

## Área Temática: Organização do Terceiro Setor

# TD&E na Gestão Estratégia de Pessoas no Terceiro Setor

### AUTORA

**EDILEUSA GODÓI DE SOUSA**

Universidade de São Paulo

edileusagodoi@uol.com.br

### RESUMO

A implantação de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) com enfoque estratégico em organizações do terceiro setor pode trazer inúmeros benefícios, seja para o enfrentamento das incertezas que permeiam o setor, a uma melhoria na gestão dos recursos humanos e competências. Assim, a abordagem do presente estudo é de natureza qualitativa, e se fundamenta nas bases conceituais do pensamento da gestão estratégica de pessoas em uma ONG por meio de TD&E. O objetivo consistiu em investigar se o TD&E como ferramenta na Gestão Estratégia de pessoas na ONG LAR – Rede de Lares Solidários-MG influenciou na sustentabilidade e expansão da organização. Inicialmente foi construída uma base conceitual onde foram apresentadas algumas reflexões acerca do terceiro setor e enfatizado as características da gestão estratégica das pessoas. Em seguida, foi apresentado um estudo de caso focalizando a ONG LAR, com 22 unidades localizadas no Estado de Minas Gerais, a qual atua em prestação de serviços comunitários. Os resultados da pesquisa apontam que as ações da ONG voltadas para a gestão estratégica das pessoas foram influenciadas positivamente pela orientação para o conhecimento e aprendizagem, por meio do TD&E. Além dessa constatação, os resultados permitiram verificar o impacto do TD&E no desempenho e sustentabilidade da organização.

**Palavras-chave:** Gestão estratégica de Pessoas; TD&E; Terceiro Setor.

### ABSTRACT

The implantation of Training, Development and Education (TD&E) with strategical approach in organizations of the third sector can bring innumerable benefits, either for the confrontation of the uncertainties that permeate the sector, either to an improvement in the management of the human resources and competences. Thus, the approach of the present study is of qualitative nature, and it is fundamented on the conceptual bases of the thought of the strategical management of people in a NGO, by means of TD&E. The objective consisted of investigating if the TD&E as a tool in the Management Strategy of people in the NGO LAR – Rede de Lares Solidários-MG influenced in the sustainability and expansion of the organization. Initially a conceptual base was constructed where some reflections concerning the third sector were presented and it was emphasized the characteristics of the strategical management of the people. After that, presented a study of case focusing the NGO LAR, with 22 units located in the state of Minas Gerais, which acts in communitarian rendering of services. The results of the research point that, the degree of orientation of the NGO with respect to the strategical management of the people are influenced positively by the orientation for the knowledge and learning, by means of the TD&E. In addition to this constataion, the results allowed to verify the impact of the TD&E in the performance and sustainability of the organization.

**Keywords:** Strategical management of People; TD&E; Third Sector.

## INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas no Brasil e no mundo tem experimentado uma série de mudanças tanto do ponto de vista teórico/conceitual como na prática. Se antes as pessoas eram consideradas como somente mais uma ferramenta para as organizações atingirem seus objetivos, atualmente, elas estão sendo valorizadas como em nenhuma outra época na história das organizações. Isso porque fatores externos às organizações, como: avanços tecnológicos; a globalização da economia; crescimento da concorrência; opinião pública; clientes mais exigentes; tudo isso, tem levado as organizações a tentarem manter em seus quadros pessoas cada vez mais competentes.

Competência é entendida aqui, como a combinação sinérgica de conhecimento, habilidades e atitudes (CHA), expressas pelo desempenho profissional, dentro de um determinado contexto organizacional (NISEMBAUM, 2000; SANTOS, 2001).

Assim, a abordagem estratégica na Gestão de Pessoas vem se disseminando amplamente nas últimas décadas. A constatação disso vem do crescimento na literatura nacional do modelo de gestão por competências, ligado à perspectiva estratégica (FLEURY; LACOMBRE, 2003). Essa abordagem envolve reconhecer a relevância das pessoas e seu desenvolvimento como fontes primordiais da vantagem competitiva sustentável (PORTER, 1990; SISSON; STOREY, 2000).

De acordo com Albuquerque (1999), a organização para ser competitiva necessita de gerentes e funcionários com nível, cada vez maior, de formação, qualificação e educação. No entanto, segundo o referido autor, o atual sistema de educação formal e de formação de recursos humanos não tem atendido adequadamente às necessidades ditadas pela competitividade empresarial. O que força as empresas a assumirem de maneira crescente parte na educação e na formação de recursos humanos. No entanto, para o mesmo autor, os investimentos em educação e treinamento só trarão resultados para a empresa, se o funcionário puder aplicar o aumento da qualificação obtido na sua própria realidade de trabalho.

Desta maneira, os sistemas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), cada vez mais, têm ocupado posição estratégica dentro das organizações.

A formulação de estratégias na gestão de recursos humanos, que se tornou o foco de atenção da alta administração das empresas, volta-se também para as medidas positivas que uma organização sem fins lucrativos poderá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente para garantir sua sobrevivência.

No contexto das organizações do terceiro setor, a sobrevivência se relaciona a uma série de variáveis: o crescimento no número destas organizações; o incremento da sua complexidade estrutural, associados à aceleração do ritmo das mudanças ambientais; às pressões por parte dos parceiros e, principalmente, saber lidar com as pessoas. Tudo isso tem exigido dessas organizações, uma maior capacidade de formular e implementar estratégias que possibilitem superar os crescentes desafios na gestão de pessoas e atingir os seus objetivos tanto de curto, como de médio e longo prazos.

Desta forma, torna-se cada vez mais indispensável que estas organizações passem a considerar as influências advindas do ambiente externo no seu processo de tomada de decisão, considerando aspectos sociais e políticos em soma aos aspectos econômicos. Dentro desse processo, entende-se que a gestão estratégica das pessoas, necessariamente, tende a ocupar uma posição de enorme destaque no contexto da gestão organizacional.

A partir destas considerações iniciais, para este estudo traçou-se a seguinte questão: qual o papel do TD&E na Gestão Estratégica de Pessoas na ONG LAR – Rede de Lares Solidários-MG e como isso influencia na sua sustentabilidade e expansão?

A metodologia utilizada para o trabalho seguiu-se da seguinte maneira: revisão da literatura sobre os conceitos e as principais abordagens teóricas sobre a gestão estratégica de pessoas, seguidos das tendências de pesquisa sobre TD&E nessa gestão; e por fim, realizado um estudo de caso na ONG LAR localizada no estado de MG.

