

ELOISA GERALDO MOREIRA DE SOUZA

**O TERCEIRO SETOR NO BRASIL E AS FORMAS DE CAPTAÇÃO DE
PESSOAS ADOTADAS PELAS SUAS INSTITUIÇÕES**

Monografia apresentada ao curso de
Ciências Econômicas, Setor de Ciências
Sociais Aplicadas, Universidade Federal
do Paraná.

Orientador: Prof. Leonardo Barros
Jianoti

**CURITIBA
2007**

TERMO DE APROVAÇÃO

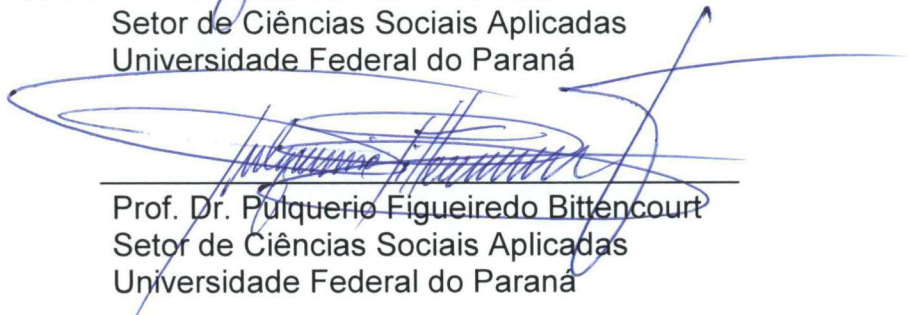
ELOISA GERALDO MOREIRA DE SOUZA

O TERCEIRO SETOR NO BRASIL E AS FORMAS DE CAPTAÇÃO DE PESSOAS ADOTADAS PELAS SUAS INSTITUIÇÕES

Monografia aprovada como requisito parcial à conclusão do curso de Ciências Econômicas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:



Orientador: Prof.º Leonardo Barros Jianoti
Setor de Ciências Sociais Aplicadas
Universidade Federal do Paraná



Prof. Dr. Pulquerio Figueiredo Bittencourt
Setor de Ciências Sociais Aplicadas
Universidade Federal do Paraná



Profª. MSc. Ana Lúcia Jansen de Mello de Santana
Setor de Ciências Sociais Aplicadas
Universidade Federal do Paraná

Curitiba, 29 de Novembro de 2007

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1	– DEFININDO O TERCEIRO SETOR	03
TABELA 1	– QUANTIDADE E CLASSIFICAÇÃO DE FUNDAÇÕES PRIVADAS E ASSOCIAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS NO BRASIL EM 2002	10
TABELA 2	– DISTRIBUIÇÃO DAS ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR PELO SEU PORTE E QUANTIDADE DE PESSOAL EMPREGADO NO BRASIL, EM 2002	12
TABELA 3	– REMUNERAÇÃO MENSAL DAS ENTIDADES SEM FINS LUCRATIVOS POR ATIVIDADES PRESTADAS EM 2002 NO BRASIL	15
FIGURA 1	– A CURVA DA PROCURA DE TRABALHO NO MERCADO.....	18
FIGURA 2	– A ESCOLHA ENTRE LAZER E RENDIMENTO	19
QUADRO 2	– NORMAS DE CONTRATAÇÃO REMUNERADA COM VÍNCULO DE EMPREGO	27
QUADRO 3	– FORMAS DE CONTRATAÇÃO REMUNERADA SEM VÍNCULO DE EMPREGO	28

LISTA DE SIGLAS

ABONG	- Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais
CAV	- Centro de Ação Voluntária
CEB	- Comunidades Eclesiais de Base
CEBAS	- Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social
CEMPRE	- Cadastro Central de Empresas
CIEE	- Centro de Interação Empresa Escola
CLT	- Consolidação das Leis do Trabalho
CNAS	- Conselho Nacional de Assistência Social
DRT	- Delegacia Regional do Trabalho
DSTS	- Doenças Sexualmente Transmissíveis
GIFE	- Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPEA	- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ONG	- Organização não governamental
ONU	- Organizações das Nações Unidas
OSCIP	- Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público
SENAI	- Serviço Nacional de Aprendizagem Nacional
SESC	- Serviço Social do Comércio
SESI	- Serviço Social da Indústria

RESUMO

O crescente número de instituições privadas, sem fins lucrativos que fornecem serviços e produtos de caráter público cresceu no Brasil, principalmente a partir dos anos 70, e caracterizou o que chamamos de Terceiro Setor. Em consequência a essa expansão, é observado a elevação do número de pessoas trabalhando nesse setor. O objetivo desse trabalho é apresentar as formas de captação que as instituições pertencentes a esse setor adotam, para isso apresenta-se no primeiro capítulo uma evolução histórica do Terceiro Setor no Brasil, e através dos dados apresentados pelo IBGE em sua pesquisa intitulada "As Fundações Privadas e Associações sem fins lucrativos no Brasil – 2002, expõem a evolução dos números de instituições e pessoas empregadas nesse setor. No capítulo seguinte, demonstra-se a estrutura de um mercado de trabalho, transcrevendo essa dinâmica para dentro do Terceiro Setor, é também descrito os aspectos trabalhistas e as relações de trabalho tanto remunerada como as não remuneradas. No último capítulo analisa-se por meio de entrevista a quatro instituições sem fins lucrativos em Curitiba, quais as formas adotadas para captação de pessoas e se existe alguma gestão de pessoas dentro dessas entidades.

Palavras-chaves: Terceiro Setor, Mercado de trabalho, Captação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	01
2. TERCEIRO SETOR.....	03
2.1 CONCEITO.....	03
2.2 FUNÇÃO	04
2.3 HISTÓRICO.....	05
2.3.1 A Igreja e os Primeiros Trabalhos de Assistencialismo no Brasil	05
2.3.2 Os Movimentos Sociais e as Comunidades	06
2.3.3 O Crescimento do Terceiro Setor nos Anos 90.	08
2.4 CLASSIFICAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DAS ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR	09
2.4.1 A Distribuição Regional e o Perfil das Entidades do Terceiro Setor	11
2.4.2 A Remuneração do Pessoal Empregado nas Entidades do Terceiro Setor	14
3. CAPTAÇÃO DE PESSOAS	17
3.1 A DINÂMICA DO MERCADO DE TRABALHO	17
3.1.1 A Demanda no Mercado de Trabalho	18
3.1.2 A Oferta no Mercado de Trabalho	19
3.2 O MERCADO DE TRABALHO NO TERCEIRO SETOR	20
3.2.1 A Demanda por Pessoas.....	21
3.2.2 Oferta de Pessoas.....	22
3.2.3 A Escassez de Pessoas	23
3.2.4 Contratação de Pessoas	24
3.2.4.1 Mercados de Trabalho Internos	25
3.3 ASPECTOS TRABALHISTAS E RELAÇÕES DE TRABALHO REMUNERADO E NÃO REMUNERADO NAS ENTIDADES SEM FINS LUCRATIVOS	25
3.3.1 O contrato de trabalho e relação de emprego	26
3.3.2 Procedimentos para a admissão de empregados.....	26
3.3.3 Normas de contratação remunerada com vínculo de emprego	27
3.3.4 Formas de contratação remunerada sem formação de vínculo empregatício	28
3.4 O TRABALHO NÃO REMUNERADO: VOLUNTÁRIO.....	28
3.4.1 O Trabalho Voluntário como Substituto da Mão-de-Obra Remunerada	30
3.5 CERTIFICADO DE ENTIDADE BENEFICENTE DE ASSISTÊNCIA SOCIAL – CEBAS	31
4. GESTÃO DE PESSOAS	34
4.1 CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	34
4.1.2 Formas de organização do trabalho	36
5. FORMA DE CAPTAÇÃO E GESTÃO ADOTADA POR ORGANIZAÇÕES EM CURITIBA	37
5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES.....	37
5.2 AS ORGANIZAÇÕES E O MERCADO DE TRABALHO	41
5.2.1 Formas de Captação de Pessoas.....	41
5.2.2 O Mercado de Trabalho e as Dificuldades Apresentadas pelas Organizações.....	43
5.2.3 Formas de Contratação Adotadas	44
5.2.4 Voluntários.....	45

5.3 CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DE PESSOAS ADOTADA PELAS ORGANIZAÇÕES	46
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
REFERÊNCIAS	50
ANEXOS	52

1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de uma sociedade civil de iniciativas privadas com sentido público e social ocorreu no Brasil de forma mais intensa a partir dos anos 70. Com isso fez surgir organizações, que não pertencem nem ao governo, conhecido como primeiro setor, cujo objetivo não é o de auferir lucro como as empresas, que fazem parte do segundo setor da Economia. Assim, caracterizou-se um novo setor conhecido como Terceiro Setor.

O neoliberalismo e a redução cada vez maior da participação do Estado no interesse das causas sociais e o crescente interesse das empresas com relação à responsabilidade social intensificaram o surgimento dessas organizações na sociedade, principalmente a partir de 1970, quando o número de organizações era de apenas 4% do total de 275.895 em 2002, o que também se observou, foi um aumento do número de pessoas empregadas nesse setor. Em 2002, havia mais de 1,5 milhões de pessoas trabalhando de forma remunerada (IBGE, 2004).

Esse setor passa a ser importante no mercado de trabalho, captando pessoas e profissionais que deixam de estar em empresas com melhores salários e benefícios, para atuarem em organizações com objetivos sociais. A forma como essas organizações buscam esses profissionais no mercado é diferente de uma empresa, mas não deixa de exigir as mesmas qualidades e características de um bom profissional.

O desenvolvimento e a capacitação dessas pessoas dentro dessas organizações é outro ponto que se tornou bastante relevante para a manutenção e a qualidade desse setor.

Esse trabalho tem por objetivo apresentar uma atual estrutura e perfil do Terceiro Setor no Brasil, assim como analisar as dinâmicas do mercado de trabalho e apresentar um modelo estratégico de gestão de pessoas adotado pelas organizações. Pretende-se verificar com isso como as organizações captam e

capacitam essas pessoas para o seu desenvolvimento, dentro de uma análise das dinâmicas de economia do trabalho deste setor.

Para atender a esse objetivo, a monografia está organizada da seguinte forma: o capítulo 2 apresenta um histórico e um atual perfil desse setor no Brasil; o capítulo 3 descreve a dinâmica do mercado de trabalho e como ela atua no terceiro setor; no capítulo 4 analisa-se um modelo de gestão de pessoas, e finalmente, no capítulo 5 verifica-se as formas de captação e gestão utilizadas por quatro organizações do Terceiro Setor.

2. TERCEIRO SETOR

2.1 CONCEITO

O termo “Terceiro Setor” aparece no momento em que surge um setor em que suas instituições não se enquadram nem como instituições totalmente públicas nem privadas, sendo essas independentes e com suas atividades voltadas ao bem comum e social.

Esse novo setor é diferente dos outros setores, Estado e Mercado, esses tradicionalmente distintos um do outro, onde de um lado é possível visualizar o Estado, a administração pública; e do outro, o mercado e a iniciativa particular (PAES, 2006).

Segundo Fernandes (1994), o terceiro setor surgiu no cenário social como um terceiro personagem que está além do Estado e do Mercado, não-governamental e não-lucrativo, no entanto organizado, independente e que mobiliza particularmente a dimensão voluntária do comportamento das pessoas.

Conforme o quadro 1 apresentado abaixo, esse setor possui agentes privados ou independentes, mas com objetivos e fins de fornecer produtos e serviços públicos, o que o diferencia dos outros setores.

AGENTES		FINS		SETOR
Privados	para	Privados	=	Mercado
Públicos	para	Públicos	=	Estado
Privados	para	Públicos	=	Terceiro Setor
Públicos	para	Privados	=	(Corrupção)

QUADRO 1 – DEFININDO O TERCEIRO SETOR

FONTE: FERNANDES, 1994, p. 21.

NOTA: Quadro extraído de: FERNANDES, 1994, p. 21.

Para Paes (2006) no conceito de terceiro setor se situam organizações privadas com adjetivos públicos, ou seja, uma configuração que não as tornam essencialmente públicas ou privadas, surgindo a necessidade da classificação de terceiro setor.

Esse novo setor embora seja independente, não deixa de se relacionar com os outros setores.

2.2 FUNÇÃO

O terceiro setor tem o objetivo social e passa a se preocupar com questões coletivas e difusas no âmbito ambiental, de desenvolvimento social e de direitos humanos entre outros. Suas instituições estão voltadas para causas nas quais o primeiro setor, o governo, não se envolve por motivos de deficiência de gestão orçamentária ou até mesmo ideológica ou política.

A idéia apresentada por Paes (2006) define bem a função desse setor quanto à sua importância na sociedade e na economia contemporânea pela sua capacidade de mobilização de recursos humanos e materiais para o atendimento de importantes demandas sociais que, freqüentemente, o Estado não tem condições de atender; pela sua capacidade de geração de empregos (principalmente nas sociedades mais desenvolvidas, onde os investimentos sociais são bem maiores); pelo aspecto qualitativo caracterizado pelo idealismo de suas atividades enquanto participação democrática, exercício de cidadania e responsabilidade social.

Segundo Fernandes (1994), a existência do Terceiro Setor oferece um índice de vitalidade social de valores morais, estéticos e religiosos. Exercitar e promover a adesão voluntária aos valores enquanto fins em si mesmos é a razão de ser específica desse setor com crescimento vertiginoso.

As instituições que participam desse setor têm a necessidade de auto-reprodução e acabam formando um mercado específico. Logo, esse setor passa a ser importante e influente para as questões de comportamento da política e dinâmica da economia, pois "... influenciam a legislação em seus mais variados domínios e condicionam os orçamentos dos governos, das empresas e dos indivíduos. Absorvem, em suma, as problemáticas do interesse e do poder. E, no entanto, constituem uma esfera institucional distinta, cujas características próprias lhe são dadas justamente pela negação do lucro ou do poder do Estado" (FERNANDES, 1994, p. 25).

A função principal então, passa a ser a assistência e a responsabilidade pelos agentes sociais e econômicos específicos, promovendo o bem-estar social da população.

2.3 HISTÓRICO

O processo histórico do terceiro setor decorre desde a implantação dos primeiros projetos e organizações de cunho assistencialista e social, dedicadas às atividades filantrópicas e voluntárias ocorridas no Brasil.

2.3.1 A Igreja e os Trabalhos de Assistencialismo no Brasil

É interessante notar que as primeiras atividades voltadas ao assistencialismo surgiram com um caráter religioso, ou seja, a presença da Igreja nas questões sociais, com suas obras cuja função era de socorro social aos mais pobres e excluídos da sociedade.

No Brasil, os primeiros trabalhos de assistencialismo foram realizados pelas igrejas, com forte participação da Igreja Católica, a qual teve uma maior influência repassada por Portugal, país colonizador do Brasil e das quais o país herdou parte significativa de seus costumes e credos religiosos.

No período conhecido como República Velha, entre os anos de 1889 a 1930, o poder público se apresentava como uma figura indiferente e até mesmo ausente no que se refere às políticas sociais, as instituições religiosas, principalmente católicas, sendo financiadas por setores oligárquicos, desempenhavam um papel protagonista e quase que exclusivo no atendimento aos pobres e desvalidos (VILLAS BÔAS NETO, 2003).

