outra ferramenta considerada válida à gestão de pessoas e à retenção de talentos é o plano de cargos e salários, uma vez que a sua implantação favorece tanto à empresa quanto ao trabalhador. Um profissional responsável e com metas a serem atingidas procurará empresas que lhe proporcionem oportunidades dentro da organização, através de planos de carreiras e salários atraentes.

Chiavenato (2008) propõe algumas políticas e práticas essenciais para a gestão do trabalho das pessoas, entre elas estão: analisar e descrever cargos bem como administrar cargos e salários. Logo, é de grande importância para as instituições, uma vez que é através dela que serão realizadas tais práticas.

A entidade possui um plano de cargos e salários que foi apresentado, no qual constam critérios para diferenciação dos níveis salariais dos funcionários e atribuições dos cargos e seus respectivos salários, corroborando com Mello, Melo e Mello Filho (2015) que afirmam que plano de cargos e salários é uma ferramenta utilizada para determinar ou sustentar as estruturas de cargos e salários de forma justa dentro da organização.

O plano de cargos também é um auxílio para escolha da pessoa adequada ao cargo, pois nele serão contidas as obrigações inerentes a esse cargo e as características das pessoas que devem ser contratadas para o mesmo. Dessler (2005) aponta que, havendo a existência das descrições dos cargos da instituição, facilita o recrutamento e seleção, pois este será utilizado para decidir mais facilmente que tipo de pessoas recrutar e selecionar para os cargos disponíveis.

Assim, a definição das atribuições, deveres e responsabilidades de cada cargo e os seus níveis salariais, incentiva as pessoas a se esforçarem na mesma proporção em que obtém retornos.

4.4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Com relação às práticas de treinamento e desenvolvimento, foi encontrada pela pesquisa uma grande informalidade nesta área. O que é considerado como treinamento é apenas uma apresentação da organização ao novo funcionário, realizada por um funcionário mais antigo do setor onde esta pessoa está sendo contratada para trabalhar. Este mesmo funcionário, ou outro, apresenta todas as tarefas a serem realizadas e lhe repassa o seu conhecimento, adquirido pelo tempo de serviço.

Dessler (2005) conceitua treinamento como conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho. O que não é realizado na entidade. No geral, identificou-se que não há treinamento para os funcionários, o que se torna um ponto negativo para a entidade, pois existindo, ambos os lados obteriam vantagens. O funcionário, pelo acréscimo de conhecimento e por chegar na entidade para desempenhar a função pela qual foi contratado com maior preparação, e a instituição, em contrapartida obteria melhores resultados com o bom desenvolvimento de seus funcionários.

Segundo Santos (2005), é necessário entender as pessoas como geradoras de conhecimento, com potencialidades e competências que devem ser direcionadas e coletivamente organizadas. E para que esse potencial e competência sejam aplicados pelo funcionário na organização é preciso colaborar no desenvolvimento dessas ações, lhes dando um direcionamento.

4.5 PLANOS DE INCENTIVO, CAPACITAÇÃO OU ESPECIALIZAÇÃO

A Organização também não conta com qualquer tipo de programa de capacitação ou especialização e nem incentivos para os seus funcionários. Para Chiavenato (2008), os incentivos salariais são programas desenvolvidos para recompensar aqueles funcionários que tiveram bom desempenho e alcançaram os objetivos traçados. Assim, esses incentivos podem ocorrer de diversas formas, dentre as quais citamos: bônus, participação nos resultados, premiações.

Diante disso, na ONG estudada, verificou-se, primeiramente a ausência de uma boa análise de desempenho, que como já foi apontado anteriormente, não existe na entidade. Neste aspecto, não há na entidade estudada consequentes recompensas dos funcionários da ONG, para que este, à medida que esteja satisfeito, possa produzir maiores e melhores resultados para a entidade.

Um plano de incentivos admite que os ganhos na produção aumentem através da redução das perdas e desperdícios. Isso ocorre porque o plano de incentivos aproxima os funcionários da empresa, de forma que eles se identifiquem com o objetivo que a organização tem de obter lucro e aumentem a produtividade e diminuam os desperdícios, ou seja, este é um meio bastante positivo para trazer motivação ao funcionário de ajudar a sua instituição a maximizar os seus resultados.

Apesar de Chiavenato (2008) afirmar ser difícil definir exatamente o conceito de motivação, no seu ponto de vista, é tudo aquilo que ora impulsiona determinada pessoa a agir, tomar uma iniciativa de forma determinada, ou seja, apresente um comportamento que foi originado por algo específico, cujo impulso decorre de estímulos externos e internos nos processos mentais dos indivíduos.