A escolha da organização para objeto de pesquisa ocorreu pelo fato da ONG em questão se destacar perante outras da região em que atua, em termos de número de beneficiários como também, quantidade de setores de atendimento, e principalmente, pelo fato de tudo indicar que a organização adota uma gestão estratégica baseada em TD&E dos seus colaboradores e voluntários, tanto para a sua sustentabilidade como para sua expansão, o que vem ao encontro com os objetivos do trabalho.

Este estudo se justifica por contribuir para a discussão teórico-empírica da gestão estratégica de pessoas no terceiro setor, haja vista que a literatura não é muito rica nesse particular, e por ser um estudo de caso em uma ONG que serve de referência em todo o País.

Deste modo, a contribuição do trabalho se faz importante na medida em que aborda temas emergentes para um atual contexto das ONG's no Brasil, as quais vêm sofrendo crescentes influências de fatores do ambiente externo, tendo que implementar mudanças estratégicas no sentido de adaptarem-se às novas condições ambientais, visando sobreviver num contexto cada vez mais hostil.

Os resultados deste trabalho estão limitados ao estudo de gestão estratégica de pessoas específico da ONG pesquisada, e não a gestão das organizações do terceiro setor como um todo. Nesse sentido, as recomendações constantes neste trabalho não devem ser generalizadas.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Sobre o Terceiro Setor

A crescente exposição do termo terceiro setor na mídia, nas esferas políticas, econômicas e sócio-culturais e nos debates acadêmicos, nos remete a um cenário de **possibilidades** ao identificar o setor como um espaço privilegiado de mudança humana (DRUCKER, 1997), de incorporação e de reinserção profissional de mão-de-obra (RIFKIN, 1995; MARCOVITCH, 1997; SALAMON, 1998; VALADÃO JR., 2003); de **desafios** diante de um campo marcado por uma irreduzível diversidade de atores e formas de organização (CARDOSO, 1997); e de **limites** devido ao otimismo exagerado e crença na superioridade da ação fora da esfera do Estado, fundamentados nas “virtudes naturais” das organizações do terceiro setor (FALCONER, 1999).

Para Valadão Jr. (2003, p. 90), “[...] as organizações de terceiro setor têm-se sobressaído no cenário institucional, porque ocupam o espaço de promotoras de bem-estar social relegado a segundo plano pelo Estado neoliberal, no conjunto de suas políticas.”

Contudo, para Salamon (1997, p. 91) o terceiro setor permanece “[...] um ecossistema frágil, vulnerável às ameaças externas, incerto quanto às suas fontes de apoio, imperfeitamente firmado e legitimado, não raro ameaçado pelos seus próprios sucessos.”

Deste modo, um dos maiores desafios da sociedade é constituir organizações sustentáveis. Assim, o termo sustentabilidade adquire importância-chave, principalmente, no contexto do terceiro setor – composto por aquelas organizações que não fazem parte do Estado (primeiro setor) nem do mercado (segundo setor) – uma vez que, a sobrevivência das organizações do setor se relaciona a uma série de variáveis que envolvem tanto aspectos financeiros, gerenciais, quanto a dimensão humana.

À medida que se multiplicam as iniciativas no chamado terceiro setor, cresce também a exigência por profissionalização. Sai de cena o mero voluntariado e ascende a necessidade de visão gerencial e rigor financeiro. Dessa forma, verifica-se que as ONG's vêm se adaptando constantemente às exigências que o ambiente impõe. Pressupõe-se que tais

adaptações ocorrem por meio de decisões estratégicas, uma vez que, mudanças exigiram dessas organizações uma reestruturação, em especial, nas suas formas de gestão. Assim, acredita-se que, cada vez mais, a formulação de estratégias faz parte do contexto das ONG's. Em especial, a gestão estratégica de pessoas, que emerge como uma importante vertente nessa questão, uma vez que, os processos de profissionalização em curso estão assentados, fundamentalmente, sobre as competências e o comprometimento dos profissionais que trabalham para essas organizações.

Neste sentido, tudo aponta que as ações de TD&E podem a vir ocupar um papel importante no conjunto de práticas na gestão estratégica de pessoas no contexto das organizações do terceiro setor, por desenvolver competências que permitam lidar com os novos modelos de gestão e de organização do trabalho pelos quais essas organizações não estão imunes.

## **2.2 Gestão Estratégica de Pessoas no Terceiro Setor**

O termo Gestão Estratégica de Pessoas vem sendo, frequentemente, empregado no cotidiano das organizações. Há, porém, uma carência de reflexão sobre seus desdobramentos. Algumas publicações sobre o referido tema destacam o modelo de gestão por competências atrelado à perspectiva estratégica (FLEURY e LACOMBE, 2003) e outras, destacam a relevância da estratégia de comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais (ALBURQUEQUE, 2002). Também Prahalad e Hamel (1990) consideram a organização um conjunto de competências e capacidades, que ganha corpo através das habilidades humanas.

Neste sentido, tudo indica que é consenso entre os estudiosos a necessidade de envolver as pessoas e criar uma visão compartilhada por todos os funcionários quanto ao futuro desejado pelas organizações. Ou seja, não basta apenas a existência de objetivos e estratégias, eles precisam também ser conhecidos e compartilhados por todos.

Fischmann (1987) em seus estudos sobre planejamento estratégico descobriu que muito se planejava e pouco acontecia. Ao realizar uma ampla pesquisa sobre implementação de estratégias, por meio de análise fatorial, ferramental estatístico, para definir quais eram as barreiras na implementação estratégica, o autor identificou que 90% se referiam ao fator humano, ou seja, a gestão de pessoas. A partir disso, entende-se que “o fazer acontecer”, vai depender muito de saber trabalhar com as pessoas, e que todos tenham claro o seu papel dentro do planejamento estratégico. Dessa forma, a gestão estratégica das pessoas está muito mais na capacidade de implementação, do que no campo da formulação. Está ainda, ligada ao fato de engajamento, de envolver as pessoas chaves dentro do processo que se quer implantar.

Segundo Galbraith e Lawler (2003), embora se constate que as organizações que praticam o alto envolvimento das pessoas sejam mais eficientes, tais práticas ainda são raras no cotidiano das empresas. De acordo com Beatty e Hughes (2005), frequentemente as pessoas não entendem o que as estratégias organizacionais significam para seus departamentos, para suas atividades. Muitas organizações definem estratégias que apenas se encontram descritas em um plano ao qual poucos têm acesso.