Conhecido por República Nova, o governo de Getúlio Vargas, do ano de 1930 a 1954, passa a se preocupar com as questões de direito dos trabalhadores, e busca uma estratégia de atrelar as iniciativas autônomas e emergentes da

sociedade civil, tornando-as aparelhos paraestatais¹, a serviço do fortalecimento do seu próprio poder, quanto às Igrejas, estas mantêm sua importância no campo de assistência aos pobres, complementada pela presença do Estado (VILLAS BÔAS NETO, 2003).

Conforme citado por Paes (2006, p. 52), nas últimas décadas, com as grandes mudanças que aconteceram no mundo, “a Igreja Católica também mudou e, principalmente no Brasil, passou a priorizar a remoção das causas que geravam milhões de pessoas necessitadas de esmolas e passou também a denunciar as injustiças sociais e o pecado estrutural presente nas formas de organizações da sociedade”.

Paes (2006) ainda divide o histórico do terceiro setor em duas fases, uma primeira bem tradicional marcada pelo assistencialismo à moda antiga, pelo paternalismo e pela importância da esmola; e outra mais moderna, dinâmica, onde os direitos sociais passaram a ser reconhecidos como inerentes ao conceito de cidadania em uma sociedade que pretende andar nos trilhos dos processos civilizatórios.

2.3.2 Os Movimentos Sociais e as Comunidades

Nos anos 60, uma onda de ditaduras tomou conta da América Latina e a região passa a sofrer forte repressão nos meios de comunicação e na própria democracia. Os mecanismos de comunicação civil, com esferas superiores da vida pública foram estrangulados, como os partidos e a mídia, as oposições armadas percorreram um caminho de tragédias (FERNANDES, 1994).

¹ Segundo a definição doutrinária de Justen Filho, Entidade paraestatal ou serviço social autônomo é uma pessoa jurídica de Direito Privado criada por lei, atuando sem submissão à Administração Pública, para promover o atendimento de necessidades assistenciais e educacionais de certas atividades ou categorias profissionais que arcam com sua manutenção mediante contribuições compulsórias. Disponível em <http://www.direitonet.com.br/artigos/x/29/84/2984/> entidades paraestatais. Acesso em 21 ago. 2007

Durante o período da ditadura militar no Brasil, entre 1964 a 1985, a sociedade brasileira teve que se mobilizar para combater o autoritarismo e o arbítrio reinante naquele momento, então surgiram várias organizações e movimentos sociais de organização da sociedade pela base (PAES, 2006).

Reduziu-se ao mínimo a participação do Estado e a repressão em face dos movimentos sociais, fez com que as comunidades carentes se tornassem o novo foco. Conforme Fernandes justifica “Se agir sobre a sociedade como um todo já não era possível, quem sabe então as transformações pudessem ser preparadas numa outra escala de tempo, trabalhando-se pelas bases do edifício social ” FERNANDES (1994, p. 34).

As mudanças profundas que ocorreram no interior da Igreja Católica em consequência da Teologia da Libertação², dando engajamento maior às questões sociais, resultaram num grande esforço de conscientização e organização, a partir daí surgiram as CEBs – Comunidades Eclesiais de Base (PAES, 2006).

As CEBs seriam as sementes para o enraizamento da palavra comunidade, multiplicando-se como pequenos círculos vitais nos territórios das antigas paróquias (FERNANDES, 1994).

Com o apoio e a proteção da Igreja e o trabalho de assessores e agentes, aos poucos se constitui uma rede invisível de conhecimentos e solidariedade, formada por uma nova geração de líderes comunitários e futuros dirigentes de movimentos sociais (VILLAS BÔAS NETO, 2003).

Para Paes (2006) a partir dos anos 70, houve uma expansão significativa de associações civis, movimentos sociais, sindicatos, grupos ambientalistas e de defesa

² A Teologia da Libertação é uma escola importante e controversa na teologia da Igreja Católica, desenvolvida depois do Concílio Vaticano II. Ela dá grande ênfase à situação social humana. O marco do nascedouro da Teologia da Libertação está na publicação da obra Teologia da Esperança Humana, de Rubem Alves, que tinha o título de Teologia da Libertação, criticando a teologia metafísica de uma forma geral e propondo o nascimento de novas comunidades de cristãos animados por uma visão e por uma paixão pela libertação humana. Disponível em [http://pt.wikipedia.org/wiki/Teologia da Libertação](http://pt.wikipedia.org/wiki/Teologia_da_Libertação), acessado em: 21 ago. 2007

das minorias, o que faz surgir no cenário brasileiro um grande número de instituições não-governamentais e sem fins lucrativos.

A tendência do crescimento do Terceiro Setor é justificada quando o Estado diminui a sua participação com relação às questões sociais, devido à crise fiscal identificada pela perda da arrecadação do estado. Montañó (2005) explica que essa crise tem mais a ver com o uso político e econômico que as autoridades tem feito em favor do capital, pagamento da dívida pública, renúncia fiscal, superfaturamento de obras, corrupção entre outros, o que acaba justificando a contra-reforma do Estado, que na concepção neoliberal, se processa fundamentalmente com privatizações de empresas públicas, ajuste de gastos estatais, reformas tributárias e recorte do financiamento para a área social.

2.3.3 O Crescimento do Terceiro Setor nos Anos 90.

Já no início dos anos 80, abriu-se um espaço para uma atuação mais efetiva das organizações não-governamentais, cujo número elevou-se rapidamente em face do crescimento das dificuldades sócio-econômicas experimentadas no Brasil (VILLAS BÔAS NETO, 2003).

Montañó (2005, p. 217) explica ainda que “Este processo de verdadeiro recorte dos recursos que financiam programas estatais na área social tem sido visto como um fenômeno necessário (de modernização estatal), dada a dita crise fiscal e a ineficiência do estado, mas que tem sido acompanhada de um crescimento na intervenção da sociedade civil nessa área”.

Nos anos 90, o Estado passa a destinar recursos para financiar, em parceria com o terceiro setor, as atividades que desenvolvem promoções nas políticas sociais e no assistencialismo (MONTAÑO, 2005).

Para Fernandes (1994), o surgimento das ONGs é talvez o sintoma mais claro das tendências que levam a pensar num “Terceiro Setor”. As ONGs possuem

características que resumem a idéia do privado com funções públicas, sem fins lucrativos.

Para Montañó (2005) as ONGs se expandiram por dois motivos: os doadores internacionais, que destinaram recursos aos seus projetos e a criação de um vasto número de ONGs cujo objetivo central é a captação desses recursos e a geração de (auto) emprego³.

Fernandes (1994) explica o surgimento das ONG, como:

A primeira geração de ONGs na América Latina surgiu, via de regra, como uma solução *ad hoc* para uma falta de opções, que se imaginava ser conjuntural no sistema institucional existente – centros de pesquisa que se formavam à margem de universidades submetidas a pressões do Estado autoritário, núcleos de educação popular paralelos ao sistema escolar oficial, grupos de apoio a movimentos sociais emergentes sem conexão com os organismos políticos legais, etc... No entanto, à medida que os constrangimentos originais foram sendo suspensos ao longo dos anos 80, os fundadores encontraram razões para firmar-se, positivamente, como quadros de ONG. FERNANDES (1994, p. 66).

Villas Bôas Neto (2003) ressalta que a aprovação da Carta Magna – a Constituição Federal de 1988 estabeleceu como princípio básico a estratégia de ampliar a participação da sociedade na esfera pública. O autor explica ainda que o Estado, em meados dos anos 90, começa a reconhecer que as ONGs acumularam recursos, experiências e conhecimentos sobre formas inovadoras para o trato das questões sociais que as qualificavam como interlocutores e parceiras das políticas governamentais.

2.4 CLASSIFICAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DAS ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR

Nesse capítulo, serão classificadas as organizações pertencentes ao Terceiro Setor através de estudos e pesquisas realizadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), em parceria com a Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais (ABONG) e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), intitulado “As

³ Montañó, 2005 ressalta que esta expansão das ONGs também é resultado do seu papel de empregadora de “segmentos profissionais urbanos”, num contexto de elevado desemprego.

Fundações Privadas e Associações sem fins lucrativos no Brasil – 2002”, onde se identificam e classificam as fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil.

Entidades como cartórios, serviços sociais autônomos (SESI, Senai, SESC, etc.), condomínios em edifícios, partidos políticos, entidades de mediação e arbitragem, entidades sindicais, fundações ou associações no exterior, ficam excluídas da classificação de Fundações Privadas e Associações sem fins lucrativos.

Nesse estudo foram consideradas como entidades sem fins lucrativos: organização social; organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP); outras fundações mantidas com recursos privados; filial no Brasil de Fundação ou Associação Estrangeira; e outras formas de associação.

A seguir na tabela 1, é apresentado o número total e como se classificam as organizações do chamado Terceiro Setor no Brasil em 2002.

TABELA 1 – NÚMERO E CLASSIFICAÇÃO DE FUNDAÇÕES PRIVADAS E ASSOCIAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS – BRASIL – 2002

CLASSIFICAÇÃO DAS ENTIDADES SEM FINS LUCRATIVOS	NÚMEROS DE FUNDAÇÕES PRIVADAS E ASSOCIAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS	
	TOTAL	PERCENTUAL (%)
Total	275.895	100
Habitação	322	0,12
Habitação	322	0,12
Saúde	3.798	1,38
Hospitais	2.009	0,73
Outros serviços de saúde	1.789	0,65
Cultura e Recreação	37.539	13,61
Cultura e Arte	10.645	3,86
Esportes e Recreação	26.894	9,75
Educação e Pesquisa	17.493	6,34
Educação Infantil	2.801	1,02
Ensino Fundamental	7.968	2,89
Ensino Médio	1.322	0,48
Ensino Superior	1.656	0,60
Estudos e Pesquisas	1.817	0,66
Educação Profissional	244	0,09
Outras formas de educação e ensino	1.685	0,61
Assistência Social	32.249	11,69
Assistência Social	32.249	11,69
Religião	70.446	25,53

Continua

Continuação

CLASSIFICAÇÃO DAS ENTIDADES SEM FINS LUCRATIVOS	NÚMEROS DE FUNDAÇÕES PRIVADAS E ASSOCIAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS	
	TOTAL	PERCENTUAL (%)
Associações Profissionais	16.151	5,85
Associações de Produtores Rurais	24.897	9,02
Meio Ambiente e Proteção Animal	1.591	0,58
Meio Ambiente e Proteção Animal	1.591	0,58
Desenvolvimento e Defesa de Direitos	45.161	16,37
Associação de Moradores	14.568	5,28
Centros e Associações Comunitárias	23.149	8,39
Desenvolvimento Rural	1.031	0,37
Emprego e Treinamento	388	0,14
Defesa de direito de grupos e minorias	4.662	1,69
Outras formas de desenvolvimento e defesa de direitos	1.363	0,49
Outras Instituições Privadas sem fins lucrativos não-especificados anteriormente	22.715	8,23
Outras Instituições Privadas sem fins lucrativos não-especificados anteriormente	22.715	8,23

FONTE: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Cadastro Central de Empresas de 2002

NOTA: Extraído de: As Fundações Privadas e Associações sem fins lucrativos no Brasil – 2002

Foi depurado que em 2002, o número de entidades que se apresentam como fundações privadas e associações sem fins lucrativos foi de 275.895, esse número representa 5% do universo de 5,3 milhões de organizações públicas, privadas lucrativas e privadas não-lucrativas.

Pouco mais de um quarto dessas instituições (26%) dedica-se diretamente a atividades religiosas. Encontram-se ali agrupadas ordens religiosas, templos, paróquias, pastorais, centros espíritas, dentre outros, isto é, organizações que cultivam crenças religiosas e administram serviços religiosos ou rituais.

2.4.1 A Distribuição Regional e o Perfil das Entidades do Terceiro Setor

No Brasil as entidades que representam o terceiro setor se encontram distribuídas por todas as regiões do país. Existe uma predominância da região Sudeste que pode ser explicada por seu grau de desenvolvimento e concentração populacional. Ali se encontram 44% dessas instituições, sendo em São Paulo 21% e Minas Gerais 13%.

As regiões Sul e Nordeste apresentam números equivalentes de instituições, representando 23% e 22% respectivamente, cerca de 60 mil entidades em cada região. É importante observar que no Sul há praticamente o dobro de habitantes, isso significa que essa região concentra proporcionalmente menos entidades por habitante que a região Nordeste.

Já as regiões Norte e Centro-oeste concentram um pequeno número que representa apenas 4% e 6% do total de instituições de terceiro setor no país.

Grande parte, equivalente a 62% do total de 275.895 entidades registradas, foi criada a partir de 1990. Existiam apenas 4% desse total até o ano de 1970, e 34% surgiram entre os anos de 1970 a 2000.

Outro dado importante é que as entidades sediadas no Norte e Nordeste são bem mais jovens do que aquelas com endereço no Sul e Sudeste, entretanto é o Sudeste que abriga o maior contingente das entidades mais jovens: das 238 mil criadas a partir de 1990, 40% encontra-se nessa região.

O conjunto das entidades do terceiro setor é formado por milhares de organizações muito pequenas e uma minoria que concentra a maior parte dos empregados do setor. Para visualizar essa situação, 77% delas não têm qualquer empregado, o que pode significar que o serviço é realizado por pessoal não-remunerado, no caso voluntário. A tabela 2 apresenta o número de pessoas empregadas e relaciona-se com o porte dessas instituições no Brasil em 2002.

TABELA 2 – DISTRIBUIÇÃO DAS ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR PELO SEU PORTE E NÚMERO DE PESSOAL EMPREGADO, NO BRASIL, EM 2002

Porte	Faixa de Pessoal Assalariado	Número de Instituições		Pessoal Ocupado Assalariado	
		Absoluta	Relativa (%)	Absoluta	Relativa (%)
Pequeno	0	212 165	76,90	0	0
	De 1 a 2	25 825	9,36	34 704	2,25
	De 3 a 4	9 241	3,35	31 521	2,05
	De 5 a 9	9 782	3,55	64 805	4,20
Médio	De 10 a 49	13 774	4,99	293 938	19,07
	De 50 a 99	2 495	0,90	173 243	11,24
Grande	De 100 a 499	2 198	0,80	441 406	28,64
	De 500 a mais	415	0,15	501 673	32,55
Total		275 895	100	1 541 290	100

FONTE: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Cadastro Central de Empresas 2002.

NOTA: Extraído de: As Fundações Privadas e Associações sem fins lucrativos no Brasil – 2002

Analisando a tabela 2, verifica-se que apenas 1% das instituições é de grande porte e empregam 60% do pessoal ocupado assalariado desse setor, esse grupo é representado pelos hospitais como as Santas Casas e por escolas e universidades, as quais podem chegar a ser 100 vezes maiores que as comunidades e entidades de serviços de assistência social.

Já as instituições de pequeno porte que empregam de 1 a 9 pessoas representa 17% do total, enquanto as de médio porte significam apenas 6%.

É interessante destacar a relação entre idade e porte das organizações, pois quanto mais jovem a instituição, menor ela tende a ser; por outro lado, quanto mais velha maior. Ilustrando em números: dentre as entidades com mais de 32 anos (isto é, criadas até 1970), um terço não tem qualquer empregado e 17% têm 50 ou mais trabalhadores; já entre as organizações mais novas, constituídas depois de 1990, a absoluta maioria, 86%, não conta com qualquer profissional formalmente contratado, enquanto menos de 1% (0,7%) registra 50 ou mais assalariados.