Quanto aos benefícios, Marras (2011) afirma que um programa de benefícios atende tanto os objetivos dos funcionários como também da organização. Em relação à organização, quando essa faz o uso de programa de benefícios, as necessidades de seus funcionários são atendidas, diminuindo assim os índices de rotatividades, por exemplo. Para os funcionários, um programa de benefícios além de oferecer facilidades, garante também o que eles precisam para alcançar seu nível mínimo de qualidade de vida.

A ausência de programas de capacitação e de especialização, e ainda de meios de incentivos que venham a motivar os funcionários, apontam uma falta de estratégia institucional para o capital humano.

4.6 ROTATIVIDADE DE PESSOAL E PLANOS DE RECONTRATAÇÃO

A rotatividade do pessoal é uma relação entre as admissões e demissões que ocorrem de forma voluntária ou involuntária. Chiavenato (2008) afirma que rotatividade de recursos humanos define a flutuação de pessoal entre a organização e seu ambiente; em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização. Ademais, o autor também aborda a rotatividade de pessoal como uma despesa que pode ser evitada se houver mais critério e atenção na seleção de mão de obra. Assim, retomamos a grande importância na atividade do setor de gestão de pessoas, em termos de recrutar e selecionar seus funcionários.

Questionados quando à rotatividade de seu pessoal, a entidade informou que raramente ocorre a movimentação de entrada e saída de funcionários, tomando como período de tempo os últimos 2 anos, mas apontou que já houve épocas de bastante movimentação principalmente devido a término de projetos que obrigavam a entidade a demitir funcionários e recontratá-los em outro projeto, o que é situação bastante encontrada em ONGs. No entanto, mesmo em épocas da necessidade de demissões e posteriores recontrações a entidade nunca

contou com planos de recontração, que seria mais uma ferramenta de planejamento e controle para entidade.

A alta rotatividade, que não é o caso da entidade estudada, reflete na produção e se trata de um processo oneroso. Diagnosticar os motivos que leva a uma alta rotatividade e determinar quantidades de demissões e admissões por um determinado período de tempo, utilizando a avaliação de desempenho como principal aliado pode ser aplicado no momento correto para encorajar bons empregados a continuarem na instituição e lhes apresentar novos horizontes a serem alcançados.

4.7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este item trata de apresentar de forma resumida, as atividades de gestão de pessoas da ONG estudada. Assim sendo, no Quadro 1, são listadas as atividades pertinentes a tal setor e que foram apresentadas anteriormente, a fim de realizarmos uma análise crítica, já que, o objetivo proposto pelo trabalho foi de, após concluída a discussão da análise crítica, levantar os pontos favoráveis e os de melhoria da referida instituição, em termos da gestão de pessoas.

Quadro 1 - Resumo das atividades de Gestão de Pessoas na ONG

Atividade	Sim	Não	Considerações
Recrutamento e Seleção			Em caso de uma seleção que requer mais atenção, é criada uma comissão para realizar o recrutamento e a seleção. Vale ressaltar que, essa comissão não é fixa.
Avaliação de Desempenho			Como a ONG estudada não possui esse tipo de atividade num contexto formal, utiliza-se de práticas comuns de planejamento, análises ou avaliações de reunião, e se precisarem de alguma ferramenta norteadora para avaliar seu quadro de colaboradores, são utilizados o regimento interno e o estatuto.
Plano de Cargo e Carreira			O Plano de Cargo e Carreira da ONG se constitui de critérios para diferenciação dos níveis salariais dos funcionários e atribuições dos cargos e seus respectivos salários.
Treinamento e Desenvolvimento			O funcionário vai aprendendo suas atividades em decorrência da execução das mesmas ou com a ajuda de alguém da equipe.
Plano de Incentivo, Capacitação ou Especialização			Verificou-se a falta dessa atividade, o que implica em uma falta de estratégia para o capital humano.
Rotatividade de Pessoal e Planos de Recontração			Embora aconteça na ONG, essa prática ocorre num pequena proporção, ou seja, raramente há a entrada e saída de colaboradores, baseando-se nos últimos 02 anos. Porém, ressalta-se que, houve época em que ocorria bastante movimentação de colaboradores em decorrência das conclusões dos projetos, algo que fazia a instituição demitir colaboradores com determinadas especializações, para admitir outros, com formações mais apropriadas aos novos projetos.