Assim, estas organizações deixam de atentar para o fato de que, se os esforços das pessoas forem catalisados por objetivos comuns e uma visão compartilhada do futuro que se deseja alcançar, as chances de concretização são potencializadas.

Há de se levar em conta ainda que, a estratégia organizacional é que determina quais competências serão necessárias para sua implementação (FLEURY, 2002) e, através de um processo de aprendizagem contínua, que as competências organizacionais e as competências humanas se alimentam mutuamente. Segundo Dutra (2001), existe uma estreita relação entre as competências individuais e as organizacionais. O autor ressalta nessa relação o caráter de interdependência, cujo resultado é a contribuição mútua entre organização e indivíduos. A organização empresta às pessoas o seu patrimônio de competências, dando-lhes condições

para enfrentar situações diversas. As pessoas devolvem para a organização o seu aprendizado, dando-lhe condições de sobrevivência e desenvolvimento.

Dessa forma, entende-se que o fator humano pode ser uma fonte de competitividade - ao considerar que as competências são os principais recursos de vantagem competitiva (DRUCKER, 2001) - e de sustentabilidade da organização – uma vez que, a capacidade de aprendizagem constante das pessoas é apontada como condição de sobrevivência para as organizações (SENGE, 1990).

Norton (2006) desenvolveu um modelo estratégico (Figura 1) que contempla o grau de proficiência dos funcionários de uma organização: novato, competente, experiente e especialista, para facilitar a aquisição de competências. Tal modelo pode ser um ponto de partida para a integração das ações de aprendizagem e gestão de TD&E.

**Figura 1** – Aprendizagem Organizacional - Convergências de Iniciativas

<b>Iniciante</b>	<b>Conhecedor</b>	<b>Experiente</b>	<b>Especialista</b>
Novo no trabalho Conhece pouco	Capaz de executar os padrões básicos	Capaz de variar o desempenho em situações específicas	Capaz de inventar novas formas de executar o trabalho; Ensina outros
Mais Comuns		Mais Específicas	
Necessidades de Aprendizagem			
Mais Formal (Treinam. Estruturado)		Mais informal (Treinam. “On the Job”)	
Currículo Comum (programas)		Aprendizado Personalizado (Desempenho)	
Sala de Aula, Treinam. Online		GC, Colaboradores e Suporte Desempenho	
<i>Estratégia Primária</i> <b>Treinamento</b> (sala de aula e online) “Mostre-me como”	<i>Estratégia Primária</i> <b>Prática/Coaching</b> “Ajude-me a fazer melhor”	<i>Estratégia Primária</i> <b>Acesso Informação e Suporte Desempenho</b> “Ajude-me encontrar o que preciso”	<i>Estratégia Primária</i> <b>Colaboração e Resolução de Problemas</b> “Criarei meu próprio caminho”

Fonte: Norton (2006, p. 94)

Todavia, ao pensar nas organizações do terceiro setor, estas se caracterizam por padrões culturais próprios, baseados em valores como proximidade, afeição, harmonia e confiança, diferentemente dos padrões que caracterizam organizações do primeiro e segundo setores. Ao se levar em conta esses padrões culturais, há uma tendência de grande resistência à adoção de treinamentos por parte dessas organizações. Muitas vezes em decorrência de receios de que isso acarrete um desvio dos valores e objetivos que justificam a existência dessas organizações (TEODÓSIO e BRUM, 2000; TEODÓSIO e RESENDE, 1999).

Para Teodósio e Brum (2000, p.16) “[...] algumas práticas vinculadas a performace, desempenho e profissionalização das relações são vistas como ameaças à coerência ideológica dessas organizações, sendo, portanto, rejeitadas”.

Mas, se por um lado, o amadorismo administrativo (FALCONER, 1999 e 2000) e um estilo próprio de gestão (TENÓRIO, 1997), no qual a missão organizacional adquire força e identidade, em um ambiente onde o trabalho é motivado por um ideal compartilhado (ROESCH, 2002; FALCONER, 1999 e 2000; TENÓRIO, 1997), tem sido uma característica inerente à gestão das organizações do terceiro setor, por outro, em decorrência do crescimento no número dessas organizações e, conseqüentemente, no aumento da concorrência por captação de recursos para sobrevivência, associado à aceleração do ritmo das mudanças ambientais; às pressões por parte dos parceiros por resultados eficazes, tudo isso, tem levado as organizações do terceiro setor a buscarem certa profissionalização.

Contudo, são poucas as organizações do terceiro setor que têm enfatizado o desenvolvimento das pessoas (ROESCH, 2002), e muito menos, têm visto os recursos humanos de maneira estratégica para a sustentabilidade das mesmas. Fischer (1999) alerta que o desenvolvimento de pessoas é fundamental para o desenvolvimento da própria organização, embora isso não tenha sido contemplado como prioridade por essas organizações.

### **2.3 TD&E na Gestão Estratégica de Pessoas no Terceiro Setor**

Uma das características que diferencia as organizações do terceiro setor com relação ao trabalho, é que esse passa a ser realizado cada vez mais em equipes, e isso demanda um trabalhador com habilidades relacionais mais desenvolvidas: capacidade de comunicação, de solucionar conflitos, entre outras.

Segundo Gondim *et al.* (2006), a prática de trabalho em equipes alia os benefícios da interação grupal e das diversidades individuais (formação escolar, experiência, idade, e outros) para encontrar soluções mais rápidas e criativas para os problemas que se apresentam para as organizações.

Assim, há indícios de que o TD&E, com o objetivo de suprir necessidades e desenvolver habilidades relacionais, tais como comunicação, dinâmica de grupo e composição de equipes, poderá a vir ter um grau de importância relativo no contexto das organizações do terceiro setor, uma vez que: “Seus impactos são fundamentais tanto para os ajustes indivíduo-trabalho que se traduzem em diferenças de desempenhos individuais e coletivos quanto para as relações entre organização e seus contextos [...]” (BASTOS, 2006, p. 20).

Para um melhor entendimento do papel do TD&E dentro das organizações do terceiro setor é necessário compreender, primeiramente, a dimensão desses conceitos.

O treinamento, na concepção de Rosenberg (2001), apresenta quatro elementos principais: a interação de melhorar um desempenho específico; o desenho que reflete a estratégia instrucional que melhor se ajusta à aprendizagem requerida e às características da clientela; os meios pelos quais a instrução é entregue, que pode incluir a sala de aula e uma variedade de tecnologias; e a avaliação.