O Terceiro Setor emprega cerca de 1,5 milhão de assalariados, desses trabalhadores a maior parte encontra-se na região Sudeste (56%), sendo que os estados de São Paulo (32%) e Rio de Janeiro (11%) reúnem, sozinhos, mais de 40% dos trabalhadores dessas organizações. É interessante notar que a região Sul – que abriga número semelhante de organizações ao do Nordeste – conta com 100 mil pessoas ocupadas a mais, isto é, 309 mil em contrapartida a 215 mil trabalhadores, respectivamente.

Mais da metade das pessoas formalmente assalariadas do terceiro setor (52%) estão concentradas nas organizações que atuam nas áreas de Educação (29%) e Saúde (23%). Tal resultado pode surpreender pelo fato dessas entidades representarem apenas 8% do total. A complexidade desses serviços bem como a abrangência do atendimento dessas organizações pode explicar o fenômeno.

Interessante observar que o inverso acontece com as organizações religiosas, as que atuam no desenvolvimento e defesa de direitos e as associações patronais e profissionais: elas reúnem o maior número de entidades, mais da metade

do total e ocupam somente 17% dos trabalhadores assalariados do terceiro setor. Já no que se refere aos grupos de entidades de assistência social, cultura e recreação, meio ambiente e habitação, observa-se uma certa similaridade entre a proporção de instituições e de pessoas ocupadas: as quatro áreas reunidas representam, aproximadamente, um quarto, tanto das entidades sem fins lucrativos como dos trabalhadores por elas empregados.

2.4.2 A Remuneração do Pessoal Empregado nas Entidades do Terceiro Setor

Em 2002, os trabalhadores das entidades sem fins lucrativos ganhavam, por mês, em média 4,5 salários mínimos⁴. Este valor era ligeiramente superior à média geral dos ocupados assalariados de todas as organizações integrantes do Cadastro de Empresas (CEMPRE) públicas, privadas lucrativas e não-lucrativas, que era de 4,3 salários mínimos.

Através da tabela 3 verifica-se qual a remuneração por tipo de atividades realizadas pelas instituições e se observa que o salário mensal varia conforme o tipo de atividade prestada pela organização. Também se percebe que atividades na área de Habitação, Assistência Social e Religião são as que pagam menos, já o pessoal empregado nas áreas de Saúde e Educação ganha o equivalente ao dobro daquelas e isso pode ser explicado pela especialidade dos profissionais que são empregados nessa área.

É interessante notar que as organizações que trabalham com o meio ambiente tendem a remunerar relativamente melhor seus empregados.

Registra-se, também, que à medida que crescem as organizações, aumentam os salários: nas entidades com um e dois empregados, as remunerações médias são de 2 salários mínimos por mês. Este valor é cerca de três vezes superior nas entidades com 500 ou mais empregados que, em média, pagam seus trabalhadores com 5,6 salários mínimos. É importante ressaltar que as entidades de

⁴ O valor médio mensal do salário mínimo em 2002 foi de R\$ 195,38

maior porte são, no geral, as que exercem atividades que demandam maior proporção de mão-de-obra qualificada, tais como hospitais, escolas e universidades. Portanto, é de se esperar que os salários pagos sejam mais elevados.

TABELA 3 – REMUNERAÇÃO MENSAL DAS ENTIDADES SEM FINS LUCRATIVOS POR ATIVIDADES PRESTADAS EM 2002 NO BRASIL

CLASSIFICAÇÃO DAS ENTIDADES SEM FINS LUCRATIVOS	FUNDAÇÕES PRIVADAS E ASSOCIAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS	
	PESSOAL OCUPADO ASSALARIADO	SALÁRIO MÉDIO MENSAL (R\$)
Total	1.541.290	871
Habitação	187	401
Habitação	187	401
Saúde	351.890	821
Hospitais	308.811	815
Outros serviços de saúde	43.079	865
Cultura e Recreação	119.692	865
Cultura e Arte	31.670	1.364
Esportes e Recreação	88.022	686
Educação e Pesquisa	446.965	1.168
Educação Infantil	20.192	441
Ensino Fundamental	93.997	855
Ensino Médio	62.079	957
Ensino Superior	200.994	1.482
Estudos e Pesquisas	21.126	1.057
Educação Profissional	11.921	671
Outras formas de educação e ensino	36.656	1.232
Assistência Social	226.510	548
Assistência Social	226.510	548
Religião	101.513	558
Religião	101.513	558
Associações Patronais e Profissionais	84.402	780
Associações Empresariais e Patronais	13.290	1.012
Associações Profissionais	61.063	715
Associações de Produtores Rurais	10.049	872
Meio Ambiente e Proteção Animal	3.006	1.007
Meio Ambiente e Proteção Animal	3.006	1.007
Desenvolvimento e defesa de direitos	68.972	799
Associação de Moradores	9.986	388
Centros e Associações Comunitárias	24.922	879
Desenvolvimento Rural	1.510	584
Emprego e Treinamento	2.330	1.958
Defesa de direito de grupos e minorias	14.911	641
Outras formas de desenvolvimento e defesa de direitos	15.313	934
Outras Instituições Privadas sem fins lucrativos não especificados anteriormente	138.153	889
Outras Instituições Privadas sem fins lucrativos não especificados anteriormente	138.153	889

FONTE: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Cadastro Central de Empresas de 2002

NOTA: Extraído de: As Fundações Privadas e Associações sem fins lucrativos no Brasil – 2002

Existe uma desigualdade regional, pois trabalhadores da região Sul recebem praticamente o dobro dos trabalhadores da região Nordeste.

O número de empregados aumentou em 500 mil novos trabalhadores entre 1996 e 2002, saltando de 1,0 milhão para 1,5 milhões de empregados, o que correspondeu a um crescimento da ordem de 48%. Em 1996, os empregados das entidades sem fins lucrativos correspondiam a 4,6% do total de empregados constantes do CEMPRE (pessoal ocupado assalariado); sete anos depois, essa proporção elevou-se para 5,5%. Note-se, contudo, que a elevação do número de empregados do terceiro setor, de cerca de 48%, foi relativamente bem menor do que o observado para o número de organizações (que foi de 157%). Assim, em praticamente todos os casos, o tamanho médio das entidades diminuiu no período considerado.

A partir desse resultado pode-se formular algumas hipóteses - que não são necessariamente excludentes - sobre a atuação dessas entidades em tempos recentes no que se refere aos seus recursos humanos, tais como: (i) redução relativa da contratação devida à diminuição da abrangência dos serviços prestados; (ii) precarização das relações de trabalho por meio de contratações "informais"; ou, ainda; (iii) aumento das equipes por meio do trabalho voluntário (IBGE, 2002).

3. CAPTAÇÃO DE PESSOAS

No presente capítulo será apresentada a dinâmica que existe no mercado de trabalho, ou seja, como as empresas demandam por pessoas assim como as pessoas decidem oferecer sua mão de obra, através dessa dinâmica será avaliado como as organizações do terceiro setor procuram captar dentro do mercado de trabalho essas pessoas. Será discutido também as formas de contratação adotadas pelas instituições perante a lei e a importância do trabalho voluntário nesse setor.

3.1 A DINÂMICA DO MERCADO DE TRABALHO

O mercado de trabalho é apresentado por Ehrenberg e Smith (2000) como sendo um meio onde existe um trabalhador que oferece seus serviços de mão-de-obra e tais serviços são alugados sob determinadas condições. Essa relação onde o empregador aluga a mão-de-obra do empregado constitui um mercado, no entanto uma série de fatores como: meio ambiente de trabalho, risco de acidente, personalidade dos gerentes, percepções de tratamento justo e flexibilidade do horário de trabalho se tornam importantes nas relações empregatícias.

Os autores ainda apresentam o mercado de trabalho como sendo composto de todos os compradores e vendedores de trabalho, mesmo que alguns desses participantes não estejam ativos num dado momento, ou seja, mesmo que o empregador não esteja procurando novos funcionários ou, o empregado não esteja em busca de um novo emprego. Ainda assim, existem milhares de outras empresas todos os dias no mercado tentando transacionar.

O mercado de trabalho é sempre afetado pelas forças da demanda e da oferta. No lado da demanda do mercado de trabalho estão os empregadores, cujas decisões sobre a contratação de mão-de-obra são influenciadas pelas condições em três mercados: mercado de capitais (fornecedores de capitais), mercado de trabalho (trabalhadores) e mercado de produtos (consumidores). No lado da oferta do

mercado de trabalho efetivo e em potencial, as decisões sobre onde trabalhar devem levar em conta outras opções (EHRENBURG e SMITH, 2000).

3.1.1 A Demanda no Mercado de Trabalho

A demanda pela mão-de-obra no mercado de trabalho é uma função das características da demanda no mercado de produtos, das características do processo de produção e também de seu preço e do preço de outros fatores de produção.

Através da curva de demanda do mercado, analisa-se a quantidade de mão-de-obra que a empresa querará empregar em cada nível de salário real. Essa curva é a soma da mão-de-obra requerida por todas as empresas em um mercado de trabalho específico a cada nível de salário real (EHRENBURG e SMITH, 2000).

Ehrenberg e Smith (2000) explicam ainda, que quando o salário real cai, o número de trabalhadores que as empresas existentes querem empregar aumenta, assim como um salário mais baixo pode tornar lucrativos para novas empresas ingressarem no mercado. Inversamente, quando o salário real aumenta, o número de trabalhadores que as empresas existentes querem empregar diminui, e algumas empresas podem ser forçadas a interromper totalmente suas operações.

A seguir na figura 1 pode se observar essa movimentação no mercado de trabalho, com uma redução no salário.

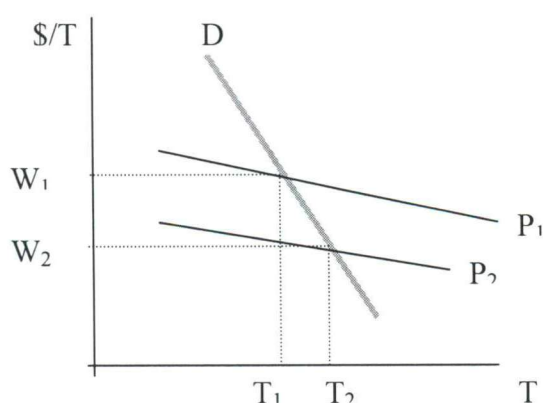


FIGURA 1 – A CURVA DA PROCURA DE TRABALHO NO MERCADO
FONTE: FRANK, 1997, p. 481

Quando a taxa salarial se reduz de W_1 para W_2 , a empresa contrata mais trabalhadores e obtém mais produtos. O aumento da produção faz com que o preço do produto diminua, o que reduz o valor da produtividade marginal do trabalho⁵. A curva da procura de trabalho no mercado apresenta então um declive mais acentuado do que o somatório horizontal das curvas da procura individuais (FRANK, 1997).

3.1.2 A Oferta no Mercado de Trabalho

A oferta de mão-de-obra no mercado de trabalho também considera alguns fatores como: salário, ambiente de trabalho, horário de trabalho e outros. Como é explicado por FRANK (1997) a oferta de mão-de-obra é a escolha que cada trabalhador enfrenta no que diz respeito ao número de horas que vai trabalhar por dia, e a alternativa para trabalhar será gastar o tempo em atividades de lazer que nesse caso incluem dormir, comer, divertir-se ou qualquer outra atividade para além do trabalho remunerado no mercado de trabalho.

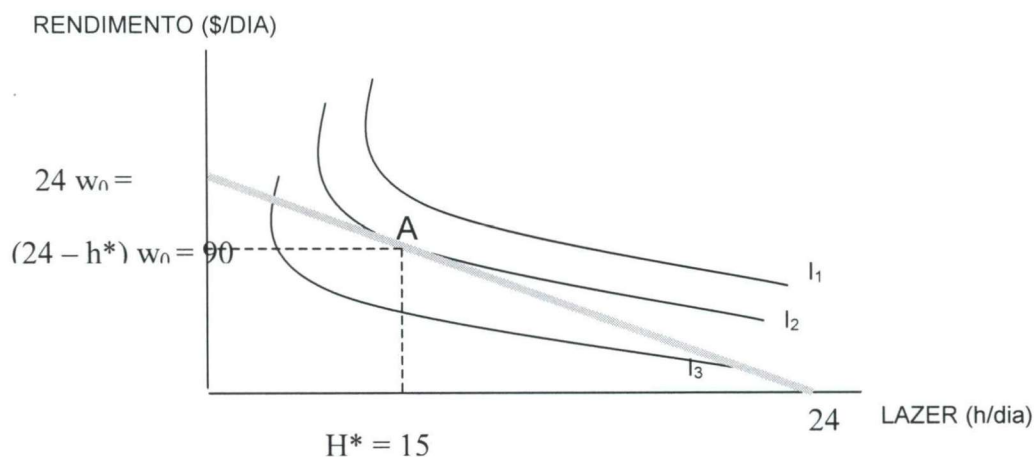


FIGURA 2 – A ESCOLHA ENTRE LAZER E RENDIMENTO
 FONTE: FRANK, 1997, p. 484

⁵ Produtividade marginal do trabalho é o valor, ao preço de mercado vigente, do produto adicional obtido por uma unidade adicional do fator produtivo (FRANK, 1997, p. 479).

A escolha nesse contexto é apresentada por dois bens, o rendimento e o lazer, que pode ser apresentado num mapa de curvas de indiferenças. Na figura 2 as curvas I_1 , I_2 e I_3 , representam três curvas desse tipo para um trabalhador hipotético. O montante ótimo de lazer é $h^*=15h/\text{dia}$, o que corresponde ao ponto de tangência entre a restrição orçamentai (B) e a curva de indiferença I_2 . O montante correspondente de trabalho remunerado é de $24 - h^* = 9h/\text{dia}$, gerando um rendimento salarial diário de $(24 - h^*) w_0 = 90 \$/\text{dia}$ (FRANK, 1997).

Frank (1997) explica que a curva da oferta do mercado de trabalho para uma determinada categoria de trabalho obtém-se através da soma horizontal das curvas da oferta individual dos fornecedores potenciais de trabalho nessa categoria e é certamente uma curva crescente.

3.2 O MERCADO DE TRABALHO NO TERCEIRO SETOR

No terceiro setor encontramos um mercado de trabalho onde a relação entre empregador e empregado não se trata de um mercado convencional em que se aluga mão-de-obra, pois o contratado não é apenas mais um fator de produção. Os vínculos de oferta e demanda de trabalho no terceiro setor atendem a critérios adicionais e formas específicas.

O resultado final das transações empregador-empregado no mercado de trabalho, naturalmente, constitui-se na colocação das pessoas em funções mediante certas taxas de pagamento. Essa alocação da mão-de-obra serve não apenas às necessidades individuais das pessoas, mas também às necessidades da sociedade em geral (EHRENBERG e SMITH, 2000), e as instituições do chamado terceiro setor se tornam cada vez mais significativas na alocação desse importante recurso: as pessoas.

O estudo do mercado de trabalho começa e termina com uma análise da demanda e da oferta da mão-de-obra, e que no terceiro setor passa a ser apresentado como a demanda e a oferta de pessoas.

No lado da demanda estão as instituições, cujas decisões de contratar dependem de alguns fatores, como a captação de recursos financeiros; e do lado da oferta estão as pessoas que devem levar em conta outras opções de como passar o tempo, além de seus interesses nas causas sociais.

3.2.1 A Demanda por Pessoas

As instituições do terceiro setor combinam vários fatores para desenvolverem seus projetos, os principais são as pessoas e os recursos adquiridos, que através deles prestam seus serviços de caráter público à sociedade. A forma como combinam esses recursos e pessoas depende da carência da sociedade por esses serviços, da oferta desses serviços pelo governo, da quantidade de pessoas disponíveis e dos recursos adquiridos.

Essas instituições acabam demandando pessoas através dos projetos que desenvolvem, pois na maioria das instituições do terceiro setor as equipes são formadas pela demanda de projetos, logo o número de pessoas depende da quantidade necessária para desenvolvê-los e principalmente do recurso adquirido para determinado projeto.

É claro que a busca por pessoas e profissionais para trabalharem no terceiro setor acaba sendo feita no mercado de trabalho como um todo, o que não deixa de concorrer com empresas que podem oferecer melhores salários e mais benefícios. Essa é uma das dificuldades que as ONGs têm para contratar bons profissionais, já que a maioria ainda não pode oferecer os mesmos benefícios e a segurança que as empresas em geral oferecem.

Rifkin (2004) acredita que o trabalho no terceiro setor viável requer uma grande variedade de habilidades, desde conhecimentos mínimos até a sofisticada experiência gerencial. Com isso propõe a idéia de que utilizando um esquema de classificação de cargos, um sistema de graduação e uma escala de salários semelhantes ao usado no setor público as organizações do terceiro setor poderiam

recrutar das imensas fileiras de desempregados, provendo suas organizações com um mix adequado de trabalhadores não-especializados, especializados e profissionais, que assegurariam o sucesso das comunidades a que servem.

3.2.2 Oferta de Pessoas

Um dos desafios nesse setor é a busca por pessoas que deixem de estar em uma empresa de mercado, para desenvolver projetos no terceiro setor, onde os objetivos e a missão das organizações trazem mais satisfação na realização de seu trabalho e agregam objetivos coletivos.

Utilizando o exemplo mencionado por Ehrenberg e Smith (2000) explica-se melhor a oferta da mão-de-obra no mercado: suponha que o mercado de trabalho que será analisado seja para secretários, se os salários em outras ocupações são mantidos constantes e os salários dos secretários se elevam, espera-se encontrar mais pessoas querendo se tornar secretários, no entanto suponha que num grupo de 100 pessoas, nem todas vão querer tornar-se secretários, mesmo com o salário mais alto, pois preferem os desafios e o envolvimento com outros tipos de trabalho que tragam mais satisfação do que ser secretário.

Logo, a oferta da mão-de-obra em um mercado específico está relacionada positivamente com a taxa salarial prevalecente nesse mercado, com os outros salários mantendo-se constantes. Isto é, se os salários de outra profissão, como exemplo: agentes de seguros são mantidos constantes e os dos secretários aumentam, mais pessoas vão querer tornar-se secretários devido à melhoria na compensação (EHRENBURG e SMITH, 2000).

Outro fator interessante apresentado por Frank (1997) é a tendência dos salários dos trabalhadores em uma determinada ocupação se igualarem entre os diferentes setores da economia que utilizam essa ocupação. Por exemplo, se a procura de carpinteiros sobe devido a um aumento nos projetos de construção comercial, o proprietário de uma habitação que pretende acrescentar uma sala à sua

casa acaba por pagar mais também. A idéia aqui é bastante simples: se os salários dos carpinteiros que trabalham na construção de habitações não aumentassem também, muitos deles trocariam esse setor pelo da construção comercial. Desde que o emprego nesses dois setores seja em outros aspectos igualmente desejáveis, o único resultado estável é o salário ser igual em cada um deles.

As empresas individuais, da mesma forma que os trabalhadores individuais, são normalmente aceitadores de salários, isto é, os salários pagos aos funcionários devem estar bastante perto dos níveis correntes que se esperam numa competição saudável para o mercado de trabalho. Nem os trabalhadores individuais nem as empresas podem estabelecer um salário muito diferente do salário corrente (EHRENBERG e SMITH, 2000).

3.2.3 A Escassez de Pessoas

Pode-se dizer que dentro do terceiro setor não há uma oferta adequada de trabalhadores para as ocupações em questão, já que a maior parte estão voltados para um perfil industrial, ou seja, são treinados para entrarem no mercado de trabalho onde há uma competitividade muito grande.

Como o desenvolvimento do terceiro setor ocorreu de forma mais intensa nos últimos 20 anos, a preocupação com profissionais e treinamento para desenvolver um perfil destinado a esse setor, começa aparecer mais recentemente.

Dessa forma, pode-se entender o porquê do reduzido número de pessoas preparadas para desenvolver projetos nessas organizações, bem como explica também a dificuldade das organizações na busca e na seleção de novos integrantes.

Entretanto, é importante identificar que pode haver escassez tanto de oferta de pessoas, como de demanda de pessoas, haja visto que não há cursos e profissionais voltados para esse setor, justamente por não haver demanda suficiente por esse tipo de profissional por parte da entidade.

3.2.4 Contratação de Pessoas

A captação de pessoas no terceiro setor é um processo tradicionalmente realizado através de indicações, inscrições em suas páginas na Internet, seleção de currículos que são deixados na sede, redes de captação de recursos para o terceiro setor, também nas universidades e centros de estágios. Fóruns e encontros de atividades específicas das organizações também se tornam um modo de captação de pessoas, já que se conhecem outras pessoas que buscam os mesmos objetivos e já apresentam a sensibilidade com a causa em desenvolvimento, não só a remuneração financeira.

Quanto mais especializado for o serviço oferecido pela instituição, maior a necessidade de profissionais remunerados. Caso não seja possível contratá-los, é necessário adotar procedimentos de treinamento bastante estruturados para repasse das metodologias de intervenção aos novos voluntários, de forma que elas não se descaracterizem ou se modifiquem ao serem praticadas ou aplicadas pelos novos membros da organização (TEODÓSIO, 2001).

Tanto para as empresas como também para as organizações do terceiro setor, a contratação e o treinamento de funcionários muitas vezes incorrem em custos significativos, para diminuí-los as organizações deveriam contratar trabalhadores que aprendessem rapidamente porque esses poderiam ser treinados a um custo menor. Uma forma de reduzir esses custos está em utilizar credenciais⁶, ou sinais, no processo de contratação, atributos pessoais como confiabilidade, motivação, honestidade e flexibilidade são difíceis de observar por meio de credenciais e, no entanto, para muitos empregos esses atributos podem ser cruciais (EHRENBURG e SMITH, 2000).

⁶ Credenciais podem ser entendidos como diplomas, ou seja, os candidatos que já se formaram em uma Universidade podem ser considerados mais produtivos que aqueles que tem apenas o 2º grau.

3.2.4.1 Mercados de Trabalho Interno

Essa dificuldade em perceber na seleção as características do candidato, induziu algumas empresas a adotarem a política de contratação de funcionários para funções de baixo nível, ao mesmo tempo em que observam seu comportamento, a fim de preencher todas as funções de níveis mais altos. Com isso acabam criando o chamado mercado de trabalho interno, já que as maiorias das vagas oferecidas pela empresa, acabam sendo preenchidas por funcionários já existentes na própria organização (EHRENBERG e SMITH, 2000).

No terceiro setor, em muitas organizações esse tipo de contratação é bem evidente, pois muitas delas contratam estagiários para desenvolverem funções de menor responsabilidade, mas, ao mesmo tempo em que tais funcionários estão aprendendo determinadas funções, estão sendo observados e se tornam fortes candidatos a futuras vagas que podem surgir dentro da organização. Além disso, eles já estão engajados na causa e na missão que a organização tem dentro da sociedade.

Para Ehrenberg e Smith (2000) o mercado de trabalho interno tende a incentivar um vínculo entre o funcionário e a empresa, pois eles sabem que têm preferência nas vagas de nível superior porque os elementos de fora não serão considerados. Se saíssem da empresa, eles perderiam essa posição privilegiada. Assim, eles são motivados a se tornarem funcionários de longo prazo.

3.3 ASPECTOS TRABALHISTAS E RELAÇÕES DE TRABALHO REMUNERADO E NÃO-REMUNERADO NAS ENTIDADES SEM FINS LUCRATIVOS

As entidades de caráter social, as quais têm por objetivo lutar pelo seu propósito social, contam com profissionais engajados nessa luta tanto de forma remunerada, como de forma não-remunerada, conhecidos por seu trabalho voluntário.

Conforme vimos no subcapítulo 1.4, o terceiro setor já conta com mais de 1,5 milhões de pessoas que têm o seu trabalho de forma remunerada; já no modelo de forma voluntária conta com 42 milhões de pessoas no Brasil, segundo pesquisa da ONU, realizada no Ano Internacional do Voluntário em 2001.

Por isso, é essencial apresentar as necessidades do trabalho remunerado, não só aquele estruturado sobre a relação de emprego existente entre a entidade e seus empregados, como também aquele oriundo da participação pessoal para o desempenho de tarefas específicas, e ainda, as necessidades que o trabalho não-remunerado necessita.

3.3.1 O Contrato de Trabalho e Relação de Emprego

Paes (2006) orienta em sua obra que as fundações, associações e entidades de interesse social que têm a necessidade de contratarem empregados deverão seguir os ditames ou as regras previstas na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT - Decreto-Lei n 5.452/43) e nas respectivas Convenções Coletivas de Trabalho.

Ele ainda explica que a relação de emprego tem natureza contratual e contém quatro elementos: pessoalidade, continuidade, onerosidade e subordinação. O próprio art. 3º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) expressa esse entendimento ao definir empregado como “toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual e empregado, sob a dependência desse e mediante salário”.

3.3.2 Procedimentos para a admissão de empregados

As entidades que admitirem empregados devem fazer o registro no “livro” ou “fichas de registros de empregados”, no órgão local do Ministério do Trabalho, Delegacia Regional do Trabalho (DRT), para admissão com vínculo de emprego, bem como a observação dos dispositivos legais no que concerne à anotação de

carteira de trabalho (CTPS) e os principais eventos relacionados ao vínculo de emprego, tais como: férias, promoções, licenças, adicionais, pagamentos de contribuições sindicais, término do vínculo, assim como as entidades devem dar atenção também às condições especiais de trabalho, que podem implicar na redução de jornada ou no pagamento de adicionais como: de insalubridade, periculosidade e adicional noturno (PAES, 2006).

3.3.3 Normas de Contratação Remunerada com Vínculo de Emprego

No quadro 2, serão apresentadas as normas para a contratação de pessoas com vínculo de emprego, os tipo de contratos e como aplicá-los.

Tipo de Contrato	Artigo	Aplicação
Contrato de Experiência	Previsto nos artigos 443, caput, e § 2º, alínea c, e arts. 445 e 478, todos da CLT.	É a forma mais freqüente de iniciar um vínculo de emprego, pois oferece a oportunidade de verificação da adaptação do trabalhador à equipe e às necessidades e peculiaridades da entidade. O contrato deverá ser necessariamente escrito, com anotações na CTPS do empregado.
Contrato por Prazo Indeterminado	Previsto nos artigos 443 caput e 452, ambos da CLT.	É a continuidade do contrato de experiência e traz como consequência a sujeição do empregador a pagar na dispensa em justa causa, adicionalmente ao previsto acima, o aviso prévio e a multa de 40% sobre depósitos do FGTS.
Contrato por Prazo Determinado	Previsto nos artigos 443, caput e §§1º e 2º, 445 e 451.	É o contrato de trabalho cujas vigências depende de termo prefixado ou da execução de serviços especificados ou ainda da realização de certo acontecimento suscetível de previsão aproximada (§ 1º do art. 443 da CLT).
Contrato de Aprendizagem	Previsto na CF de 1988, art. 7º, inc. XXXIII, e artigos 428, 431 da CLT, para admissão de jovens entre 16 e 18 anos.	O requisito substancial é a inscrição do jovem em programas de aprendizagem, de modo que a inobservância dessa exigência legal afeta a natureza do vínculo, que não poderá ser considerado de aprendizagem (CLT, art. 430).
Contrato de Trabalho por Tempo Parcial	MP nº 2164/11, de 24/08/2001.	O trabalho em tempo parcial é aquele que não excede a 25 horas semanais, e o trabalhador contratado nessa modalidade receberá salário proporcional àquele recebido pelos colegas que trabalham 44 horas semanais. A cada período de doze meses o trabalhador terá direito a férias.

QUADRO 2 - NORMAS DE CONTRATAÇÃO REMUNERADA COM VÍNCULO DE EMPREGO

FONTE: PAES (2006)

NOTA: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

3.3.4 Formas de Contratação Remunerada sem Formação de Vínculo Empregatício

O quadro 3 apresenta as normas para a contratação de pessoas sem vínculo de emprego, os tipo de contratos e como são aplicadas.

Tipo de Contrato	Artigo	Aplicação
Trabalhadores Temporários	Previsto na Lei nº 6.019, de 3/1/74, arts 2º, 4º e 12	É permitido atender à necessidade transitória de substituição do pessoal regular e permanente ou ao acréscimo extraordinário de serviços de uma pessoa jurídica.
Estagiários	Previsto na Lei 6.494, de 7/12/77, art 4º, com as alterações da Lei 8.859/94, regulamentado pelo decreto nº 87.497/82, arts. 5º e 8º.	Prevê a admissão, pelas pessoas jurídicas de direito privado, pelos órgãos da Administração Pública e pelas instituições de ensino, de estudantes regularmente inscritos em cursos de nível superior, de segundo grau profissionalizante ou supletivo para o exercício de atividades em complementação de ensino e da aprendizagem, devendo ser planejados, executados, acompanhados e avaliados em conformidade com os currículos, programas e calendários escolares. A remuneração é facultativa, por meio de uma bolsa-auxílio, e, se existir, não implicará a formação de vínculo de emprego, desde que atendidos os requisitos da Lei 6.494/77.
Trabalhadores Autônomos	Previsto nos artigos 593 e 609 do Código Civil.	Destina-se à realização de atividades determinadas em caráter de não-exclusividade. Se os serviços são de curta duração, como uma palestra ou um pequeno serviço de manutenção, a contratação pode ser informal. Se, todavia, o trabalho for extenso ou repetitivo é recomendável que esteja amparado em um contrato escrito.

QUADRO 3 - FORMAS DE CONTRATAÇÃO REMUNERADA SEM VÍNCULO DE EMPREGO

FONTE: PAES (2006)

NOTA: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

3.4 O TRABALHO NÃO-REMUNERADO: VOLUNTÁRIO

O trabalho voluntário dentro das instituições do terceiro setor é bastante amplo, na verdade ele acaba constituindo uma das principais fontes de pessoas que

através de sua ação voluntária contribuem para o desenvolvimento dos projetos sociais e objetivos da entidade.

A ação voluntária acaba sendo uma forma de pessoas se engajarem diretamente com aspectos sociais e de cidadania, pois disponibilizam serviços a quem deles necessite, sem expectativas de auferir benefícios financeiros (PAES, 2006).

No final dos anos 90, começa a aparecer pelos terrenos da ação social na América Latina uma inédita visibilidade e incentivo ao "trabalho voluntário", tal projeção aparece quando se associa "voluntariado" a idéias como qualidade da ação, competência, eficiência, resultados, escolha individual autônoma, talento, assim como o civismo (LANDIN, 2001). As pessoas começam a ser mais bem avaliadas com currículos onde constam trabalhos voluntários.

O marco legal do serviço voluntário veio através da Lei n. 9 608 de 18/02/98, que define já no seu art. 1º, o serviço voluntário como “ a atividade não remunerada, prestada por pessoa física à entidade pública de qualquer natureza, ou à instituição privada de fins não-lucrativos que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade”, e estabelece, com acerto, pela concisão, que “o serviço voluntário não gera vínculos empregatícios, nem obrigação de natureza trabalhista, previdenciária ou afim” (PAES, 2006).

Essa lei passa a ser importante, pois através dela a entidade tem como regulamentar os serviços voluntários oferecidos, ou seja, não há nenhum vínculo empregatício, portanto não é necessário o pagamento de encargos, é claro que é necessário que o voluntário assine um termo de adesão que dê garantias da prestação de serviços voluntários.

Com a aplicação da lei anula-se o risco da incidência dos encargos sociais e das ações trabalhistas, e passa a aferir o divisor de águas entre serviço voluntário e

relação de emprego em face dos direitos e obrigações, inclusive previdenciárias (PAES, 2006, p. 460).

Paes (2006, p. 461) também salienta que “É importante que se registre que o voluntário não veio para substituir o empregado da entidade sem fins lucrativos, e sim para somar esforços no cumprimento da função social dessas instituições”.

3.4.1 O Trabalho Voluntário como Substituto da Mão-de-Obra Remunerada

Conforme já foi apresentado, uma das principais características do Terceiro Setor é o voluntariado presente na realização de seus projetos, na absoluta maioria, 86% das instituições do setor, não conta com qualquer profissional formalmente contratado.

Teodósio (2001) observa dois aspectos vantajosos na mão-de-obra voluntária: economia de recursos com remuneração e engajamento no trabalho. No Terceiro Setor, ao que tudo indica, os gestores têm conseguido algo que muitas empresas privadas e públicas vêm tentando construir sem grande sucesso: o engajamento do trabalhador com a organização.

Todavia, os voluntários não são uma saída para a falta de dinheiro, pois seu gerenciamento é muito mais complexo do que o gerenciamento de Recursos Humanos remunerados. Geralmente o trabalhador voluntário tem um grande comprometimento inicial, que se perde com a lida diária com problemas sociais de difícil resolução e que apresentam alterações no longo-prazo. Uma característica presente na maioria das ONGs é a elevada rotatividade de voluntários (TEODÓSIO, 2001).

Segundo a pesquisa de Teodósio & Resende (1999) indicado por Teodósio (2001, p. 253), outro problema apontado na utilização de mão-de-obra voluntária refere-se à preparação e qualificação para o trabalho. Apesar da dedicação e do entusiasmo, muitos voluntários desconhecem a natureza das atividades exercidas e as organizações acabam tendo que investir na preparação para o trabalho, sem

saber ao certo se aquele voluntário permanecerá na organização tempo suficiente para o retorno do investimento em treinamento e desenvolvimento de pessoal.

Teodósio (2001) cita autores como Hudson (1999) que defende a adoção de voluntários apenas para alguns tipos de tarefas geralmente de menor exigência quanto à formação técnico-profissional. Tudo isso denota a complexidade que as relações de trabalho adquirem no Terceiro Setor, sobretudo por se remeterem a estratégias gerenciais diferenciadas em relação às tradicionalmente observadas no âmbito das empresas privadas e estatais.

3.5 CERTIFICADO DE ENTIDADE BENEFICENTE DE ASSISTÊNCIA SOCIAL – CEBAS

O Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS), anteriormente denominado Certificado de Entidade de Fins Filantrópicos, é um dos documentos "declaratórios" concedidos pelo Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS). É o reconhecimento do Poder Público Federal de que a Instituição é Entidade Beneficente de Assistência Social (anteriormente conhecida como "filantrópica"), sem fins lucrativos e presta atendimento ao público alvo da assistência social (PAES, 2006).

A entidade portadora do Certificado emitido pelo CNAS, passa a ter condições para requerer benefícios concedidos pelo Poder Público Federal, dentro de sua área de atuação. Em especial, destacamos a isenção da quota patronal junto ao Instituto Nacional do Seguro Social - INSS.

Paes (2006, p. 648) registra que:

"... a Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991, que dispôs sobre a Organização da Seguridade Social e instituiu Plano de Custeio, trata, no seu art. 55, inciso II, dos requisitos que devem ser atendidos pelas entidades beneficentes de assistência social para ficarem isentas da contribuição a cargo da empresa, destinada à Seguridade Social, no valor de 20% (vinte por cento) sobre o total das remunerações pagas ou creditadas, a qualquer título, no decorrer do mês aos segurados empregados, empresários, trabalhadores avulsos e autônomos que lhes prestem serviços... e ficarem isentas das contribuições a cargo da empresa provenientes do faturamento e do lucro destinados à Seguridade Social na alíquota de 3% (três por

cento) sobre a receita bruta (COFINS – Lei complementar nº 70/91 e Lei nº 9.718/98) e o 8% sobre o lucro líquido (CSLL – Lei nº 9.249/95)".

Considera-se entidade beneficente de assistência social, para os fins da concessão ou renovação do Certificado, a instituição dotada de personalidade jurídica de Direito Privado, sem fins lucrativos, que atue objetivando:

- a) A proteção à família, à infância, à maternidade, à adolescência e à velhice;
- b) O amparo às crianças e aos adolescentes carentes;
- c) Ações de prevenção, habilitação, reabilitação e integração à vida comunitária de pessoas portadoras de deficiência;
- d) Promover, gratuitamente, assistência educacional ou de saúde;
- e) Promover a integração ao mercado de trabalho;
- f) O desenvolvimento da cultura;
- g) Promover o atendimento e o assessoramento aos beneficiários da Lei Orgânica da Assistência Social e a defesa e a garantia dos seus direitos.

O Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social somente poderá ser concedido ou renovado para entidade beneficente de assistência social que demonstre, cumulativamente:

- a) Estar legalmente constituída no País e em efetivo funcionamento, nos três anos imediatamente anteriores ao requerimento;
- b) Estar previamente inscrita no Conselho Municipal de Assistência Social do município de sua sede se houver, ou no Conselho Estadual de Assistência Social, ou Conselho de Assistência Social do Distrito Federal;
- c) Estar previamente registrada no CNAS. A Entidade poderá formular em um único processo o Pedido de Registro e o Pedido de Certificado. Neste caso, deverá obter e preencher o requerimento ou questionário utilizado para requerer o Certificado;
- d) Aplicar anualmente, em gratuidade, pelo menos 20% da receita bruta proveniente da venda de serviços, acrescida da receita decorrente de aplicações financeiras, de locação de bens, de venda de bens não integrantes do ativo imobilizado e de

doações particulares, cujo montante nunca será inferior à isenção de contribuições sociais usufruídas;

e) Constar em seus ESTATUTOS dispositivos determinando que a entidade:

- Aplique suas rendas, seus recursos e eventual resultado operacional integralmente no território nacional e na manutenção e no desenvolvimento de seus objetivos institucionais;

- Não distribua resultados, dividendos, bonificações, participações ou parcela do seu patrimônio, sob nenhuma forma;

- Não percebam seus diretores, conselheiros, sócios, instituidores, benfeitores ou equivalentes remuneração, vantagens ou benefícios, direta ou indiretamente, por qualquer forma ou título, em razão das competências, funções ou atividades que lhes sejam atribuídas pelos respectivos atos constitutivos;

- Destine, em seus Atos Constitutivos, em caso de dissolução ou extinção, o eventual patrimônio remanescente à entidade congênere registrada no CNAS ou à entidade pública.

4. GESTÃO DE PESSOAS

A pessoa é um dos principais ativos dentro de uma organização, tanto no terceiro setor como fora dele, e o desenvolvimento dessas pessoas dentro do setor, ou seja, da organização é de extrema importância para a sustentabilidade do projeto, bem como assegura a qualificação do setor perante à sociedade.

A forma como se gerencia esse recurso passa a ser importante para a organização, pois quando bem estruturado mantém o profissional dentro dos objetivos e engajado com a missão, além de motivado para novos desafios.

Teixeira (2005) define que independente do tipo da organização, seu negócio, tamanho, espaço em que atua e outras características, um sistema de gestão de pessoas terá sempre a função de captar, desenvolver e reter o elemento humano necessário para o cumprimento da missão.

Andres Falconer em seu trabalho “A promessa do terceiro setor” questiona o quanto a capacitação tradicional em gestão é capaz de oferecer as respostas em relação às expectativas do terceiro setor e à realidade observada no Brasil. Mais ainda, questiona a falta de capacitação, que é o problema central do terceiro setor.

4.1 Características da **G**estão **E**stratégica de **P**essoas

Atualmente as organizações intensificam muito o valor do conhecimento, o que também ocorre no terceiro setor, onde os profissionais devem estar sempre atualizados e preparados para o enfrentamento dos problemas da sociedade, estando assim, aptos a solucioná-los. **Esse** é, sem dúvida, um dos principais objetivos desse setor.

É interessante apresentar um perfil dos profissionais que se buscam no mercado hoje por organizações de todos os setores (governo, mercado e terceiro setor), esses devem ser capazes de aprender e manter-se atualizados, sendo

orientados para missões e desafios e principalmente comprometidos com os objetivos da organização.

A gestão de pessoas tende a assumir as características culturais do sistema organizacional imediato em que está inserida (TEIXEIRA, 2005), e dessa forma entende-se porque que cada organização, que é bastante heterogênea, desenvolve um tipo de gestão adequada para seus valores culturais e organizacionais.

Teixeira (2005, p. 79) explica que “para as organizações obterem sucesso é necessário mostrarem-se capazes de realizar a transformação de estratégias em ações, de enfrentar a incerteza e a ambiguidade e de atuar com visão global, perspectiva de longo prazo e gestão por missões”.

Esses desafios implicam na concepção de um modelo de gestão estratégica de pessoas que desenvolva programas que enfatizem o desenvolvimento, a capacidade contínua e o domínio das técnicas voltadas para o desenvolvimento do projeto.

A negociação passa a ser uma função vital da gestão de pessoas, como meio de assegurar maior participação dos colaboradores, aumentar o seu comprometimento com a missão da organização, minimizar conflitos e assegurar a eficácia organizacional. Outra implicação básica na gestão de pessoas é a maior visibilidade no ambiente organizacional, e para isso é necessário formular programas de comunicação amplos e sistemáticos, que além de proporcionar a visibilidade necessária dão mais transparência (TEIXEIRA, 2005). Dessa forma assegura a qualidade dos programas e das pessoas que estão dentro da organização, tanto para seus mantenedores quanto para a sociedade.

Um ponto importante e necessário para o desenvolvimento no terceiro setor é a realização de pesquisas na área de gestão de pessoas, para se conhecerem os

problemas do setor sobre pessoas nas organizações e tentar-se elaborar respostas estratégicas.

4.1.2 Formas de Organização do Trabalho

A forma de organização do trabalho dá ênfase à equipe interdisciplinar, que é integrada por pessoas de diferentes formações com sensibilidade para atuar, integrando conhecimentos, tecnologias e práticas do seu campo profissional com outras áreas de conhecimento na busca da eficiência do trabalho (TEIXEIRA, 2005).

Ainda para Teixeira (2005) as tarefas deixam de ser específicas e permanentes e passam a ser transitórias e diversificadas, desempenhadas numa perspectiva de interdependência, interdisciplinaridade e multifuncionalidade. Isso possibilita às organizações disporem de maior flexibilidade na alocação das pessoas em diferentes atividades e oportunidades, o que é bastante importante para o setor já que a maioria das organizações trabalha com um quadro enxuto de profissionais que tomam conta de várias atividades. Já a multifuncionalidade implica em desempenho de funções diversas, em toda a sua plenitude e com o mesmo nível de proficiência.

5. FORMAS DE CAPTAÇÃO E GESTÃO ADOTADAS POR ORGANIZAÇÕES EM CURITIBA

Neste capítulo apresentaremos os resultados da pesquisa relacionados às formas de captação e gestão adotadas por instituições do Terceiro Setor em Curitiba, assim como as dificuldades na busca por pessoas no mercado de trabalho. Com base nisso, a seção 5.1 caracteriza as organizações entrevistadas. A seção 5.2 apresenta os resultados referentes à forma adotada de captação de pessoas no mercado de trabalho. E, finalmente, a seção 5.3 discute os resultados no que diz respeito às características de gestão de pessoas adotadas por essas organizações.

A análise de dados com relação ao Terceiro Setor apresenta certas dificuldades em vista da heterogeneidade das organizações que o compõe. Em face disso, a descrição a seguir é uma tentativa de sistematização destas organizações que atuam em Curitiba. Dada a falta de estudos mais completos sobre o Terceiro Setor em nível municipal, estamos utilizando os dados disponibilizados pelo Centro de Ação Voluntária CAV⁷ (2007), em sua página eletrônica. Certamente, a lista de organizações encontradas nesta fonte não contempla todo o universo de organizações existentes, mas seguramente oferece uma boa representação do todo.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Para entender um pouco mais sobre a forma de captação e gestão de pessoas pelas instituições do Terceiro Setor em Curitiba, utilizamos como método de pesquisa entrevistar algumas organizações visando a obtenção de informações sobre a forma de captação de pessoas e gestão adotadas. Assim, a partir de uma base de dados de 98 instituições sem fins lucrativos, selecionamos 43 organizações. O critério utilizado para selecioná-las foi escolher aquelas organizações cujo cadastro fornecia o endereço eletrônico, de modo a facilitar o envio dos questionários. Destas 43 organizações, 12 não responderam, pois as mensagens

⁷ Centro de Ação Voluntária, página na web: www.acaovoluntaria.org.br

retornaram por motivo de mudança de endereço eletrônico; 27 organizações simplesmente não responderam; 4 se mostraram dispostas a participar da pesquisa, respondendo aos questionários enviados. Na solicitação da entrevista, foi informado o objeto da entrevista e a própria instituição indicou a pessoa para responder às perguntas.

Em seguida, serão caracterizadas as quatro organizações que aceitaram participar da pesquisa. Para cada uma delas destacamos a apresentação da organização, o histórico, os objetivos e os projetos desenvolvidos. No próximo capítulo serão discutidos os principais problemas identificados na captação de pessoas no mercado de trabalho e se existe alguma forma de gestão dessas pessoas dentro da instituição.

Fundação O Boticário

A Fundação O Boticário de Proteção à Natureza⁸ é uma organização sem fins lucrativos, cuja missão é promover e realizar ações de conservação da natureza. A organização foi fundada em 1990 e hoje conta com 64 funcionários: sendo 44 contratados, 12 estagiários e 8 terceirizados (prestadores de serviço de limpeza). Seu principal mantenedor é a empresa O Boticário, que doa 1% de sua receita líquida à fundação, o que corresponde a quase 85% dos seus recursos, os 15% restantes são adquiridos através de parcerias e projetos.

A Fundação concentra suas atividades nas áreas protegidas no Brasil e nas atividades relacionadas à proteção de seu entorno. As ações são efetivas em áreas prioritárias para a conservação. A começar pela Floresta Atlântica, com a Reserva Natural Salto Morato, localizada em Guaraqueçaba (PR), considerada Patrimônio Natural da Humanidade em 1999, pela Unesco. Daí estendem-se para o entorno dessas áreas por meio do incentivo à conservação de terras privadas e do apoio a projetos de terceiros.

⁸ Situada a Rua Gonçalves Dias, 225, Batei, Curitiba, Paraná; Página na web www.fundacaoboticario.org.br; Entrevistado: Ceres Loise Bertelli Gabardo, Assessora de Relações Institucionais.

Central de Notícias dos Direitos da Infância e Adolescência, CIRANDA

A Central de Notícias dos Direitos da Infância e Adolescência (CIRANDA)⁹ é uma organização que tem por objetivo produzir um trabalho mais sistemático de cobertura e análise do que a imprensa publica sobre infância e adolescência, ou seja, a área de atuação está mais voltada aos direitos das crianças e dos adolescentes através do uso de técnicas e meios jornalísticos. A organização foi fundada em 8 de fevereiro de 1998 e atualmente conta com 2 contratados, 4 prestadores de serviços e 7 estagiários, além de 2 voluntários, todos os profissionais da organização são da área de jornalismo, comunicação, publicidade e designer. A forma de captação de recursos é feita por editais abertos por empresas como Banco HSBC, Petrobrás, Banco Santander entre outros, os projetos são inscritos e as empresas aprovam.

Hoje a organização conta com 8 projetos, são eles: Luz, Câmera... Paz! Nas Unidades; Luz, Câmera... Paz! Nas Escolas; Projeto Viração; Programa Catavento; Rede ANDI Brasil e Site Mídia e Educação.

Centro de Prevenção e Recuperação: "O Caminho, a Verdade e a Vida", PRECAVVIDA

O PRECAVVIDA¹⁰ é uma instituição filantrópica sem fins lucrativos, que trabalha na promoção da melhoria da qualidade de vida das pessoas que vivem e/ou convivem com HIV/Aids, dependentes químicos, familiares e pessoas com problemas emocionais diversos. Teve o início de suas atividades em agosto de 1992, numa residência no bairro São Braz, na cidade de Curitiba, PR.

O trabalho surgiu da necessidade de assistência e prevenção a pessoas que: morrem por usarem drogas lícitas e/ou ilícitas, portadores do vírus HIV/Aids, que não encontram apoio e/ou meios de tratamento, pessoas depressivas e também

⁹ Situado a Rua Desembargador Westphalen, 1373, Rebouças, Curitiba, Paraná. Página na web. www.ciranda.org.br, Entrevistado: Carolina Gabardo Belo, jornalista responsável pelo projeto Rede Andi Brasil.

¹⁰ Situado a Rua Sant'ana, 412, Jardim Botânico, Curitiba, PR. Página na web www.precavvida.org, entrevistado: Filomena Schlickmann, presidente.

aquelas que por falta das necessidades básicas até morrem de fome. Através da sensibilização por este público alvo, foi dado o início às atividades, estendendo-se até a data de hoje.

A instituição tem como missão trabalhar na promoção à saúde: física, emocional, mental, social e espiritual dos indivíduos que vivem e/ou convivem com HIV/Aids e dependência química.

O centro se mantém através de convênio com a Secretária Municipal da Saúde, e de mensalidades que são pagas por pessoas que tem essa condição e que se encontram internadas ali. Além disso, são recebidas doações tanto na forma de dinheiro, como de materiais necessários à casa. O quadro atual de funcionários conta com três contratados, cinco prestadores de serviços e trinta e quatro voluntários, no momento a organização não está trabalhando com estagiários.

O campo de articulação abrange conselhos como a Comissão Municipal e Estadual para controle de doenças sexualmente transmissíveis (DSTs) e AIDs, redes e Fóruns relacionados à área.

Os projetos desenvolvidos são:

- i) Centro de atendimento ambulatorial;
- ii) Abrigo – dia para a população de rua;
- iii) Casa de apoio Novo Alvorecer;
- iv) Centro de treinamento do PRECAVVIDA, CETREI.

O PRECAVVIDA possui o CEAS, e dessa forma conta com os benefícios concedidos pelo Poder Público Federal.

Fundação Ecumênica de Proteção ao Excepcional, FEPE

A Fundação Ecumênica de Proteção ao Excepcional (FEPE)¹¹ desenvolve, há 47 anos, trabalho filantrópico, em benefício das pessoas com deficiência. Tem como missão, a pesquisa, a prevenção, o diagnóstico, a educação, a habilitação, a

¹¹ Situado a Av. Prefeito Lothário Meissner, 836, Jardim Botânico, Curitiba, PR. Página na web www.fepe.org, entrevistado: Eliane de Lourdes Zabolotny, assistente de departamento pessoal.

reabilitação e a inclusão das pessoas com deficiência. Para tanto, a entidade mantém uma equipe especializada, bem como as dependências das unidades de atendimento adequadas aos seus beneficiários, de forma a garantir o alto padrão dos serviços prestados.

A entidade atua em três núcleos: a Escola de Educação Especial Ecumênica, o Serviço de Referência em Triagem Neonatal e o Núcleo de Educação a Distância.

Os principais mantenedores atualmente são os convênios de âmbito nacional, estadual e municipal, dando destaque às Secretarias de Educação, que disponibilizam os recursos necessários para manter o quadro de profissionais. Existem também doações realizadas por pessoas físicas e jurídicas.

5.2 AS ORGANIZAÇÕES E O MERCADO DE TRABALHO

As organizações analisadas não deixam de estar inseridas no mercado de trabalho, pois demandam por pessoas e profissionais disponíveis nesse mercado, para a realização e desenvolvimento de seus projetos. O recrutamento é, portanto, uma atividade de comunicação, através da qual a organização informa ao mercado de trabalho que procura colaboradores, acrescentando o que espera dos potenciais candidatos e o que oferece aos que forem selecionados (PINTO, 2006). Logo, serão analisadas as formas adotadas por essas instituições na captação de pessoas e profissionais, bem como as dificuldades encontradas na busca por essas pessoas no mercado de trabalho em Curitiba.

5.2.1 Formas de Captação de Pessoas

Como formas de captação de pessoas, as organizações buscam utilizar-se de ferramentas adotadas para essa área, como inscrições de currículos pela *Internet*, banco de currículos na própria sede da organização, também podem utilizar

o serviço de empresas especializadas em recrutamento de pessoal, além de programas de estágios desenvolvidos nas organizações. No entanto, um grande número dessas organizações, não apresentam um setor ou profissionais relacionados à gestão de recursos humanos e à captação de profissionais para a área.

As três instituições a seguir contam com um espaço em sua página na Internet para o cadastro de currículos de profissionais e pessoas que queiram se candidatar a possíveis vagas que possam se abrir futuramente.

A Fundação O Boticário utiliza-se da área de recursos humanos existente na empresa O Boticário para captação de colaboradores, além de um arquivo de currículos deixados na sede da fundação. É interessante observar que por se tratar de uma fundação dentro de uma empresa, a organização está melhor assessorada relativamente ao recrutamento de pessoas, pois acaba utilizando uma estrutura bem desenvolvida e de profissionais capacitados oferecido pelo O Boticário (GABARDO, 2007).

Gabardo (2007) explica que as vagas também são divulgadas no site da empresa O Boticário e os profissionais acabam sendo divididos da seguinte forma:

- a) Áreas meios – são profissionais que podem atuar dentro e fora do terceiro setor, ou seja, são colocadas também no segundo setor, são profissionais como: administradores, contadores, analistas.
- b) Áreas fins – são áreas onde se concentram os técnicos especializados na missão da organização, tais como: biólogos, engenheiros, agrônomos, esses profissionais são encaminhados diretos para a instituição e essas vagas são divulgadas em áreas específicas como faculdades, fóruns e encontros nessa área.

A CIRANDA praticamente não faz buscas de profissionais no mercado de trabalho externo. A organização acaba trabalhando com os próprios estagiários que se formam e passam a prestar serviços ou se houver a oportunidade se tornam contratados. Há uma parceria junto com o Centro de Integração Empresa Escola

(CIEE) que encaminha estagiários interessados a trabalhar nos projetos da CIRANDA, mas não há nenhum setor ou responsável direto relacionado a assuntos de gestão e captação de pessoal (BELO, 2007).

Já a FEPE possui um departamento de pessoas, que fica responsável pela busca e contratação de pessoas e profissionais, utiliza-se dos currículos que ficam em arquivo, e quando necessário coloca anúncios em jornais de maior circulação. É interessante ressaltar que por ser uma escola, o período de maior procura tanto da instituição por pessoas e vice-versa, é feito no final dos semestres (ZABOLOTNY, 2007).

E, finalmente, a PRECAVVIDA utiliza-se de ferramentas como as redes de recrutamento e encaminhamento de pessoas do Terceiro Setor, o CAV, divulgando suas necessidades de pessoas para trabalhos voluntários. Com relação à contratação de profissionais a busca é feita de forma mais direta com pessoas que já desenvolveram algum serviço na instituição, como estagiário ou prestador de serviço (SCHLICKMANN, 2007).

5.2.2 O Mercado de Trabalho e as Dificuldades Apresentadas pelas Organizações

Embora o mercado de trabalho ofereça um grande número de profissionais e pessoas ofertando seus serviços, as organizações ainda encontram dificuldades na seleção do perfil desejado, isso porque ainda é pequeno o número de pessoas que estão capacitadas para trabalharem no terceiro setor, além disso, ainda é um setor onde a remuneração e os benefícios encontrados podem ser menores do que as empresas do mercado em geral oferecem.

A Fundação O Boticário apresentou algumas dificuldades encontradas na hora da seleção de candidatos, a primeira é que o Recursos Humanos traz uma pré-seleção através do site, onde muitos perfis não batem com o que se deseja, pois estão mais voltados para a área industrial, então a organização acaba abrindo um processo seletivo próprio, para tentar identificar o perfil correto. O segundo passo é

na hora da entrevista tentar verificar o compromisso, o comprometimento que a pessoa tem com a missão da organização, para que o profissional tenha compromisso, tem que ser sensibilizado pela causa da instituição (GABARDO, 2007).

A CIRANDA e a PRECAVVIDA acabam trabalhando com profissionais que se desenvolveram dentro da instituição, portanto o processo seletivo fica voltado aos estagiários e aos prestadores de serviços.

Já a FEPE por ser uma escola que trabalha com crianças que necessitam de profissionais especializados e por manter convênios com a Secretaria Estadual e Municipal, busca uma série de qualificações em seus professores para se enquadrar no quadro de profissionais solicitado pelas secretárias (ZABOLOTNY, 2007).

5.2.3 Formas de Contratação Adotadas

A Fundação O Boticário, a qual pode se considerar de porte médio, apresenta um quadro de 64 funcionários, onde 44 são contratados. Conta também com um programa de estágios, do qual participam 12 estagiários. O fato de a organização possuir um mantenedor que garante a maior parte dos seus recursos, possibilita-lhe manter um quadro de colaboradores bem-estruturado. Há um contrato com uma empresa de prestação de serviços que conta com oito funcionários terceirizados nas áreas de limpeza e segurança.

No caso da CIRANDA e da PRECAVVIDA ambas podem se considerar como de pequeno porte, pois contam com apenas dois e três contratados, respectivamente. A CIRANDA conta com sete profissionais que estão na instituição como prestadores de serviços, segundo a organização, não há como contratar profissionais com carteira assinada, pois os custos com encargos sociais acabaria saindo muito alto para o projeto, já que eles não possuem o CEBAS, e portanto, não podem usufruir desses benefícios (BELO, 2007). Já a PRECAVVIDA conta com os

benefícios nos encargos sociais, pois possui o CEBAS, mas segundo a presidente da instituição os benefícios não chegam a interferir no número de pessoas contratadas, eles ainda contam com cinco profissionais prestadores de serviços como assistente social, psicóloga, terapeuta ocupacional, motorista e recepcionista.

O programa de estágio na CIRANDA tem a função na complementação da formação acadêmica de estudantes de Comunicação Social dentro do *Programa de Capacitação Ciranda*, com objetivo de levá-los a conhecer o universo dos direitos humanos, estimulando uma formação profissional mais responsável. Mais de 20 estudantes já passaram pelo processo de estágio na *Ciranda*, atualmente contam com sete estagiários. A *central* conta com o apoio do CIEE/PR nesta ação. E além de estarem se desenvolvendo dentro da organização, tornam-se aptos para o setor como profissionais em outras organizações.

Já a FEPE pode ser considerada como de grande porte, pois possui 241 contratados, três prestadores de serviços e 16 estagiários. A instituição também conta com o CEBAS.

5.2.4 Voluntários

A Fundação O Boticário conta com trabalhadores voluntários em suas unidades de proteção. Esses voluntários podem se cadastrar no site da fundação ou se apresentar diretamente nas unidades demonstrando o interesse no projeto.

Tanto a CIRANDA quanto a PRECAVVIDA participam de redes de ação voluntária, como o Centro de Ação Voluntária (CAV) em Curitiba, que encaminham voluntários cadastrados no programa. Mas a CIRANDA utiliza-se também de cadastros na organização ou através do seu *site* na *Internet*, o que acaba por constituir um banco de dados de voluntários interessados em trabalhar nos projetos, outras formas de captação são classificados no jornais O ESTADO DO PARANÁ e TRIBUNA DO PARANÁ (BELO, 2007).

Na FEPE as atividades extraclasses são auxiliadas por voluntários, atualmente a instituição conta com 23 voluntários e um banco de dados de pessoas interessadas em fazer esse tipo de trabalho na escola. Os interessados podem se cadastrar no site da fundação ou até mesmo visitar o trabalho desenvolvido pela fundação.

5.3 CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DE PESSOAS ADOTADA PELAS ORGANIZAÇÕES

Embora as organizações não tenham apresentado um setor responsável pelo desenvolvimento de estratégias de gestão de pessoas, existem algumas formas adotadas que podem garantir o bom desempenho da organização. É interessante salientar que a forma de gestão de pessoas adotada tende a ser compatível com a realidade das organizações.

As organizações buscam capacitar seus profissionais e pessoas integradas para um melhor desenvolvimento de seus projetos, para isso a Fundação O Boticário conta com a participação em programas de treinamento corporativo realizado pela empresa O Boticário, dessa forma está capacitando e desenvolvendo a pessoa em questões administrativas e de gestão dentro da organização. A CIRANDA procura capacitar tanto o estagiário quanto os voluntários para a utilização das ferramentas necessárias para o desenvolvimento dos seus projetos.

Já a PRECAVVIDA e a FEPE orientam seus profissionais na busca da capacitação através de cursos e congressos que envolvem o tema ou a área com que se trabalha.

No caso da FEPE, os professores dispõem de cursos de capacitação oferecidos pela Secretaria da Educação e também da participação desses profissionais de áreas mais técnicas em congressos especializados no tema.

Existem nas organizações programas de comunicação amplo, procurando apresentar os resultados obtidos através de divulgação na página da web e editais internos.

As formas de avaliação de resultados adotadas ainda são pequenas, A CIRANDA, a PRECAVVIDA e a FEPE contam com reuniões para avaliações das ações em conjunto, do projeto e da equipe. A fundação o Boticário afirma não estar tendo esse tipo de avaliação, porém pretendem em breve adotá-la.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse trabalho foi levantar um atual perfil do Terceiro Setor, salientando a característica de suas instituições, como tamanhos, distribuição e pessoas que o compõe, a partir dessa visão procurou-se identificar as dinâmicas do mercado de trabalho e como elas atuam nesse setor, dessa forma foram analisadas as formas utilizadas para captação de pessoas e voluntários em quatro instituições de Curitiba.

Pode se observar que os trabalhos de caráter social no Brasil surgiram através das entidades religiosas e ainda representam uma grande parte das instituições e atividades dentro desse setor, porém foi no momento em que o governo deixou de se importar e se tornou mais ausente nessa questão, devido as crise fiscais e cortes nos gastos sociais, que a sociedade civil ganha forças para se expandir.

No entanto, o aumento do número dessas instituições não significou um aumento proporcional no número de pessoas contratadas, pois recentemente surgiram milhares de organizações muito pequenas, com poucas ou praticamente nenhuma pessoa contratada, por outro lado uma minoria, menos de 1% das instituições, são responsáveis por contratarem mais da metade das pessoas do setor. Note-se, contudo, que a elevação do número de empregados, de cerca de 48%, em apenas sete anos (1996 a 2002), foi relativamente bem menor do que o observado para o número de organizações (que foi de 157%).

A busca no mercado de trabalho por pessoas e profissionais para atuarem nesse setor passa a ser necessário para o seu desenvolvimento e qualificação, porém ainda existem muitas dificuldades por parte das organizações para contratarem pessoas onde o perfil se encaixe no projeto desenvolvido, ou seja, voltado às questões sociais trabalhadas pelo grupo e que apresentem essa sensibilidade que o setor necessita. Logo a captação de pessoas acontece de forma interna, pois se busca dentro da própria instituição ou em outras esse perfil

adequado. Por isso são importantes os programas de estágios desenvolvidos, pois capacitam pessoas para esse setor.

Outro fator essencial na decisão de contratar é a forma como essas instituições são mantidas, aquelas que contam com um mantenedor que garante uma receita fixa podem se estruturar melhor e ter mais condições de contratar bons profissionais, já aquelas que dependem de doações e projetos financiados através de licitações apresentam uma maior dificuldade para manter uma equipe fixa.

Os benefícios concedidos pelo governo às instituições que se enquadram como assistentes sociais são importantes, porém não chega a ser significativo na decisão de contratar para algumas dessas entidades.

A questão do trabalho voluntário é bastante importante para o setor, mas não é interessante adotá-lo como forma de substituição de mão de obra, pois eles acabam desenvolvendo apenas serviços auxiliares que não envolvem muita responsabilidade.

Quanto a uma gestão de pessoas, verificou-se que falta um setor ou responsável direto por essas questões, talvez porque o número de pessoas seja muito pequeno na maioria das instituições, dessa forma características como captação, desenvolvimento e retenção de recursos humanos podem se tornar fragilizados no cumprimento e desenvolvimento da missão da organização.

Ainda existem muitas distorções entre os salários e benefícios oferecidos a profissionais e pessoas que estão em empresas do mercado que visam o lucro, daqueles que se encontram em instituições do terceiro setor, porém o benefício que esses interessados em desenvolver um trabalho nesse setor recebem é o ganho da sociedade em geral.

REFERÊNCIAS

BELO, C.G. **Entrevista concedida pela jornalista responsável pelo projeto Rede Andi Brasil da CIRANDA**. Curitiba, 15 ago. 2007.

DAVIS, K., **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

EHRENBERG R. G.; SMITH R. S. **A moderna economia do trabalho: teoria e política Pública**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

FALCONER, A., **A promessa do terceiro setor**, disponível em: <http://www.lasociedadcivil.org/uploads/ciberteca/andres_falconer.pdf>, acesso em 21 ago. 2007

FERNANDES, R.C., **Privado porém público : o terceiro setor na América latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FRANK R. H. **Microeconomia e comportamento**. 3. ed. Alfragide: Mc Graw Hill, 1997.

GABARDO, C. L. B. **Entrevista concedida pela assessora de relações institucionais da Fundação Boticário**. Curitiba, 15 ago. 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE), **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil 2002**, disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>, acesso em 30 mar. 2007

LANDIM,L., **As pessoas. voluntariado, recursos humanos e liderança**. Seminário "Filantropia, Responsabilidad Social y Ciudadanía", disponível em: <<http://www.lasociedadcivil.org/uploads/ciberteca/landim.pdf>>, acesso em 18 ago. 2007

MONTAÑO, C. **Terceiro Setor e a questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

PAES, J. E. S. **Fundação e entidades de interesse social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis e tributários**. 6. ed. Brasília: Brasília Jurídica, 2006.

PINTO, R. **Gestão de recursos humanos para o terceiro setor**, notas para estudos, 2006, disponível em: <<http://www.robertopinto.com>>, acesso em 20 set. 2007

RIFKIN, J., **O fim dos empregos**. O declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho. São Paulo: Makron Books, 1995.

SCHLICKMANN, F. **Entrevista concedida pela presidente da PRECAVIDA**. Curitiba, 12 nov. 2007.

TEIXEIRA, G. M., **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

TEODÓSIO, A.S.S, **Pensar pelo avesso o terceiro setor**; Mitos, dilemas e perspectivas da ação social organizada nas políticas sociais, Disponível em <<http://www.portaldovoluntario.org.br/press/uploadArquivos/109700107964.pdf>>, acesso em 25 jun. 2007

- **Programas de Incentivo ao voluntariado**: novos desafios para a ética gerencial. Buenos Aires: Associação Latinoamericana de Ética, Negócios e Economia, Universidade Argentina de la Empresa, 26-27 de julho de 2001, pp. 17-27. Disponível em < www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_mat01_rhtxt6.cfm> acesso em 15 set. 2007.

VILLAS BOAS NETO, A. **Gestão de marketing para organização do terceiro setor**. Londrina: Midiograf, 2003.

ZABOLOTNY, E. L. **Entrevista concedida pela assistente de departamento pessoal da FEPE**. Curitiba, 12 nov. 2007.

Sites

<http://integracao.fgvsp.br>

www.abong.org.br

www.acaovoluntaria.org.br

www.ciranda.org.br

www.fepe.org.br

www.fundacaoboticario.org.br

www.ibge.gov.br

www.lasociedadcivil.org

www.portaldovoluntario.org.br

www.precavvida.org

www.rits.org.br

www.robertopinto.com

ANEXOS

ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO APLICADO À FUNDAÇÃO O BOTICÁRIO, CURITIBA, 2007	53
ANEXO 2 - QUESTIONÁRIO APLICADO À CIRANDA, CURITIBA, 2007	57
ANEXO 3 - QUESTIONÁRIO APLICADO À FUNDAÇÃO ECUMÊNICA DE PROTEÇÃO AO EXCEPCIONAL, FEPE, CURITIBA, 2007	62
ANEXO 4 - QUESTIONÁRIO APLICADO A PRECAVVIDA, CURITIBA, 2007	64

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO APLICADO À FUNDAÇÃO O BOTICÁRIO, CURITIBA, 2007

APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Nome. Fundação O Boticário de Proteção à Natureza

Área de atuação: conservação e proteção ao meio ambiente

Endereço: Rua Gonçalves Dias, 225, Batei, Curitiba, Paraná

Página na web. www.fundacaoboticario.org.br

Entrevistado: Ceres Loise Bertelli Gabardo, Assessora de Relações Institucionais, ceres@fundacaoboticario.org.br

Funcionários Efetivos / contratados: 44

Voluntários: 9

Estagiários: 12

Terceiros/ prestadores de serviços (limpeza e segurança): 8

HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

A Fundação O Boticário de Proteção à Natureza é uma organização sem fins lucrativos, cuja missão é promover e realizar ações de conservação da natureza. Foi fundada em 1990 e suas ações estão pautadas em ciência e na consciência de que esse é o caminho para a manutenção da vida na Terra.

O desafio da Fundação O Boticário é grande: proteger a natureza do Brasil, país que é considerado um dos maiores abrigos de vida do mundo, mas que enfrenta significativos desafios sócio-econômicos. O uso inadequado dos recursos naturais tem causado degradação, extinção de espécies e, conseqüentemente, diversos reflexos negativos ao equilíbrio natural.

Para alcançar sua missão de maneira mais efetiva, a Fundação O Boticário concentra suas atividades nas áreas protegidas do Brasil e nas atividades relacionadas à proteção de seu entorno. As áreas protegidas compreendem porções significativas de ambientes naturais, que abrigam ecossistemas únicos, espécies raras ou ameaçadas de extinção, asseguram a proteção de nascentes, mantêm belezas cênicas em seu estado original e, muitas vezes, também protegem importantes sítios do patrimônio arqueológico, cultural e histórico do país.

As ações da Fundação O Boticário são efetivas em áreas prioritárias para a conservação. A começar pela Floresta Atlântica, com a Reserva Natural Salto Morato, localizada em Guaraqueçaba (PR), considerada Patrimônio Natural da Humanidade em 1999, pela Unesco. Daí estendem-se para o entorno dessas áreas por meio do incentivo à

conservação de terras privadas e do apoio a projetos de terceiros. E são complementadas de forma mais ampla, chegando ao centro urbano com a Estação Natureza, exposição interativa que sensibiliza para a conservação. Juntam-se à exposição, publicações, eventos e capacitação para fortalecer o setor conservacionista no Brasil.

A Fundação O Boticário pretende, com seu trabalho, implantar este ciclo em cada bioma brasileiro, salvando parte significativa do que temos de mais rico na natureza brasileira, ao mesmo tempo em que conscientiza a sociedade para a importância de preservar e celebrar a vida.

VISÃO: Ser exemplo em conservação da natureza pela capacidade transformadora e multiplicadora de suas ações.

MISSÃO: Promover e realizar ações de conservação da natureza.

VALORES

- Compromisso com a Conservação da Natureza - Práticas profissionais que evidenciem a missão e valores institucionais.
- Compromisso com a Ética - Autenticidade, honestidade, e respeito nas relações, procedimentos e decisões.
- Compromisso com o Espírito de Equipe - Profissionalismo, motivação, reconhecimento e cooperação, garantindo melhores resultados.
- Compromisso com o Desenvolvimento Contínuo - Capacidade de agregar conhecimentos que contribuam para o desenvolvimento pessoal e organizacional, com intuito de ter flexibilidade, agilidade, proatividade, inovação e criatividade.

3. CAPTAÇÃO DE PESSOAS

1. Há um setor ou um responsável pela gestão de pessoas dentro da organização?

Por se tratar de uma fundação da empresa O Boticário, a organização tem como setor de RH o próprio setor da empresa.

2. Quais são as ferramentas utilizadas para o recrutamento de funcionários e de voluntários?

Os voluntários podem se inscrever no site da fundação ou ir diretamente aos pontos de proteção ambiental onde se apresentam e se inscrevem, já para os colaboradores há um banco de currículos dentro do RH da empresa, onde são cadastrados através da página na web da empresa O Boticário, também podem ser deixados currículos na sede da fundação. As vagas são divulgadas no site da empresa. Os profissionais são divididos da seguinte forma:

Áreas meios – são profissionais que podem atuar dentro e fora do terceiro setor, ou seja, são colocadas também no segundo setor, como: administradores, contadores, analistas.

Áreas fins – são áreas onde se concentram os técnicos especializados na missão da organização, são profissionais como: biólogos, engenheiros, agrônomos, esses profissionais são encaminhados diretos para a instituição e essas vagas são divulgadas em áreas específica: faculdades, fóruns e encontros.

3. Utiliza-se de interatividade on-line para a gestão de pessoas como:

a) acesso às informações da organização, como ações realizadas e objetivos: *Sim, dispõe do site da Fundação com os projetos realizados;*

b) conectividade de pessoas com pessoas de outras organizações que realizam as mesmas atividades: *Sim, a fundação tem contatos com outras organizações do setor para troca de informações;*

c) acesso a oportunidades de capacitação: *Sim, os funcionários participam do programa de treinamento corporativo realizado pela empresa O Boticário, dessa forma capacitando e desenvolvendo melhor as pessoas em questões administrativas e gestão dentro da organização.*

4. Quais são os tipos de relação de trabalho que se tem na organização? estagiário, contratados, temporários, terceirizados?:

A Fundação conta com terceirizados, com contratados e com um programa de estágios. A Fundação apresenta serviço terceirizado, como os serviços de limpeza e segurança.

5. A organização trabalha com banco de horas: *sim*

6. A organização conta com responsáveis que se ajustam rapidamente a pressões imediatas, mas tem objetivos a longo prazo (organização flexível): *sim*

7. A organização exige as seguintes características do profissional:

- Orientado para a interdisciplinariedade: OK
- Orientado para o autodesenvolvimento: OK
- Capaz de aprender e manter se atualizado: OK
- Orientado para missões: OK
- Orientado para desafios: OK
- Empreendedor: OK
- Comprometido com o projeto da ONG: OK

8. Quais são as dificuldades encontradas na busca de profissionais no mercado?

A primeira dificuldade encontrada é que o RH traz uma pré-seleção do site, onde muitos perfis não batem com o que se deseja, pois estão mais voltados para a área industrial, então a própria organização acaba abrindo um processo seletivo próprio, para tentar identificar o perfil correto.

O segundo passo é na hora da entrevista tentar verificar o compromisso que a pessoa tem com a missão da organização, para que o profissional tenha compromisso, tem que ser sensibilizado pela causa da instituição.

4. MODELO ESTRATÉGICO PARA GESTÃO DE PESSOAS

1. Existem equipes interdisciplinares, Profissionais de diferentes setores trabalhando juntos num objetivo: *sim*

2. Os funcionários utilizam horário flexível: *sim*

3. A ONG tem utilizado a Multifuncionalidade, ou seja, implica o desempenho de funções diversas: *sim*

a) seleção e treinamento com base no perfil de competências das funções: *sim*

b) avaliação contínua e sistêmica de competências: *não, estão sem esse programa, mas há um projeto para implementação, não tem avaliação de performance, competências e atitude por enquanto.*

c) mecanismo de recompensas: *não, por se tratar de uma organização não-lucrativa, não há um programa de mecanismo de recompensas.*

4. Há a necessidade de se desenvolver novas maneiras de educar líderes, resultado:

- Programas que enfatizem mais o desenvolvimento de uma nova mentalidade social do que o domínio de técnicas: *o domínio de técnicas e científico é bastante importante, considerando que a maioria do pessoal que está na organização já tem uma mentalidade voltada para o social bem desenvolvida.*
- Programas que enfatizam mais o futuro que o passado: *sim, programas são desenvolvidos sempre pensando no que há pela frente e como resolvê-lo.*
- Programas que desenvolvam a capacidade de aprendizagem contínua: *sim.*

5. São adotadas estratégias para enfrentar o novo mundo do trabalho como:

- O impacto de uma nova ordem econômica: *sim*
- Novas formas de contratação de colaboradores: *sim*
- A exigência de um novo tipo de trabalhador: *sim*
- Humanização do trabalho: *sim*

6. Há um clima propício à negociação como forma de assegurar maior participação dos empregados, aumentar o seu comprometimento com a missão?

Sim, há a conversa e a negociação para assegurar maior participação.

7. A gestão de pessoas é compatível com a realidade da ONG?

Sim

10. Atua como agente de mudanças?

Sim

ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO APLICADO À CIRANDA, CURITIBA, 2007

1. APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Nome: CIRANDA **CENTRAL DE NOTÍCIAS DOS DIREITOS DA INFÂNCIA E ADOLESCÊNCIA**

Área de atuação: Direitos Humanos, Infância e Adolescência

Endereço: Rua Desembargador Westphalen, 1373, Rebouças, Curitiba, Paraná

Página na web: www.ciranda.org.br

Entrevistado: Carolina Gabardo Belo - jornalista responsável pelo projeto Rede Andi Brasil

1) Qual o número de pessoas que trabalham na organização como:

- a) contratados - 2
- b) terceirizados - 0
- c) prestadores de serviços - 4
- d) estagiários - 7
- e) voluntários - 2

2) Quem são os mantenedores da organização, ou como fazem para captar recursos?

As empresas são: HSBC, Petrobrás, Santander. Elas abrem editais para projetos e a organização se inscreve para que sejam aprovados.

2. HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

Ano de fundação. 8 de fevereiro de 1998.

Objetivo de produzir um trabalho mais sistemático de cobertura e análise do que a imprensa publica sobre infância e adolescência. Desde então, a equipe *Ciranda* vem desenvolvendo um reconhecido trabalho de orientação aos veículos de comunicação paranaenses, oferecendo pautas especiais aos meios de comunicação, atendimento personalizado aos jornalistas, organização e disseminação de informações especializadas.

3. PROJETOS

São 8 projetos atualmente, entre esses estão: o Projeto Luz, Câmera, Paz!

A proposta metodológica visa, prioritariamente disseminar para a sociedade o que os próprios jovens pensam e têm a dizer sobre o tema da Violência, dando voz a esses meninos e meninas, que na maioria das vezes são analisados, mas dificilmente são escutados.

O Projeto **Interação** é um conjunto de oficinas e outras atividades de: educação para a comunicação (leitura crítica dos meios); uso das tecnologias na educação; comunicação interativa para promoção da cidadania; e inter-relações entre comunicação/educação e arte.

A proposta pedagógica do projeto tem como pressuposto os Quatro Pilares da Educação, apontados em relatório da Unesco. São eles:

- aprender a conhecer;
- aprender a fazer;
- aprender a viver juntos;
- aprender a ser.

A partir desses pressupostos é possível abordar temas fundamentais, tais como: cidadania, direitos humanos, mercado de trabalho, cultura, violência, diversidade em questões raciais e de gênero, consumo, sexo e drogas.

Em todas as ações do Projeto Interação, o educando é considerado protagonista do seu processo de desenvolvimento e o ambiente educativo um espaço dinâmico que propicia a busca contínua do desenvolvimento.

4. CAPTAÇÃO DE PESSOAS

1. Há um setor ou um responsável pela gestão de pessoas dentro da organização?

Não

2. Quais são as ferramentas utilizadas para o recrutamento de funcionários e de voluntários?

Para os voluntários, é feito um cadastro dentro da organização ou através do site na internet, que acaba se constituindo num banco de dados de voluntários interessados em trabalhar no projeto, outra forma de captação são classificados no Jornal O ESTADO DO PARANÁ e TRIBUNA DO PARANÁ, participam também de redes de ação voluntária, como o CAV em Curitiba, o Centro de Ação Voluntária, que encaminha voluntários. Quanto aos estagiários, esses são encaminhados através da parceria com o CIEE.

3. Utiliza-se de interatividade on-line para a gestão de pessoas como:

a) acesso às informações da organização, como ações realizadas e objetivos: *sim*

b) conectividade de pessoas com pessoas de outras organizações que realizam mesma atividades: *sim*

4. Quais são os tipos de relação de trabalho que se tem na organização? estagiário, contratados, temporários, tercerizados?

São 2 contratados, uma grande parte são estagiários dos cursos de jornalismo, designer, publicidade e comunicação, e um pessoal que trabalha por meio de contrato como prestadores de serviços.

5. A organização trabalha com banco de horas: *sim*

6. A organização conta com responsáveis que se ajustam rapidamente a pressões imediatas, mas tem objetivos a longo prazo (organização flexível): *sim*

7. A organização exige as seguintes características do profissional:

- Orientado para a interdisciplinariedade: *sim*
- Orientado para o autodesenvolvimento: *sim*
- Capaz de aprender e manter se atualizado: *sim*
- Orientado para missões: *sim*
- Orientado para desafios: *sim*
- Comprometido com o projeto da ONG: *sim*

5. MODELO ESTRATÉGICO PARA GESTÃO DE PESSOAS

1. Equipes interdisciplinares, ou seja, profissionais de diferentes setores trabalhando juntos num objetivo?

Sim, porém são profissionais que atuam na mesma área, comunicação.

2. Os funcionários utilizam horário flexível: *sim*

3. A ONG tem utilizado a multifuncionalidade, ou seja, implica em desempenho de funções diversas?

a) seleção e treinamento com base no perfil de competências das funções: *sim*

b) avaliação contínua e sistêmica de competências: *não*

c) mecanismo de recompensas: *não*

4. Há a necessidade de se desenvolver novas maneiras de educar líderes, resultado:

- Programas que enfatizem mais o desenvolvimento de uma nova mentalidade social do que o domínio de técnicas: *o domínio de técnicas é importante para a organização, considerando que ao desenvolver os projetos as pessoas já contam com uma mentalidade social. Considerando que as pessoas da organização estão desenvolvendo e se desenvolvendo profissionalmente nos projetos executados.*
- Programas que desenvolvam a capacidade de aprendizagem contínua: *sim*

5. São adotadas estratégias para enfrentar o novo mundo do trabalho como:

- O impacto de uma nova ordem econômica
- Novas formas de contratação de colaboradores

- A exigência de um novo tipo de trabalhador
- Humanização do trabalho

Todos os pontos apresentados acima são importantes na gestão, e por isso são levados em conta quando são elaboradas estratégias para a organização.

6. Há um clima propício à negociação como forma de assegurar maior participação dos empregados, aumentar o seu comprometimento com a missão?

Sim

7. Há programas de comunicação amplo que propicia a transparência?

Sim, são realizados boletins relatando os acontecimentos dentro da organização.

8. A gestão de pessoas é compatível com a realidade da ONG: *sim*

9. Há integração de suas estratégias e plano de ação à satisfação dos clientes externos e internos, nesse caso, sociedade e doadores? *sim*

10. Atua como agente de mudanças: *sim*

ANEXO 3 – QUESTIONÁRIO APLICADO À FUNDAÇÃO ECUMÊNICA DE PROTEÇÃO AO EXCEPCIONAL, FEPE, CURITIBA, 2007

1. APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Nome: **Fundação Ecumênica de Proteção ao Excepcional**

Área de atuação: trabalho filantrópico, em benefício das pessoas com deficiência

Endereço: Av. Prefeito Lothário Meissner, 836, Jardim Botânico, Curitiba, PR

Página na web: www.fepe.org.br

Entrevistado: Eliane de Lourdes Zabolotny, assistente de departamento pessoal

1) Qual o número de pessoas que trabalham na organização como:

a) contratados: 241

b) terceirizados: 0

c) prestadores de serviços: 3

d) estagiários: 16

e) voluntários: 23

2) Quem são os mantenedores da organização, ou como fazem para captar recursos?

Existem convênios de nível nacional, estadual e municipal, principalmente com secretárias da educação. Há também doações por parte de empresas e de pessoas físicas, porém é um recurso esporádico para a organização.

2. HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

A FEPE – Fundação Ecumênica de Proteção ao Excepcional – desenvolve, há 47 anos, trabalho filantrópico, em benefício das pessoas com deficiência. Tem, como missão, a pesquisa, prevenção, diagnóstico, educação, habilitação, reabilitação e inclusão das pessoas com deficiência. Para tanto, a entidade mantém equipe especializada, bem como as dependências das unidades de atendimento adequadas aos seus beneficiários, de forma a garantir o alto padrão dos serviços prestados.

3. PROJETOS

A entidade atua em três núcleos: a Escola de Educação Especial Ecumênica, o Serviço de Referência em Triagem Neonatal e o Núcleo de Educação a Distância.

A **Escola de Educação Especial** atende 415 alunos com deficiência mental e múltipla deficiência, em quatro programas diferenciados: educação infantil, educação escolar, profissionalização e múltipla deficiência. A escola possui equipe multi e interprofissional objetivando habilitar, reabilitar e incluir o aluno com deficiência no mundo do trabalho e na sociedade.

Referência mundial em Triagem Neonatal, com mais de 3 milhões de bebês triados, o **Serviço de Referência em Triagem Neonatal**, é responsável pelo Programa de Triagem Neonatal no Paraná, realizando o “Teste do Pezinho” em todos os recém-nascidos paranaenses. O Teste permite diagnosticar precocemente anomalias genéticas hereditárias (fenilcetonúria, hipotireoidismo congênito, hemoglobinopatias, fibrose cística e deficiência de biotinidase) e estabelecer nos casos detectados o acompanhamento e tratamento, evitando as seqüelas das doenças e garantindo uma vida saudável à criança. O trabalho envolve também a conscientização dos profissionais de saúde e a orientação da própria gestante.

Núcleo de Educação a Distância da FEPE - NEAD, implantado em maio de 2005, já capacitou mais de 400 profissionais de saúde, de vários estados brasileiros, para a Triagem Neonatal. Acreditando no potencial promissor da educação a distância, o NEAD/FEPE tem propostas educacionais consistentes e infra-estrutura tecnológica avançada, visando suprir a necessidade de capacitação profissional nas áreas de saúde, educação, educação especial, recursos humanos, gestão de negócios, técnicas laboratoriais e outras.

Para manter uma estrutura de atendimento exemplar, a instituição recebe ajuda de parceiros, empresas, órgãos financiadores e também da sociedade civil.

4. CAPTAÇÃO DE PESSOAS

1. Há um setor ou um responsável pela gestão de pessoas dentro da organização?

Existe um departamento pessoal responsável pelos assuntos de contratação e folha de pagamento e outros relacionados à área. No caso, cada área é responsável pela seleção, entrevista e treinamento dos candidatos.

2. Quais são as ferramentas utilizadas para o recrutamento de funcionários e de voluntários?

As ferramentas utilizadas são disposição de links na pagina da organização para cadastros de currículos e interessados em desenvolver trabalhos voluntários, além desse utiliza se classificados em jornais municipais.

3. Utiliza-se de interatividade on-line para a gestão de pessoas como:

a) acesso às informações da organização, como ações realizadas e objetivos: *sim*

b) conectividade de pessoas com pessoas de outras organizações que realizam mesmas atividades: *sim*

4. Quais são os tipos de relação de trabalho que se tem na organização?

Existem 241 contratados, desses 70 são professores, porém 28 deles são concedidos pelo estado e 5 pelo município. Há também um programa de estágios que conta com 16 estudantes. A organização não trabalha com terceirizados, mas existem prestadores de serviços.

5. MODELO ESTRATÉGICO PARA GESTÃO DE PESSOAS

1. A ONG tem utilizado a multifuncionalidade, ou seja, implica em desempenho de funções diversas?

a) seleção e treinamento com base no perfil de competências das funções: *sim*, a *secretária da educação promove cursos de capacitação para os professores, quanto as outras áreas técnicas o profissional procura participar de congressos. Já as áreas administrativas, é mais raro haver algum tipo de treinamento.*

b) avaliação contínua e sistêmica de competências: *não*

c) mecanismo de recompensas: *não*

2. Há programa de comunicação amplo que propicia a transparência?

Sim

3. A gestão de pessoas é compatível com a realidade da ONG: *sim*

4. Atua como agente de mudanças: *sim*

ANEXO 4 – QUESTIONÁRIO APLICADO À PRECAVVIDA, CURITIBA, 2007

1. APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Nome: Centro de Prevenção e Recuperação: "O Caminho, a Verdade e a Vida" - PRECAVVIDA

Área de atuação: Assistência social para indivíduos com HIV e dependência química.

Endereço: Rua Sant'Ana, 412, Jardim Botânico, Curitiba, PR

Página na web: www.precavvida.org

Entrevistado: Filomena Schlickmann, presidente.

1) Qual o número de pessoas que trabalham na organização como:

a) contratados: 3

b) terceirizados: 0

c) prestadores de serviços: 5

d) estagiários: 0

e) voluntários: 34

2) Quem são os mantenedores da organização, ou como fazem para captar recursos?

Convênio com a Secretária municipal da Saúde, mensalidade cobrada de pessoas internadas que tenham a condição de contribuir e doações.

2. HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

O **PRECAVVIDA** teve início de suas atividades em agosto de 1992. Onde deu início numa residência no bairro São Braz, em Curitiba – PR.

O trabalho surgiu da necessidade de assistência e prevenção a pessoas que: morrem por usarem drogas lícitas e/ou ilícitas, portadores do vírus HIV/Aids, que não encontram apoio/meios de tratamento, pessoas depressivas e também aquelas que por falta das necessidades básicas até morrem de fome. Através da sensibilização por este público alvo, foi dado o início as atividades, estendendo-se até a data de hoje.

3. PROJETOS

Tem como campos de articulação:

- Conselhos: Comissão Municipal e Estadual para Controle de DST e Aids; Comissão Municipal de Assistência Social

- Redes:

- Fóruns em que participa: Fórum Paranaense de ONGs/ Aids; Fórum dos Direitos da Criança e do Adolescente; Fórum de Prevenção Às Drogas

Alguns projetos:

Centro de Atendimento Ambulatorial

Abrigo - dia para a população de rua

Casa de Apoio: Novo Alvorecer
CETREI - Centro de Treinamento do Precavida

4. CAPTAÇÃO DE PESSOAS

1. Há um setor ou um responsável pela gestão de pessoas dentro da organização?

Não

2. Quais são as ferramentas utilizadas para o recrutamento de funcionários e de voluntários?

Utiliza-se de redes de ação voluntária do terceiro setor, anunciando a necessidade tanto de voluntários quanto de pessoas para desenvolver outros trabalhos. Para estagiários são colocados anúncios em universidades e escolas.

3. Utiliza-se de interatividade on-line para a gestão de pessoas como:

a) acesso às informações da organização, como ações realizadas e objetivos: *sim*

b) conectividade de pessoas com pessoas de outras organizações que realizam mesma atividades: *sim*

4. Quais são os tipos de relação de trabalho que se tem na organização?

Existem 3 pessoas contratadas na organização, a presidente, uma técnica em enfermagem e uma auxiliar administrativa. Os serviços de Assistência social, psicóloga, terapeuta ocupacional, motorista e recepcionista são tratados como prestadores de serviços não tendo nenhuma relação empregatícia com a organização. No momento não possui estagiários.

5. MODELO ESTRATÉGICO PARA GESTÃO DE PESSOAS

1. A ONG tem utilizado a multifuncionalidade, ou seja, implica em desempenho de funções diversas?

a) seleção e treinamento com base no perfil de competências das funções: *sim*

b) avaliação contínua e sistêmica de competências: *não*

c) mecanismo de recompensas: *não*

2. Há programas de comunicação amplo que propicia a transparência?

Sim

3. A gestão de pessoas é compatível com a realidade da ONG: *sim*

4. Atua como agente de mudanças: *sim*