Fonte: Elaborado a partir de dados da pesquisa (2017)

Diante do quadro-resumo apresentado, nota-se que a ONG estudada precisa melhorar suas atividades da área de gestão de pessoas, uma vez que foi ressaltado por vários autores ao decorrer deste trabalho que, tal departamento é de extrema importância, pois as pessoas devem ser valorizadas como capital humano, principal recurso para que sejam realizadas as atividade de qualquer entidade, seja ela do setor público, privado ou sem finalidade de lucro, e, a instituição analisada, não possui, sequer, um setor específico para a gestão deste recurso.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo realizar uma análise crítica de uma ONG na cidade de Recife/PE com o intuito de levantar seus pontos favoráveis e suas oportunidades de melhoria no que diz respeito às práticas de gestão de pessoas. Nessa visão, o trabalho evidenciou algumas das atividades que são de competência do setor de gestão de pessoa, através de embasamento teórico, estudando também a presença e ausência, dessas atividades, na instituição escolhida para análise.

Apesar de não existir um setor específico de gestão de pessoas na instituição escolhida, a pesquisa foi realizada e foi relevante para o desenvolvimento e a conclusão deste trabalho, já que esta ainda é uma realidade de ONGs e até de empresas de pequeno porte.

É de suma importância entender as atividades do setor de gestão de pessoas, pois estas são instrumentos necessários para realização de uma boa gestão pelo fato de qualquer organização só existir porque existem pessoas para levar suas atividades adiante. Além disso, é importante entender que essas atividades estão relacionadas entre si, pois uma serve de apoio a outra, e este é um grande passo para a colaboração no crescimento e desenvolvimento dessas organizações.

Dentre estas atividades, o recrutamento e seleção podem ocorrer como o maior direcionamento para a escolha certa de um bom funcionário, uma vez que, no momento em que a entidade possui planos de cargos e salários que apresentam de forma clara e objetiva quais atividades serão desempenhadas e quais características de um profissional se enquadrarão na função a ser exercida.

Já através da avaliação de desempenho, a instituição saberá qual o grau de comprometimento dos funcionários com a instituição e automaticamente conhecerá quem são aqueles, em que é preciso a entidade manter consigo, como uma das ferramentas para o sucesso, e assim com o reconhecimento do seu valor, de alguma forma lhe motivará e recompensará através de incentivos, bonificações, promoções, etc. Conseqüentemente, através do reconhecimento desses funcionários, a entidade formará profissionais mais satisfeitos, e o índice de rotatividade do pessoal tenderá diminuir sempre mais e mais, gerando menos desperdícios financeiros e ainda otimizando os seus resultados.

Diante deste exposto, os resultados apontaram que a ONG estudada ainda não prioriza o aprimoramento de muitas das formas de gestão do seu capital humano, corroborando com os estudos anteriores, nos quais a maioria apresentou resultados semelhantes, destacando que ainda são necessárias grandes melhoras em termos de gestão de pessoas dentro destas instituições.

Quanto ao aspecto positivo, a ONG analisada apresentou algumas atividades do setor de gestão de pessoas, tais como, o plano de carreira e salários, atividades de geração de fundos próprios além da inexistência de outras atividades como a avaliação de desempenho, programas de capacitação, especialização, incentivos, dentre outros já abordados.

Diante dessa discussão, sugere-se como oportunidade de melhoria, que a ONG implante os aspectos referentes à gestão de pessoas que ainda não são executados pela mesma e que sejam aprimorados aqueles que já estão implantados para que isso favoreça seus resultados e a retenção de talentos.

Assim sendo, conclui-se com este estudo, que as condições do sucesso ou insucesso de uma organização não governamental estão diretamente ligadas à forma de gestão dessas organizações e a fatores externos, como o recebimento de recursos para manter suas atividades, pois, como exemplo, as parcerias influenciam bastante no desempenho das mesmas, já que são elas as principais fontes para que essas organizações possam sobreviver.

O sucesso das organizações não governamentais depende muito mais da forma de gestão, pois de nada adianta a existência de recursos se não forem bem geridos e alocados, ou

seja, a obtenção de grandes financiamentos não significará, necessariamente, que a ONG fará um trabalho político-social bem-sucedido. Uma boa gestão de pessoas faz com que ONGs e demais entidades passem a assumir um papel de liderança e alcancem a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos.