No entanto, Gondim *et al.* (2006) adverte que não é recomendável a criação de “grades de treinamento”, às quais pessoas e equipes de trabalho são submetidas, com obrigatoriedade de participação. Segundo o autor, essa concepção parece aprofundar o controle psicossocial da organização sobre seus empregados e, ao desconsiderar preferências, necessidades e aspirações individuais, desmotiva as pessoas em relação à aprendizagem e inibe a ampliação de papéis ocupacionais. Para o referido autor, o processo de competências deve considerar não apenas as expectativas da organização em relação ao desempenho profissional, mas, também, ritmos e estilos de aprendizagem, aspirações e preferências pessoais.

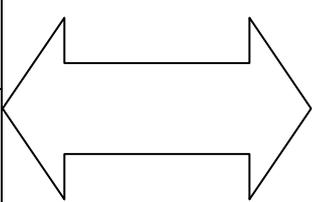
Quanto ao conceito de desenvolvimento de recursos humanos, na literatura clássica da área, é compreendido de forma mais abrangente. Inclui ações organizacionais que estimulam o livre crescimento pessoal, envolvendo outras funções da administração de pessoas além de treinamento. Sua crescente utilização prende-se à dinâmica das próprias organizações em sua trajetória de tratar de forma mais abrangente os seus recursos humanos (BASTOS, 1991;

NADLER, 1984). Bastos (1991) ressalta ainda, que desenvolvimento engloba e não substitui o conceito de treinamento.

Por fim, a educação, é considerada por Abbad e Vargas (2006, p. 142), “[...] uma das formas mais amplas de aprendizagem, com um escopo que extrapola o contexto específico do mundo do trabalho.”

Para um melhor entendimento na relação destes três conceitos: Treinamento, Desenvolvimento e Educação, autores como Eboli (2004) ao compará-los explica que no Treinamento, o aspecto principal a ser trabalhado é o conhecimento – o saber fazer; enquanto que em um programa de Desenvolvimento, a tônica é a incorporação de habilidades – o poder fazer; e nos programas de Educação o principal ponto a ser desenvolvido está relacionado à postura e à atitude – o querer fazer. A seguir o Quadro 1 mostra essa comparação da autora:

**Quadro 1** – Comparação: Treinamento, desenvolvimento e Educação X AMT

	<b>TREINAMENTO</b>	<b>DESENVOLVIMENTO</b>	<b>EDUCAÇÃO</b>
<b>OBJETIVO</b>	Desempenho	Capacitação	Formação
<b>FOCO</b>	Tarefa	Carreira	Vida
<b>ALCANCE</b>	Curto prazo	Médio prazo	Longo prazo
<b>ORIENTAÇÃO</b>	Instruções	Políticas de gestão	Valores
<b>COMPETÊNCIA</b>	Conhecimento (saber fazer)	Habilidade (poder fazer)	Atitude (querer fazer)
<b>DOMÍNIO</b>	Psicomotor-cognitivo	Cognitivo-comportamental	Cognitivo-comportamental
<b>TIPO DE PROBLEMA</b>	Muito estruturado (Compreensão-Aplicação)		Pouco estruturado (Análise crítica/avaliação)
<b>TIPO DE AMT (Aprendizagem Mediada por Tecnologia)</b>	Treinamento baseado em computadores – TBC Sistema de suporte ao desempenho		Classe Virtual Síncrona/assíncrona

Fonte: Eboli (2004, p. 150)

Ao analisar o Quadro 1, evidencia-se que o **Treinamento** tem uma tarefa específica de melhorar o desempenho das pessoas, de alcance de curto prazo. O **Desenvolvimento** tem o propósito de capacitar as pessoas a assumir novas e futuras posições na carreira, tendo alcance de médio prazo. E finalmente, a **Educação** tem a finalidade de formar a pessoa para a vida e para o mundo, com um alcance mais de longo prazo.

De forma geral, estes conceitos estão diretamente ligados às práticas relativas à gestão estratégica de pessoas, uma vez que influenciam o comportamento humano no trabalho, buscando atingir os objetivos organizacionais, por intermédio da promoção da eficácia do desempenho de indivíduos e equipes. Pilati (2006, p.172) ressalta que:

O que é fundamental ter-se em mente é que as ações de TD&E nas organizações são efeito e produto do comportamento humano no trabalho. Isso significa que as pessoas que trabalham com TD&E no contexto organizacional devem saber lidar também com elementos de comportamento organizacional, uma vez que esses possuem influência fundamental na eficácia da aprendizagem formal (e também informal) no ambiente de trabalho.

Sendo assim, as ações de TD&E podem ser compreendidas como uma estratégia de gestão de pessoas, que buscam promover a mudança de comportamento por meio da aquisição de competências conectadas com os objetivos organizacionais (BOHALANDER, SNELL e SHERMAN, 2003).

Portanto, com objetivo de investigar se o TD&E como ferramenta estratégica na gestão de pessoas influencia na sustentabilidade e expansão de uma organização do terceiro

setor, a seguir foi apresentado um estudo de caso na ONG LAR – Rede de Lares Solidários localizada no estado de Minas Gerais.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 Característica do estudo**

Os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo foram de natureza aplicada e não experimental, a abordagem predominante foi qualitativa, especificamente, de caráter descritivo qualitativo. Na pesquisa empírica, adotou-se o estudo de caso. Este método de procedimento foi adequado ao problema em foco deste estudo, pois, segundo Yin (2001) ele é recomendável quando há questões de “como” e “por que” e o foco está num fenômeno contemporâneo em um contexto da vida real.

#### **3.2 Perfil da organização objeto do estudo**

O LAR atua com a missão de "educar, apoiar e promover o desenvolvimento integral do Ser Humano, do útero materno à terceira idade, com vistas a superação de todo tipo de desigualdade social", por meio do desenvolvimento da auto-estima, do melhoramento da qualidade de vida, da reestruturação e apoio à família, do incentivo à ação solidária e da educação ética e moral. Inicialmente, de ações essencialmente caritativas, a organização hoje, desenvolve ações voltadas ao desenvolvimento integral do Ser Humano, adotando processos de gestão mais profissionalizados. Em 2002 e 2005 recebeu o Prêmio Bem Eficiente, concedido pela Kanitz e Associados às 50 instituições do País melhores administradas. O Prêmio é um reconhecimento público oferecido às ONG's que realizam seu trabalho dentro dos padrões internacionais de qualidade e eficiência.