Por fim, como pesquisas futuras, sugere-se realizar este estudo com outras ONGs do estado ou da região e realizar comparações, o qual buscou através de abordagens teóricas como o processo de gestão de pessoas ocorre em prática.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A. C. C. **Gestão Administrativa e Financeira de Organizações e de Projetos do Terceiro Setor**. São Paulo: Summus, 2006.

ASSIS, B.; VIEGAS, G.; CKAGNAZAROF, I. B. Gestão de recursos humanos no terceiro setor: um estudo descritivo das organizações de Belo Horizonte. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional – GESTÃO.Org**, v. 10, n. 2, p. 297-323, maio/ago, 2012.

BOSE, M.; SCHOENMAKER, L. Especificidades da Gestão de Pessoas no Terceiro Setor. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 5, n. 2, p. 1-16, jun. 2009.

CAVALLI, S. B.; SALAY, E. Gestão de pessoas em unidades produtoras de refeições comerciais e a segurança alimentar. **Revista de Nutrição**, v. 20, n. 6, p. 657-667, nov./dez, 2007.

COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. Proposta para avaliação da gestão do conhecimento em entidade filantrópica: o caso de uma organização hospitalar. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, out./dez., 2003, p. 163-185.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O capital Humano das Organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

FERRAZ, V. N.; ROCHA, Carla Rodrigues. Políticas de recursos humanos no setor público: o que esperam os servidores de uma organização pública federal? **Anais... Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, 3, João Pessoa, 2011.

FERREIRA, P. I. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

FISCHER, R. M.; BOSE, M. Tendências para a gestão de pessoas em Organizações do Terceiro Setor. **Anais... Asamblea Anual Consejo Latino americano de Escuelas de Administración – CLADEA**. Santiago, 2005.

FRANÇA, R. D. **Sistemas de Controle nas Organizações Religiosas: um estudo exploratório nas Igrejas Batistas da grande João Pessoa – PB**. 2007. 119f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Programa de Pós-Graduação Multi-institucional e Inter-regional em Ciências contábeis da UNB, UFPB, UFPE e UFRN, João Pessoa, 2007.

GARAY, S. M. C. A gestão de pessoas em organizações sem fins lucrativos: principais dilemas e desafios. **Anais... Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 8. SEGeT, São Paulo, 2011.

HOMEM, I. D.; OLTRAMARI, A. P.; BESSI, V. G. A gestão de pessoas e seus mecanismos de sedução em um processo de aquisição. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 2, abr./jun. 2009.

LANDIM, L. **A invenção das ONGs: do serviço invisível à profissão impossível**. 1993. Tese (Doutorado em Antropologia Social do Museu Nacional)- Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1993.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MELLO, S. P. T.; MELO, P. A. de; MELLO FILHO, R. T. Competências gerenciais evidenciadas e desejadas dos integrantes do Fórum de Gestão de Pessoas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia – RACE**, v. 15, n.1, p.349-374, jan./abr. 2015.

MELLO, A.; VALADÃO JÚNIOR, V.M. Conflitos e Dilemas dos Gestores de Organizações do Terceiro Setor: um estudo de multicase. **Anais... Encontro de Administração Pública e Governança**, 8. ENAPG. Salvador, 2008.

MEREGE, L. C. O terceiro setor e a nova ética empresarial. Integração. **Revista Eletrônica do terceiro setor**. 2000. Disponível em: <<http://gestaoemrecursoshumanos.blogspot.com.br/2010/10/o-terceiro-setor-e-nova-etica.html>>. Acesso em: 31 mai. 2017.

OLAK, P. A.; NASCIMENTO, D. T. **Contabilidade para Entidades sem Fins Lucrativos: Terceiro Setor**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PIRES, A. A. Análise da estrutura e das políticas da área de gestão de pessoas em organizações da Região Fluminense. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 6, n. 1, p. 70-85, 2016.

SANTOS, B. de S. **Democratizar a democracia: Os Caminhos da Democracia Participativa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista de Serviço Público – RPS**, v. 60, n. 3, p. 241-250, 2009.

TACHIZAWA, T. **Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

TENÓRIO, F. G. (Org.). **Gestão de ONGs, Principais Funções Gerenciais**. 10. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TEIXEIRA, M. L. **Gestão de ONGs de Pequeno e Médio Porte**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

TEIXEIRA, R. de F. Discutindo o terceiro setor sob o enfoque de concepções tradicionais e inovadoras de administração. **REGE Revista de Gestão**, v. 11, n. 1, 2010.