Até 2004, o LAR possuía nove Unidades em Uberlândia-MG (oito de atendimento e uma unidade específica para a Administração Central, com o objetivo de nuclear a administração dos setores de atendimento em um único ambiente com localização central e estratégica). A partir do ano de 2005, a organização iniciou as construções de 12 novas Unidades, em 12 cidades do Estado de Minas Gerais, sendo: Uberlândia, Pará de Minas, Ituiutaba, Coromandel, Ibirite, Perdizes, São João Del Rei, Sacramento, Pedro Leopoldo, Araxá, Formiga e Congonhas. Todas essas Unidades foram concluídas em 2006, e no mesmo ano foi fundada em Uberlândia a 22ª Unidade Parceira do LAR, com a implantação de um telecentro em parceria com o Ministério das Comunicações e a instituição “Centro Espírita Joana de Angelis”.

Atualmente, o LAR – Rede de Lares Solidários atende mais de 105.000 pessoas em nove programas diferentes: Assistência à Gestante, Centro de Formação para Crianças e Adolescentes, Núcleo de Promoção de Trabalho e Renda, Programa de Apoio e Promoção Sócio-familiar, Cursos Profissionalizantes, Atividades Esportivas para adultos, Programa Integrando Gerações, Curso de Educação e Segurança Alimentar e Cursos de Alfabetização para Adultos e Idosos. Somente no município de Uberlândia a ONG beneficia mais de 26.500 pessoas entre gestantes, crianças, adolescentes, adultos, portadores de deficiência e idosos. A meta da organização, por meio do projeto Lares Solidários - Rede de Desenvolvimento Social é chegar a mais 100 Unidades espalhadas por todo o Estado de Minas Gerais. A perspectiva é de beneficiar cerca de 1.056.000 (um milhão e cinquenta e seis mil) pessoas, o que corresponde, conforme estatísticas do governo estadual, a 5,9% da população de Minas Gerais e 22,5% dos mineiros que vivem abaixo da linha da pobreza.

Para este desafio, o LAR conta com a parceria da comunidade, do poder público, do setor empresarial e de alguns organismos nacionais. Atualmente, além das Prefeituras Municipais das 12 cidades mineiras que possuem Unidades da organização, os principais parceiros dos projetos do LAR são: Grupo Martins, Tribanco, Sadia, Triang Internet Provider, Fundação VITAE, Fundação Cargil Agrícola S/A, Banco Nacional de Desenvolvimento

Econômico e Social (BNDES), Centro Universitário do Triângulo (UNITRI) e a ONG LAR Fabiano de Cristo.

A ONG conta atualmente, com cerca de 380 colaboradores remunerados, com média salarial de um salário mínimo, registrados em carteira, mais alimentação. Alguns setores de atendimento operam com apenas um colaborador. A organização complementa suas necessidades de pessoal com aproximadamente 100 voluntários, e por meio de convênios com outras organizações.

Quanto ao nível educacional dos colaboradores, incluindo os voluntários, 60% possuem segundo grau completo, 10% ainda não possuem o segundo grau, 20% estão cursando o terceiro grau e 10% possuem curso superior.

A gestão de pessoas na ONG é direcionada pela área de Valores Humanos, que é composta por cinco pessoas – destas duas cursam o terceiro grau (uma Ciências Contábeis e outra Serviço Social), uma já tem curso superior em Serviço Social e duas cursam Pedagogia. Essa área é responsável pela contratação e pela busca de cursos de treinamento voltados para os colaboradores. De certa forma, a área tem ocupado, cada vez mais, um papel estratégico na organização, ao levar em consideração a participação dela nos processos de tomada de decisões da ONG, juntamente com a Diretoria do LAR.

### **3.3 Procedimentos metodológicos**

A pesquisa de campo foi realizada no mês de maio de 2007. Para a coleta de dados as fontes foram: documentos internos e externos à organização (estatuto, atas, manuais, relatórios, projetos, correspondências, reportagens de jornais e revistas, comunicados afixados nos murais, entre outros), observação direta (foram realizadas visitas semanais às unidades da ONG localizadas na cidade de Uberlândia e acompanhamento de atividades extra-administrativa – festas, recreações e outras), entrevistas semi-estruturadas, participação ainda em uma reunião do grupo de coordenadores de setores. Foram entrevistados os coordenadores dos 17 setores de atendimentos da organização e o diretor financeiro da organização.

Com o intuito de responder a questão-chave da pesquisa - Qual o papel do TD&E na Gestão Estratégica de Pessoas na ONG LAR – Rede de Lares Solidários-MG e como isso influencia na sua sustentabilidade e expansão? – foram elaboradas as seguintes questões específicas:

1. Como os valores e filosofias da organização exercem influência sobre a gestão de pessoas na instituição?
2. Como funcionam as práticas de TD&E como ferramenta estratégica na gestão de pessoas na ONG?

Para a análise e interpretação dos dados as informações foram trianguladas (Triviños, 1992) com o objetivo de minimizar os ruídos intrínsecos a cada fonte e retificar ou ratificar estas informações. A interpretação foi realizada mediante a ligação com os conhecimentos obtidos na fundamentação teórica.

## **4. ANÁLISE DOS DADOS**

### **4.1 – Identificando a influência dos valores e filosofias da ONG na gestão de pessoas**

Segundo os coordenadores dos setores de atendimento, a gestão de pessoas dentro do LAR é baseada em valores e princípios da organização. Dentre eles foram citados alguns como: transparência, igualdade, humanidade, solidariedade, fraternidade, bons costumes, valorização humana, dignidade, qualidade como compromisso de todos os atores envolvidos, incentivo ao trabalho de equipe com responsabilidade, e ética na busca da integridade e

confiabilidade de suas ações. A fala de um dos coordenadores de setores deixou claro essa relação da gestão de pessoas com os valores e princípios da organização:

[...] a pessoa é um educador, desde o porteiro até a nossa cozinheira, ela faz parte da educação dos atendidos, com a postura, com o exemplo, então a gente cobra muito isso deles também. (COORDENADOR, n. 3)

Para o alinhamento de seus princípios, na gestão de pessoas, a organização tem determinadas diretrizes básicas com fundamento em doze linhas de trabalho que englobam os seguintes temas: (1) o LAR instituição; (2) a família (estrutura familiar); (3) a fraternidade (amar e respeitar o próximo); (4) a comunicação (gentilezas); (5) a ética (respeitar o próximo); (6) o desenvolvimento humano em sua totalidade (respeitar e valorizar o ser nas diferentes fases da vida: infância, adolescência, juventude, fase adulta, 3ª idade e velhice); (7) a cidadania (conscientizar-se do seu papel perante a sociedade enquanto cidadão do mundo); (8) o meio ambiente (conscientizar, respeitar e preservar); (9) os vícios (os custos dos vícios, em que prejudica as pessoas); (10) a globalização (o que é, e compartilhar as informações buscando o equilíbrio); (11) o trabalho (valorizar os tipos de profissões, considerando o desenvolvimento humano e intelectual); e (12) a sexualidade (informar e conscientizar). Todas essas linhas são trabalhadas com os colaboradores, por meio de palestras, cursos, comunicações diversas (ex: murais, e-mails, cartazes etc) a partir do momento que inicia suas atividades na organização, seja ele contratado ou voluntário.

Quanto às formas encontradas para comprometer todos com os valores, os princípios e as metas estabelecidas e oportunizar um sentimento de unidade na organização, uma vez que, conforme o diretor financeiro, o nível salarial dos funcionários fica sempre aquém do necessário, devido às dificuldades financeiras, característica de praticamente todas as organizações não-governamentais, de acordo com ele, tentam realizar um trabalho de motivação junto aos funcionários, que no LAR são chamados de colaboradores.

[...] é um trabalho realmente corpo-a-corpo, vamos assim dizer, com os colaboradores para tentar elevar a sua auto-estima, mostrar a eles que além da questão salarial, o fato deles trabalharem nesta instituição, acaba que sendo uma missão praticamente de cada um, e isso de certa forma, nós temos conseguido, nós temos uma equipe de trabalho muito comprometida, dedicada. (DIRETOR FINANCEIRO)

O sentimento do diretor financeiro é de que o LAR tem uma gestão administrativa bem mais avançada do que muitas outras ONG's na região, tanto na gestão propriamente dita como nas tecnologias usadas para realizar essa gestão.

Entende-se, que o alinhamento dos valores e princípios com a gestão de pessoas tem proporcionado ao LAR certo comprometimento dos colaboradores. Tudo indica que isso tem trazido para a ONG resultados expressivos, tanto em expansão como na sustentabilidade da mesma. Essa constatação vai ao encontro do pensamento de Albuquerque (2002) sobre a relevância da estratégia do comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais.

#### **4.2 – Avaliando o TD&E como ferramenta estratégica na gestão de pessoas na ONG**

Questionado sobre a importância do TD&E como ferramenta estratégica na gestão dos colaboradores na ONG, o diretor financeiro reconheceu que a ONG tem adotado essa prática. Seja como forma de motivação para as pessoas que trabalham na organização, e/ou para o desenvolvimento dessas pessoas.

O LAR, a gente sempre costuma dizer que é uma oficina de aprendizagem e de trabalho. Então, toda a pessoa que tem essa vontade de fazer algo mais, além do seu cotidiano profissional, o LAR oferece essas condições. [...] o LAR trabalha com

programas originários de projetos que foram elaborados visando o desenvolvimento de nossos colaboradores. (DIRETOR FINANCEIRO)

Ao tomar como base o grau de proficiência dos funcionários (novato, competente, experiente e especialista) do modelo estratégico desenvolvido por Norton (2006) para facilitar a aquisição de competências e integração das ações de TD&E, tudo indica que, as práticas do LAR trazem certa semelhanças com esse modelo. Isso pode ser verificado nos relatos transcritos ao longo das discussões a seguir.

Os depoimentos dos coordenadores ressaltaram que o processo de **Treinamento** na organização inicia desde o momento de contratação do colaborador. Primeiramente, a pessoa passa por uma entrevista com a psicóloga. Após a entrevista é encaminhada para um teste situacional na unidade de atendimento da ONG. A pessoa fica uma semana na unidade em contato com os atendidos, com as atividades que são realizadas na unidade e passa também, por uma outra entrevista com a coordenadora da unidade.

Durante este processo, é mostrado para ela como funciona tudo na organização, além da parte prática das atividades desenvolvidas, ela assiste a vídeos que contam toda a história do LAR, desde a sua fundação. Em seguida, se a pessoa se sentir adaptada às regras, normas e filosofia do LAR, ela é encaminhada para a direção, e no departamento de recursos humanos realiza os testes de redação e responde algumas perguntas pessoais.

Uma vez contratada, a pessoa é motivada a participar das reuniões festivas realizadas na organização, cujo objetivo é a socialização de todos os colaboradores. Geralmente, são realizadas três grandes festas de confraternização durante o ano: a festa da família, quando os colaboradores participam com toda a sua família e também com os atendidos e a família destes; a festa junina e a festa de final de ano. Essas confraternizações a cada ano acontecem em uma unidade do LAR, para que todos tenham a oportunidade de conhecer todas as unidades e as próprias pessoas das outras unidades – atendidos, colaboradores e voluntários.

Conforme relato de alguns coordenadores de setores, as normas da organização são compartilhadas com os novos membros por escrito, e ainda por meio do “boca-a-boca”, e pelas próprias atitudes das pessoas.

Foi constatado que no Regimento Interno do LAR estão discriminados os procedimentos para cada cargo na organização, além das atribuições, dos direitos, dos deveres, das responsabilidades e procedimentos de cada setor. Assim, conforme os coordenadores de setores, todos quando entram no LAR sabem o trabalho que vai realizar. Para eles, existe a preocupação da organização em atualizar, sempre que necessário tal Regimento Interno. Isso porque, segundo eles, as necessidades tanto dos funcionários como dos atendidos mudam.

[...] aqueles que estavam tinham uma necessidade diferente daqueles que chegaram agora [...] por exemplo, o idoso hoje vive mais, vivendo mais ele tem outras necessidades, a pele fica mais envelhecida exigindo maior cuidado [...] nós estávamos preparados pra atender um idoso que vivia menos, assim, hoje os nossos procedimentos precisam ser adaptados. (COORDENADOR, n. 12)

A capacitação dos colaboradores é realizada por meio de cursos externos e internos. Os externos são oferecidos, na maioria das vezes, pelos próprios parceiros da organização como, por exemplo, pelas Prefeituras Municipais nas localidades das unidades do LAR (em média duas vezes ao ano) direcionado para setores específicos como os Centros de Formação e Creches, e por alguns parceiros como o Grupo Martins com cursos de capacitação gerenciais e outros, e também por cursos oferecidos por pessoas físicas voluntárias conforme a necessidade dos setores e/ou unidades.

Existem os treinamentos globais, aqueles realizados com todos os setores, em todas as unidades, e Treinamentos específicos, onde cada setor ou cada cargo específico tem o seu. Contudo, não existe uma grade específica de treinamentos (cursos e datas definidos). Esses

são oferecidos conforme as necessidades específicas das pessoas de cada setor de atendimento, e ainda, pela disponibilidade de voluntários no oferecimento desses Treinamentos.

Tudo indica que, ao ter acesso aos cursos de capacitação oferecidos pelo setor público e pelas empresas privadas parceiras, o LAR sofre influências das práticas e procedimentos de trabalho organizacional prevaletentes e institucionalizados por esses parceiros. Tenório (2001) até propõem que as organizações do terceiro setor se utilizem alguns conceitos e instrumentos administrativos, que foram desenvolvidos para atender a lógica do Estado e setor lucrativo, para que a integração dos setores seja menos conflituosa, e os recursos recebidos sejam melhores aplicados.

Para o **Desenvolvimento** intelectual e humano dos colaboradores, no LAR existem programas de incentivo ao crescimento profissional de cada um, desde a aprendizagem formal, que vai da possibilidade de conclusão do primeiro grau até a possibilidade de cursos de graduação e de pós-graduação, e a aprendizagem informal, que é o próprio processo de aprendizagem da organização.

Constatou-se também, que o conhecimento é adquirido pela prática no dia-a-dia e pela busca de conhecimento teórico, conforme atesta o depoimento, a seguir:

[...] a gente tem de estar sempre melhorando, estar sempre buscando, tem pessoas que auxiliam o LAR, que prestam serviço de consultoria, né? Então a gente procura estar lendo, buscando literatura, estar atualizando, trocando idéia com outros profissionais da área também [...]. (COORDENADOR, n. 4)

O **Desenvolvimento** das pessoas se dá também por meio de um sistema participativo para discussão e tomada de decisão, dividido em diferentes instâncias hierárquicas da organização. Segue uma breve apresentação de cada uma dessas instâncias:

- **Reuniões de equipe dos setores** - participam toda a equipe de um setor de atendimento. Nesses encontros, são debatidos os problemas referentes ao funcionamento do setor, definidas as diretrizes da semana e são apresentadas as decisões de equipe e da direção, para o conhecimento de todos e também para o questionamento dessas decisões. Realizadas sempre que necessárias.
- **Reuniões de coordenadores** - participam todos os coordenadores de unidades. Funciona como um elo entre a direção geral do LAR e as unidades e setores de atendimento. Sua frequência é quinzenal.
- **Reuniões de serviços específicos** - têm o mesmo sentido que a reunião de equipe, só que diz respeito a uma categoria específica de profissional ou setor operacional - por exemplo, serviço de enfermagem, de cozinha e outros. Tem por finalidade a discussão e deliberação das questões referentes aos procedimentos técnicos específicos do serviço ou ao funcionamento do setor de atendimento. Realizadas sempre que necessárias.
- **Reuniões de direção geral** - entre os membros do corpo de diretores. Trata mais especificamente sobre as questões de ordem institucional, especialmente, quanto ao funcionamento geral do LAR e de sua relação com os grupos de fora, como as agências governamentais e empresas parceiras. Realizadas sempre que necessárias.

Foi constatado que estas reuniões têm um papel importante dentro do processo de Aprendizado e Desenvolvimento dos colaboradores, uma vez que, é a partir delas que são traçadas as diretrizes da organização e o papel estratégico de cada um para o alcance dos objetivos almejados. As ações desenvolvidas pelo LAR, por meio destas reuniões, segundo os coordenadores de setores são discutidas e avaliadas por todos.

Eu como coordenadora do setor, eu tenho isso, até mesmo como objetivo, incentivar com que eles sintam, cada vez mais, responsáveis pelas suas ações, e tomar decisões [...] eles não têm medo de falar, de criticar, de perguntar, acho que isso é bem aberto. (COORDENADOR, n. 12)

Portanto, por meio dos depoimentos tudo indica que a organização se esforça em proporcionar a capacitação e o desenvolvimento das pessoas.

Os depoimentos apontaram também para uma evolução em direção a estruturas organizacionais que permitam evidenciar o lado humano das pessoas, o compartilhamento de sentimentos. Suplementando esta análise, foi transcrito a seguir um desses depoimentos:

[...] a gente exercita tudo aqui, acho que tudo que é de sentimento a gente exercita [...] claro que tem em termos de habilidade técnica também que a gente precisa ter, isso sem dúvida a gente aprende a cada dia, a gente exercita a cada dia, procura estar melhorando a cada dia, né? Agora, em termos pessoal é essa questão de exercitar vários sentimentos, vários valores [...]. (COORDENADOR, n. 4, p. 23)

Quanto às práticas voltadas para a **Educação** dos colaboradores da organização, com base no conceito de Abbad e Vargas (2006), o qual extrapola o contexto específico do mundo do trabalho, os coordenadores de setores ao serem questionados sobre qual o maior aprendizado das pessoas no LAR para a vida, eles foram unânimes nas respostas: aprender a lidar com as diversidades, tanto no ambiente do trabalho, como na vida pessoal. A valorização do Ser Humano foi outro aprendizado ressaltado:

É saber diferenciar cada um, cada Ser Humano, cada pessoa que chega aqui [...]. (COORDENADOR, n. 4)

A meu ver, o maior aprendizado é você estar assim num espaço onde o Ser Humano tem de valorizar o outro Ser Humano. (COORDENADOR, n. 8)

Assim, a capacidade de conseguir lidar com as diferenças, sejam elas internas ou na própria sociedade, foi ressaltado por todos os coordenadores de setores como sendo o maior aprendizado das pessoas para a vida.

## 5. Conclusões

Este trabalho aponta que a ONG LAR tem buscado uma gestão baseada em práticas de investimento em TD&E, mesmo que isso não esteja totalmente explícito ainda dentro de uma formulação de gestão estratégica de pessoas, sendo algo adotado espontaneamente ao longo do aparecimento de necessidades da organização. Com isso, a ONG tem conseguido uma capacidade de se sustentar, de se expandir e de oferecer serviços de qualidade. Esse encaminhamento rumo a uma gestão planejada estrategicamente, somado a uma credibilidade da ONG têm sido diferenciais competitivos. Com isto, a ONG está em uma posição mais privilegiada, em comparação a outras, no que diz respeito à sua sustentabilidade e expansão, já que isto tem facilitado a uma interlocução com o poder público e com o setor privado.

Além disto, se por um lado, a ONG tem buscado a profissionalização na sua gestão, por outro, ela tem conseguido preservar o seu lado humano e os valores característicos do terceiro setor. Estes dois lados apresentados pelo LAR – o aumento da profissionalização e o esforço em preservar o lado humano – ressaltam a contradição que as organizações do terceiro setor estão vivenciando. Entende-se que o grau de equilíbrio ou não dessa contradição, vai depender da história da organização e das pressões externas pelas quais ela passa. Particularmente, no LAR, os depoimentos e as observações durante a pesquisa indicaram que ainda, a relação entre a profissionalização e os valores, apresenta esse equilíbrio.

Portanto, este estudo contribui com a ilustração de que a aplicação do pensamento estratégico aliado com a adoção de TD&E em uma organização do terceiro setor trouxe

melhorias no processo de gestão da mesma em muitos aspectos, especialmente no que tange à gestão de pessoas.

Como recomendação para futuros estudos, sugere-se explorar elementos não tratados neste artigo, abordando com profundidade o processo do planejamento estratégico na gestão de pessoas em organizações do terceiro setor, ou seja, avaliar com maior profundidade e em um maior número de organizações o inter-relacionamento existente entre as ações de TD&E e a gestão estratégica de pessoas, pois os resultados desta pesquisa apontaram uma forte tendência para a confirmação desse inter-relacionamento para a sustentabilidade e expansão dessas organizações.

### Referências Bibliográficas

- ABBAD, G. da S.; VARGAS, M. R. M. V. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S., MOURÃO, L. (colaboradores). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- ALBUQUERQUE, L. G. de. Estratégias de Recursos Humanos e Competitividade. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. de. (Org.). *Administração Contemporânea – Perspectivas Estratégicas*. São Paulo: Atlas S.A., 1999, p. 215-238.
- \_\_\_\_\_. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. (Coord.). *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- BASTOS, A. V. B. o suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 26, n. 4, p. 87-102, out/dez. 1991.
- \_\_\_\_\_. Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S, MOURÃO, L. (Colaboradores). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. (2002). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis, RJ: Vozes.
- BEATTY, K; HUGHES R., *Reformulating strategic leadership*. *European Business Forum*. London, iss. 21; pg. 14, 4 pgs, Spring 2005.
- BOHALANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Thompson, 2003.
- CARDOSO, R. Fortalecimento da Sociedade Civil. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). *3º Setor - desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997, p. 7-12.
- DRUCKER, P. *A administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- \_\_\_\_\_. *A Survey of the Near Future*. *The Economist*. New York, 3-20, Nov. 3rd, 2001.
- DUTRA, J. S.; *Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.
- EBOLI, M. *Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades*. São Paulo: Editora Gente, 2004.
- FALCONER, A. P. *A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão*. São Paulo, 1999. 164 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.
- FISCHMANN, A. A. *Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas*. São Paulo:FEA-USP, 1987. Tese de livre-docência.
- FISCHER, Rosa M. Terceiro Setor: A meta da autosustentabilidade. In: *Fórum Permanente do Terceiro Setor – 1ª Coletânea de Artigos*, São Paulo: SENAC, 1999.
- FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional, In: FLEURY, M. T. (Coord.). *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002.

- \_\_\_\_\_, LACOMBE, B. A Gestão por Competência e a Gestão de Pessoas: um balanço preliminar de resultados de pesquisa no contexto brasileiro. In: III ENCONTRO DA IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT. São Paulo: FGV/SP, 2003. Disponível em: <www.fgv.br/iberoamerican
- GALBRAIGHT, J. R.; LAWLER III, E. E. *Organizando Para Competir no Futuro: estratégia para gerenciar o futuro das organizações*. São Paulo: Makron, 2003.
- GONDIM, S. M. G. et al. Práticas inovadoras em gestão de produção e de pessoas e TD&E. In BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S, MOURÃO, L. (Colaboradores). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- MARCOVITCH, J. Da exclusão à coesão social: profissionalização do terceiro setor. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). *3º Setor – desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997, p. 121-130.
- NADLER, L. *The handbook of human resources development*. New York: Wiley, 1984.
- NISEMBAUM, H. *A competência essencial*. São Paulo: Infinito, 2000.
- NORTON, David. Building a Learning and Performance Architecture. In: ROSENBERG, M. *Beyond E-Learning*. Pfeiffer: San Francisco, 2006.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990
- PILATI, R. História e importância de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S, MOURÃO, L. (Colaboradores). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- PORTER, M. E. *The competitive advantage of nations*. London: Mcmillan, 1990.
- 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 Brasil, 1995.
- ROSENBERG, M. J. *E-learning: strategies for delivering knowledge in the digital age*. New York: mcgraw-hill, 2001.
- ROESCH, Sylvia M. A. Gestão de ONGs – Rumo a uma Agenda de Pesquisas que Contemple a sua Diversidade. In: ENANPAD, Salvador, *Anais...* 2002.
- SALAMON, L. Estratégias para o fortalecimento do Terceiro setor. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). *3º Setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997, p. 89 -111.
- \_\_\_\_\_. A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 5 – 11, jan./mar. 1998.
- SANTOS, A. C. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. *Revista de Administração*. São Paulo. V. 36, n. 2., p. 25-32, abri./jun. 2001.
- SENGE, Peter. 1990. *A Quinta Disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SISSON, K.; STOREY, J. *The Realities of Human Resource Management – managing the employment relationship*. Buckingham: open University Press, 2000.
- TENORIO, Fernando G. *Gestão de ONGs - Principais Funções Gerenciais*, São Paulo: FGV, 1997.
- \_\_\_\_\_. Um espectro ronda o terceiro setor: o espectro do mercado. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 33, n. 5, p. 85-102. set/out., 1999.
- \_\_\_\_\_. (Org.). *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais*. 5 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- TEODÓSIO, Armindo S. S.; REZENDE, Grazielle A. *Desvendando o Terceiro Setor: Trabalho e Gestão em Organizações não-governamentais*. In: *Relações de Trabalho Contemporâneas*, NETO, Antonio C. Moreira; NABUCO, Maria R. ORGs, Belo Horizonte: Instituto de Relações do Trabalho, PUC MG, 1999.
- \_\_\_\_\_.; BRUM, Adelina A. Organizações Não-Governamentais Brasileiras: Desafios da Incorporação de Modelos Gerenciais Externos. In: XXXV Asamblea Annual del CLADEA, *Anais...* Barcelona, 2000.
- TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1992.

YIN, R. K. *Estudo de caso – Planejamento e Métodos*. Tradução: Daniel Grassi. 2. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

VALADÃO JR., V. M. *Bases Epistemológicas e modo de gestão em organizações geradoras de trabalho e renda*. Florianópolis, 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis,