

## APEART: uma proposta de implantação da área de recursos humanos

### Education Project Association of the Temporary Rural Worker: a proposal to implement human resource management

Sirlei Rose Martos\*

Silvio Roberto Stefano\*\*

Antonio Costa Gomes Filho\*\*\*

\* Bacharel em Administração, graduada pela Universidade Norte do Paraná (UNOPAR). Pós-Graduada em Gestão Estratégica de Pessoas na Universidade Norte do Paraná. e-mail: <luiz.y@sercomtel.com.br>

\*\* Mestre em Administração. Docente do curso de Administração da Universidade Norte do Paraná (UNOPAR) e da Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO). e-mail: <sstefano@sercomtel.com.br>

\*\*\* Administrador de empresas. Gerente de Agroindústria. Secretaria Municipal de Agricultura e Abastecimento de Londrina. e-mail: <agricultura@londrina.pr.gov.br>

#### Resumo

A era da informação é marcada por grandes transformações e pelos desafios enfrentados pelas organizações. A principal estratégia adotada pelas empresas deve ser o investimento em seus colaboradores, tanto profissionalmente quanto em sua criatividade e sua participação efetiva no trabalho, uma vez que as pessoas são vistas como principal diferencial competitivo de uma organização. Para que uma organização possa administrar com eficiência e eficácia seu capital humano, faz-se necessária a Gestão Profissional de seus colaboradores. Por isso, esse trabalho realiza um diagnóstico propondo a implantação da área de recursos humanos na APEART – Associação Projeto Educação do Assalariado Rural Temporário. A pesquisa exploratória foi realizada por meio de observações diretas e entrevistas não estruturadas. O artigo está dividido em: introdução, considerações teóricas, método, resultados, considerações finais e referências utilizadas. Os resultados obtidos sugerem a viabilidade da implantação da área de recursos humanos na ONG analisada como estratégia para desenvolvimento e profissionalização da organização.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas, Diagnóstico de Recursos Humanos, Organizações não governamentais.

#### Abstract

*Great changes and challenges faced by the organizations have labelled the information age. Since people have been seen as the main competitive differential in the organization, companies should invest professionally in their collaborators, as well as in their creativity and effective participation in the work. An organization must manage its collaborators professionally in order to conduct its human capital effectively. Therefore this research aimed at carrying out a diagnosis proposing the implementation of the human resource management in the Education Project Association of the Temporary Rural Worker, known as APEART in Brazil. The exploratory research was approached through direct observations and non-structured interviews. The paper is divided into six sections, as follows: introduction, theoretical framework, method, results, conclusion and references. The results showed the viability of such implementation in the Non-governmental Organization (NGO) investigated as strategy for its development and professionalization.*

**Key words:** people management, human resources diagnosis, non-governmental organizations.

## 1 Introdução

A era da informação é caracterizada por grandes e rápidas transformações, e o conhecimento humano cresce exponencialmente. As organizações enfrentam desafios decorrentes de mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológicas devendo estar preparadas e, assim, se destacar no mercado no qual estão inseridas.

Nesse sentido, Marras (2001) afirma que as organizações estão vivenciando uma experiência inédita; as mudanças drásticas nas áreas econômica, tecnológica e de mercado têm exigido dos executivos verdadeiros exercícios de criatividade e coragem para enfrentar mudanças de uma magnitude e a uma velocidade jamais imaginada.

De acordo com Chiavenato (1999), em uma época de globalização, a competição, o forte impacto da tecnologia e as mudanças se tornaram os maiores desafios externos, a vantagem competitiva das empresas está na maneira de utilizar o conhecimento das pessoas, e colocá-lo eficazmente em ação na busca de soluções satisfatórias de novos produtos e serviços inovadores.

Com o aumento da concorrência mundial, as prioridades para as organizações parecem ser a produtividade, a qualidade e a competitividade. Segundo Chiavenato (2002), as pessoas deixaram de ser o problema das organizações para ser a solução de seus problemas. As pessoas deixaram de ser o desafio para se tornar a vantagem competitiva das organizações que sabem como lidar com elas. As pessoas deixaram de ser o recurso organizacional mais importante para se tornar

o parceiro principal do negócio, ou seja, o mais importante componente das empresas. Fica evidente, portanto, que as organizações são constituídas por pessoas e dependem destas para atingir seus objetivos e cumprir sua missão.

Nesse contexto, pode-se inferir que as organizações devem investir em seus colaboradores, tanto no desenvolvimento profissional, como em criatividade e participação efetiva no trabalho, uma vez que as pessoas são vistas como a maior fonte de recursos de uma organização, e somente elas poderão proporcionar vantagem competitiva quando estiverem motivadas para isso. Sendo assim, para que uma organização possa administrar com eficácia seu capital humano, faz-se necessário um subsistema de Recursos Humanos que, sob o nome de Área de Recursos Humanos, poderá alocar as funções alusivas às rotinas e técnicas de desenvolvimento de pessoas.

Chiavenato (1999) destaca a Gestão de Pessoas como sendo uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos. A visão que se tem hoje da área é totalmente diferente de sua tradicional configuração, quando recebia o nome de Administração de Recursos Humanos e Departamento de Pessoal.

Questão de semântica ou não, parece que as empresas atuais, ainda em sua maioria, continuam utilizando o tradicional Departamento de Recursos Humanos em suas estruturas organizacionais.

É importante ressaltar também a necessária simbiose entre objetivos organizacionais e objetivos pessoais. Na visão de Celinski (1995, p. 74)

quando os objetivos da organização são ativamente compartilhados por todos os funcionários, ocorre uma “integração de objetivos” e um alto grau de realização recíproca; resulta o contrário quando os objetivos de ambas as partes são conflitantes.

A administração de Recursos Humanos, na visão de Milkovich e Boudreau (2000), é um assunto fascinante e importante. O fascínio reside no fato de que envolve as pessoas no trabalho. E é importante porque os Recursos Humanos são a própria organização. As pessoas tomam decisões, fixam objetivos, produzem e vendem os produtos.

Pode-se perceber que a superação de desafios organizacionais depende, fundamentalmente, das pessoas que possuem objetivos individuais e que necessitam ser gerenciadas adequadamente, sendo mister a organização do sistema de recursos humanos.

Neste artigo, o foco de análise é uma Organização Não-Governamental (ONG). É destacada a importância da participação das pessoas nesse tipo de organização através da análise do contexto organizacional, onde se pressupõe que a inexistência da Área de Recursos Humanos compromete o nível de eficiência e eficácia da organização.

Diante disso, foi realizado um diagnóstico global na empresa pesquisada, pois fica evidente que é uma área de suma importância por ser voltada ao desenvolvimento da organização através das pessoas que nela trabalham;

esse estudo forneceu os elementos necessários para que se pudesse propor a implantação dessa área na Associação Projeto Educação do Assalariado Rural Temporário (APEART), como principal estratégia de desenvolvimento organizacional.

Este trabalho teve como objetivo geral realizar um diagnóstico na APEART, sendo esta uma Organização Não-Governamental (ONG), e propor a implantação da área de recursos humanos; os objetivos específicos ficaram assim definidos:

- a) verificar como são realizados os processos de recursos humanos na ONG, uma vez que a mesma não possui uma Área de Recursos Humanos formalmente organizada;
- b) investigar os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades da organização em estudo;
- c) examinar custos x benefícios da implantação da área de RH.

## 2 Considerações Teóricas

### 2.1 Administração de Organizações Não-Governamentais (ONGs)

Os termos “sem fins lucrativos”, “ONG” e “terceiro setor” podem ser considerados sinônimos, indicando organizações que possuem finalidade social, em contraposição às “empresas de mercado”, que possuem finalidade de lucro para fins particulares. Ressalte-se que, conquanto as organizações de terceiro setor necessitam ser auto-sustentáveis, o lucro proveniente das suas atividades deve ser integralmente reinvestido no “negócio”.

Abordando de maneira generalista em termos de finalidade, Drucker (1998, p. 3) afirma que “a organização sem fins lucrativos existe para provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade”.

Embora seja necessário o levantamento de recursos financeiros para a operacionalização das suas atividades, a organização sem fins lucrativos não pode se subordinar a esse processo, mas sim fazê-lo para que sua missão possa ser cumprida (DRUCKER, 1998, p. 41). Assim, a obtenção de recursos financeiros é um meio, e não um fim em si mesmo.

Drucker (1998, p. 33) acrescenta que as instituições sem fins lucrativos existem por causa de sua missão, elas existem para fazer a diferença na sociedade e na vida dos indivíduos.

Ainda, segundo Drucker (1998, p. 34) as próprias instituições “sem fins lucrativos” sabem que necessitam ser administradas, exatamente porque têm um “lucro” convencional. Elas sabem que necessitam disso para que possam se concentrar em sua missão.

Na organização sem fins lucrativos, o desempenho de seus serviços deve ser planejado. Elas necessitam de pessoas que estejam comprometidas com a causa e convencidas de que estão fazendo a coisa certa. As pessoas determinam a capacidade de desempenho de uma organização (DRUCKER, 1998).

O mesmo autor acrescenta que uma das grandes forças de uma organização sem fins lucrativos são as pessoas, pois as pessoas não trabalham nela para viver,

mas por uma causa. Isso cria uma grande responsabilidade para a organização, de manter a chama viva e não permitir que o trabalho se transforme em apenas um “emprego”.

Pode-se perceber, na fala do autor, ao discorrer sobre as organizações sem fins lucrativos, que há o reconhecimento da existência de duas variáveis existentes também nas organizações com fins lucrativos: o lucro e as pessoas.

Compartilhando da visão de Hudson (1999, p. 136), ao abordar o processo de administração de pessoas, o autor afirma que estas são o maior patrimônio de uma organização. No ambiente atual de rápidas transformações, os recursos humanos precisam de mais atenção do que jamais receberam no passado. As organizações devem trabalhar com base na idéia de que, se seu pessoal não estiver se desenvolvendo no mesmo ritmo das mudanças, estarão perdendo sua capacidade de ser eficientes.

Desenvolver pessoas requer um comprometimento dos administradores e das pessoas que estão sendo gerenciadas e a habilidade para ajudar as mesmas a aprender como ser mais eficientes. As organizações não podem fazer com que isso aconteça diretamente, mas podem construir processos de gerenciamento que requeiram que todos os administradores dêem prioridade ao gerenciamento de pessoal.

Hudson (1999, p.185) acrescenta que, à medida que as organizações cresceram e se tornaram mais complexas, o gerenciamento de pessoas tem assumido um papel cada vez mais significativo. O desafio de administrar centenas e, às vezes, milhares de pessoas, muitas vezes trabalhando em locais diferentes, não deve ser subestimado.

Portanto, entende-se que os processos de gestão parecem ser a chave para a Gestão de Pessoas no Terceiro Setor, processos esses que precisam tomar a mesma forma utilizada para modelar as empresas com fins lucrativos.

## 2.2 Gestão de Pessoas

Gestão de pessoas é um assunto o qual ganha importância quando se percebe que é no interior das empresas que se vive a maior parte de nossas vidas. E, porque as empresas podem ser tudo, mas nada serão se não houver pessoas a definir-lhes a visão e o propósito, a escolher estruturas e estratégias, a realizar esforços de marketing, a administrar recursos financeiros, a estabelecer metas de produção, a definir preços e tantas outras decisões e ações (VERGARA, 2000, p. 9).

A gestão de pessoas deve ser encarada como uma área dinâmica e deve-se reconhecer sua importância como área de apoio ao gestor, que tem responsabilidade hierárquica pelo trabalho de outras pessoas dentro da organização, auxiliando nos processos de tomada de decisões. O gestor de pessoas, para ser efetivo em suas atividades, deve ter uma visão global do negócio, ter conhecimento sobre o ser humano, ter capacidade de antecipar-se às mudanças, estar envolvido com o planejamento estratégico da organização e ter capacidade de liderança de pessoas e de equipes de trabalho. Para

isso, deve estar sempre se atualizando e fazendo de seu trabalho um processo contínuo de aprendizagem. Os profissionais, responsáveis pelo trabalho de outras pessoas, devem procurar sempre alcançar possibilidades de autodesenvolvimento e desenvolvimento de suas equipes de trabalho, pois cada vez mais as organizações devem estar mais bem preparadas para atender aos seus públicos, sejam eles clientes, fornecedores ou comunidade (PALMEIRA, 1999, p.399).

Segundo Chiavenato (1999, p. 7-8), a gestão de pessoas se baseia em três aspectos fundamentais:

- As pessoas como seres humanos: dotados de personalidade própria, profundamente diferente entre si, possuidores de conhecimentos, habilidades, destrezas e capacidades indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais. Pessoas como pessoas e não como meros recursos da organização;
- As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais: as pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização e não como agentes passivos, inertes e estáticos;
- As pessoas como parceiros da organização: as pessoas fazem investimentos na organização – como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos, etc. – na expectativa de colher retornos desses investimentos – como salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, carreira, etc. Daí o caráter de reciprocidade na interação entre pessoas e organizações. Chiavenato (1999) destaca também que os objetivos da gestão de pessoas são variados. A administração de recursos humanos deve contribuir para a eficácia organizacional através dos seguintes meios:
  - Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
  - Proporcionar competitividade à organização: saber empregar as habilidades e a capacidade da força de trabalho;
  - Proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados: dar conhecimento às pessoas e não apenas dar recompensas financeiras;
  - Aumentar a auto-atualização e a satisfação dos empregos no trabalho: a satisfação na organização e no trabalho é forte determinante do sucesso organizacional;
  - Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho: estruturar o trabalho e o ambiente de trabalho no sentido de satisfazer a maioria das necessidades individuais dos empregados;
  - Administrar a mudança: saber lidar com as mudanças sociais, tecnológicas, econômicas, culturais e políticas;
  - Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável: tanto as pessoas como as organizações devem seguir padrões éticos e de responsabilidade social.

A organização de uma Área de Recursos Humanos ainda parece ser a principal estratégia adotada pelas organizações para operacionalizar os processos de gestão de pessoas. Por sua vez, esta área tem sua base no conceito abstrato de Sistema e Subsistema de Recursos Humanos.

### 2.3 Subsistemas da Administração de Recursos Humanos

Os processos básicos na gestão de pessoas, de acordo com Palmeira (1999) e Chiavenato (2002), são cinco, a saber: prover, aplicar, manter, desenvolver e monitorar pessoas. O ciclo da gestão de pessoas se fecha em cinco processos básicos: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle de pessoas.

Os processos de provisão estão relacionados ao suprimento ou provisão de pessoas para a organização. São os processos responsáveis pelos insumos humanos e envolvem todas as atividades relacionadas à pesquisa de mercado, recrutamento e seleção de pessoas, bem como sua integração às tarefas organizacionais. Os processos de provisionamento representam a porta de entrada das pessoas no sistema organizacional. Trata-se de abastecer a organização dos talentos humanos necessários a seu funcionamento (CHIAVENATO, 2002, p. 169).

Os processos de aplicação de pessoas envolvem os primeiros passos na integração dos novos membros na organização, o desenho dos cargos a ser desempenhado e a avaliação do desempenho no cargo. Após as pessoas serem recrutadas e selecionadas, elas deverão ser integradas à organização, posicionadas em seus cargos e avaliadas quanto a seu desempenho.

Os processos de manutenção dos recursos humanos exigem uma série de cuidados especiais, entre os quais sobressaem os planos de compensação monetária, de benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho e relações sindicais. Todos esses processos são importantes na definição da permanência das

pessoas na organização, e sua motivação para o trabalho e para o alcance dos objetivos organizacionais.

Os processos de desenvolvimento de pessoas envolvem as atividades de treinamento de pessoas e desenvolvimento organizacional e representam os investimentos feitos nas pessoas.

Os processos de monitoração estão relacionados à maneira pela qual os objetivos da organização devem ser alcançados através das atividades das pessoas que compõem a organização.

### 2.4 Diagnóstico e Consultoria de Recursos Humanos

De acordo com Rosa (2002), consultoria é um método de diagnosticar um problema ou oportunidade para pensar e agir, num modelo de ajuda para delinear alternativas e apoiar decisões.

O serviço de consultoria oferecido ao cliente acontece por meio de diagnósticos e processos e tem o propósito de levantar as necessidades do cliente, identificar soluções, recomendar ações. De posse dessas informações, o consultor desenvolve, implanta e viabiliza o projeto de acordo com a necessidade específica de cada cliente (ORLIKAS, 1999, p. 22).

Orlikas (1999, p.32) enfatiza que consultoria interna de recursos humanos é um processo que exige que cada profissional de recursos humanos, dentro de uma estrutura organizacional, atue de forma disciplinar. Uma vez que o consultor de recursos humanos efetua levantamento e diagnósticos, propõe soluções, oferece sugestões, opiniões e críticas.

Processos	Objetivo	Atividades envolvidas
Provisão	Quem irá trabalhar na organização	Pesquisa de mercado de RH Recrutamento de Pessoas Seleção de Pessoas
Aplicação	O que as pessoas farão na organização	Integração de Pessoas Desenho de Cargos Descrição e análise de cargos Avaliação do desempenho
Manutenção	Como manter as pessoas trabalhando na organização	Remuneração e compensação Benefícios e serviços sociais Higiene e segurança do trabalho Relações Sindicais
Desenvolvimento	Como preparar e desenvolver as pessoas	Treinamento Desenvolvimento organizacional
Monitoração / controle	Como saber o que são e o que fazem as pessoas	Banco de Dados / Sistemas de Informação Controles - frequência - produtividade - balanço social

#### Quadro 1 – Os cinco processos básicos na gestão de pessoas.

Fonte: (CHIAVENATO, 2002, p. 155).

Mancia (2003, p. 149) afirma que a consultoria interna de recursos humanos “é uma atividade ou meio, orientada para dar suporte às atividades, nos campos que envolvem mudança, conhecimento, técnica, pesquisa e desenvolvimento”.

O consultor interno agrega valor ao seu trabalho e à empresa, no momento que ele utiliza o modelo de consultoria interna de recursos humanos tendo como objetivo o crescimento da organização, a busca da sinergia e a adaptação do produto de recursos humanos às necessidades do seu cliente interno, entendendo que pessoas diferentes têm necessidades pessoais diferentes (ORLIKAS, 1999, p. 57).

A consultoria de gestão de pessoas reflete a transformação marcante das empresas nos últimos anos. As estruturas empresariais se tornaram mais flexíveis e favoreceram a organização do trabalho de gestão de pessoas sob forma de consultoria. O trabalho do consultor de gestão de pessoas é hoje muito mais elaborado e complexo; para conduzir o seu trabalho, o consultor precisa conhecer em profundidade a empresa, por meio de sua história, cultura, visão, suas prioridades estratégicas, competências essenciais, seu modelo de gestão e seus sistemas de remuneração e recompensa (ROSA, 2002).

De acordo com Celinski (1995, p. 14), as organizações devem antecipar o conhecimento sobre suas deficiências, desenvolvendo nos gerentes de linha a sensibilidade para identificação de problemas no âmbito de recursos humanos, e investigando os problemas relacionados com as percepções da força de trabalho sobre a empresa.

Na visão de Boog (1999, p. 179),

existem fortes tentativas de reformular modelos de gestão de recursos humanos, onde persiste a certeza da contribuição de RH e o seu forte impacto nos processos de qualidade e produtividade.

O diagnóstico em administração de recursos humanos é o conhecimento analítico da natureza e das circunstâncias do estado ou situação da administração de recursos humanos, ou parte dela, obtido a partir do exame sistemático e metodológico de seus sintomas. (CELINSKI, 1995. p. 16).

Portanto, na concepção deste mesmo autor, o diagnóstico em administração de recursos humanos se constitui num método de levantamento e análise, através de entrevistas, questionários, observações e exame de registros de dados quantitativos, com vistas à elaboração de um projeto de reorganização da área, sendo o diagnóstico visto como um instrumento de controle da eficiência organizacional.

Contudo, Boog (1999) menciona que implantar um processo de consultoria interna de recursos humanos significa ter um profissional qualificado adequadamente para fazer o melhor trabalho, visando atender o cliente interno da melhor forma possível com clareza de intenções e no tempo desejado.

Sendo assim, a consultoria interna de recursos humanos mostra uma dimensão que afeta a forma de trabalhar com os processos de gestão de recursos humanos.

### 3 Método

A presente pesquisa foi realizada através das seguintes etapas:

- a primeira etapa foi composta por introdução, abordando o contexto da situação, partindo do geral para o específico, explicando do que se trata o trabalho, com a discussão da justificativa, apresentando a importância da realização do trabalho, sua relevância e possíveis benefícios;
- a segunda etapa compreendeu as considerações teóricas incluindo a administração de organizações não governamentais (ONGs), gestão de pessoas, subsistemas da administração de Recursos Humanos, diagnóstico e consultoria de Recursos Humanos;
- apresentou-se, na terceira etapa, o método do estudo com o tipo de pesquisa, o universo, a amostra da pesquisa e os procedimentos utilizados;
- na quarta etapa, foi analisada a organização pesquisada com o diagnóstico organizacional com seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, incluindo as sugestões e recomendações;
- a última etapa apresentou as considerações finais com as limitações do estudo e apontamentos futuros.

#### 3.1 Tipo de Pesquisa

Quanto ao grau de definição da pergunta de pesquisa, o trabalho foi caracterizado como um estudo exploratório, pois é um tipo de pesquisa que tem como principal objetivo o fornecimento de critérios sobre a situação-problema enfrentada pelos pesquisados e a sua compreensão (MATTAR, 2001). Este estudo utilizou a pesquisa qualitativa que se fundamenta como uma alternativa de investigação que permite gerar condições mais abrangentes e holísticas em contextos organizacionais e sociais (YIN, 2001).

Quanto ao objetivo de estudo, a pesquisa foi delimitada como descritiva, pois expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno (MATTAR, 2001). Quanto à dimensão do tempo, o estudo foi definido como ocasional, pois realizado em apenas um determinado período. Quanto à amplitude e profundidade da pesquisa, este trabalho é descrito como um estudo de caso que, de acordo com Yin (2001), é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto.

#### 3.2 Universo e Amostra da Pesquisa

Este estudo baseou-se em observações diretas e entrevistas não estruturadas, aleatórias por conveniência realizada com 10 (dez) funcionários do setor administrativo. O universo compreende 208 colaboradores entre educadores, supervisores de projetos, diretoria e funcionários administrativos.

#### 3.3 Procedimentos

Os instrumentos de diagnóstico basearam-se nos modelos propostos por Celinski (1994), Rosa (2002) e Orlikas (1999), com a análise dos pontos fortes e fracos e as ameaças e oportunidades da APEART; a coleta de dados ocorreu no mês de outubro de 2003, na sede administrativa, na cidade de Londrina - PR.

Para elaboração do diagnóstico, foi realizado previamente o levantamento da literatura, seguido da pesquisa de campo.

#### 4 Organização Estudada

A APEART é uma organização não-governamental que, desde 1993, desenvolve ações na área da educação popular, no estado do Paraná, atuando, desde este período, em cerca de 110 municípios, onde já foram atendidos diretamente cerca de 34 mil educandos, através de 7 projetos em desenvolvimento.

Atualmente, a APEART atende 3.079 educandos, através de 164 núcleos de educação de jovens e adultos, presentes em 54 municípios do Paraná. A APEART define seu público-alvo como a população marginalizada e excluída do estado do Paraná: bóias-frias, posseiros, indígenas, jovens trabalhadores das periferias, crianças e adolescentes em situação de risco, atingidos por barragens e mulheres profissionais do sexo e portadoras de HIV.

A APEART vem se consolidando desde o PEART, projeto que a originou em 1992, como uma organização voltada ao desenvolvimento de alternativas de organização dos trabalhadores e desenvolvimento comunitário e sustentado, com uma ênfase na educação dos trabalhadores.

Com relação ao controle da organização, o departamento que tem atualmente maior atenção é o departamento financeiro. O controle financeiro é realizado devido à necessidade de prestação de contas com seus parceiros, ou seja, seus convênios.

A APEART não possui uma área de Recursos Humanos devidamente estruturada, as atividades desses processos são realizadas pelos funcionários junto ao departamento de administração como um todo.

Diante disso, o objetivo dessa área, bem como suas políticas, ainda não estão bem definidas. As políticas e os objetivos de RH são desenvolvidos informalmente pelo gerente administrativo que, juntamente com a diretoria, toma as decisões necessárias. As atividades são desenvolvidas de acordo com as situações, seguindo uma linha de rotina de tarefas com algumas variações.

O recrutamento de novos colaboradores para a área administrativa da Apeart é realizado por indicação dos próprios funcionários e amigos ou por currículos deixados na organização. No entanto, para o recrutamento de novos educadores, há a indicação da comunidade local onde são realizados os projetos (indicação através do padre, sindicatos e pessoas envolvidas com a educação na comunidade).

A seleção é realizada através de entrevistas, testes de conhecimento, bancas, análise do currículo e experiência na função. A contratação de um novo colaborador é de responsabilidade do setor onde se necessita o funcionário.

Os funcionários da área administrativa não recebem nenhum treinamento específico para desempenhar suas funções e as atividades são desenvolvidas no dia-a-dia numa linha de rotina.

No entanto, os funcionários que trabalham diretamente com os projetos educacionais têm um acompanhamento por parte da assessoria pedagógica. O treinamento desses colaboradores se faz através de cursos mensais ou bimestrais, oficinas seminários, eventos realizados nas regiões onde são desenvolvidos os projetos.

A APEART não tem uma política de cargos e salários. Os salários são definidos pelos convênios e a organização não exerce nenhuma influência nessa questão. Os colaboradores não recebem incentivos ou aumentos de salários de acordo com sua formação, graduação ou especialização.

A APEART não realiza a avaliação de desempenho de seus colaboradores de uma maneira formal e sistemática. Um programa de avaliação de desempenho bem planejado, coordenado e desenvolvido traria benefícios em curto, médio e longo prazo.

A APEART não tem um programa de higiene e segurança no trabalho bem definido, as medidas de segurança e higiene na área administrativa apresentam um quadro dentro de sua normalidade, mas, no que se refere aos projetos, estes às vezes apresentam condições precárias de segurança e higiene, uma vez que estes projetos são realizados, na maioria das vezes, em ambientes rurais, favelas, áreas indígenas, onde as condições de trabalho não são as melhores possíveis.

Os funcionários também sofrem a falta de segurança no trânsito e violência, pois eles têm de se deslocar para ir até os locais onde são desenvolvidos os projetos educacionais.

Os benefícios sociais que a Apeart oferece aos seus colaboradores são os benefícios de exigibilidade legal (férias, 13º salário, aposentadoria, seguro acidente de trabalho, auxílio-doença, salário-família, salário maternidade, etc.); além desses, oferece também a previdência pública (INSS), vale-transporte, possui um refeitório improvisado no local e estuda-se a possibilidade de implantação de um programa de seguro de vida em grupo.

A APEART não possui um banco de dados formalizado. As informações sobre seus colaboradores são somente as que constam em seus cadastros de funcionários.

A divulgação na APEART é somente em relação aos seus projetos, e é realizada principalmente por contatos diretos junto à comunidade a quem se destina os serviços, através da distribuição de folders/divulgação em rádios locais, e também conta com uma página na Internet ([www.apeart.org.br](http://www.apeart.org.br)) com informações gerais sobre a organização e os projetos desenvolvidos.

A APEART é mantida financeiramente por doações e repasse de recursos através dos convênios com o Estado do Paraná, Prefeitura Municipal de Londrina, Sarandi e Campo Mourão, Associações e Universidades (Universidade Estadual de Londrina, Guarapuava e Cascavel).

##### 4.1 Diagnóstico Organizacional

A seguir, é apresentado o diagnóstico organizacional da Apeart, com seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, utilizando os modelos propostos por Celinski (1994), Rosa (2002) e Orlikas (1999).

### **Pontos Fortes da Organização**

- A APEART possui dez anos de experiência, o que consolida sua marca, seu nome, sendo uma referência em educação popular;
- Ganhou dois prêmios do MEC em educação popular com qualidade em nível nacional;
- Possui convênios sérios, o que garante sua sustentação financeira;
- Há formação de seus educadores, propiciando um bom nível de ensino aos educandos;
- Possui uma estrutura enxuta (número adequado de funcionários);
- Há diversidade de área atendida (menores, trabalhadores rurais, área indígena, prostitutas, etc);
- Apresenta diversas parcerias com outras ONG, CPT, Igrejas, MST, partidos políticos;
- Muitos de seus colaboradores trabalham por compromisso à causa, o que dá um sentido maior aos seus projetos.

### **Pontos Fracos da Organização**

- Enfrenta atraso de repasse financeiro por parte do Estado, o que gera atraso nos pagamentos de suas contas e na folha de pagamento;
- A APEART não possui sede própria, gerando uma despesa com aluguel no valor de R\$ 900,00;
- Há rotatividade de educadores pois, por ser uma ONG, o salário oferecido não é atrativo;
- Os equipamentos da sede administrativa não apresentam bom estado de conservação, pois na sua maioria são doações recebidas;
- Possui apenas um veículo próprio para atender os 50 municípios onde os projetos estão em funcionamento, causando transtornos no transporte e exigindo que seus colaboradores utilizem veículos próprios e tenham despesas com transporte rodoviário.

### **Ameaças à Organização**

- Existe muita concorrência, pois atualmente têm aumentado significativamente as ONG, sindicatos, igrejas que realizam serviços de educação popular;
- Há diminuição dos investimentos na área social por parte do Estado, o que obriga a organização a reduzir suas turmas de educandos;
- A violência, o tráfico, os crimes nas periferias dificultam o trabalho dos educadores;
- Não possui renda própria, sendo totalmente dependente dos convênios e doações.

### **Oportunidades à Organização**

- Perspectiva de um novo convênio com o Governo Federal (encaminhamento de proposta de Educação Ambiental e Fome Zero);
- Perspectiva de um novo convênio com uma ONG da Bélgica, o que proporcionará o desenvolvimento de pesquisas com trabalhadores rurais e uma nova fonte de repasse de recursos financeiros;
- Proposta de criação do Departamento de Captação de Recursos (projetos, doações);
- Perspectiva de efetuar convênios com iniciativa privada (empresas), o que proporcionaria condições de manter a sede administrativa, e os recursos vindo dos convênios já existentes seriam encaminhados somente para a realização dos projetos;

- Perspectiva de crescimento setorial e responsabilidade social.

## **5 Sugestões e Recomendações**

De acordo com os dados apresentados no diagnóstico da organização, sugere-se a implantação da área de Recursos Humanos que, de acordo com Chiavenato (2002, p. 20), a ARH envolve todos os processos de gestão de pessoas, partindo do princípio que as pessoas devem ser planejadas e administradas pela organização ou por um órgão central de Recursos Humanos.

Nesse contexto, para que a organização faça a implantação a ARH, é importante desenvolver as políticas de recursos humanos. Estas se referem às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros e, por intermédio deles, atingir os objetivos organizacionais, permitindo condições para o alcance de objetivos individuais.

### **Recrutamento e Seleção**

A sugestão é que a organização faça anúncios para o recrutamento e entrevistas como teste de seleção de pessoal, melhorando ainda mais seu processo de contratação para novos colaboradores, utilizando formulários estruturados.

### **Treinamento e Desenvolvimento**

O processo de treinamento dos colaboradores deve iniciar-se com a integração (admissão) do funcionário na organização, quando recebem informações necessárias para familiarização da estrutura, normas, como deve proceder, demonstrando assim noções da cultura da organização.

Para os funcionários que já estão trabalhando na organização, faz-se necessário um levantamento das necessidades de treinamento e, após a aprovação pela chefia imediata e área de RH, é elaborado um plano de treinamento que especificará o período de realização dos cursos, exposto em edital para acompanhamento de todos os funcionários.

Na Apeart, a necessidade de treinamento está na área administrativa, pois os funcionários que se relacionam diretamente com os projetos recebem uma formação contínua de acordo com o projeto desenvolvido.

Os treinamentos poderão ser internos ou externos, sendo os internos para aperfeiçoamento das atividades de rotina e os externos para o enriquecimento pessoal, como cursos de relações interpessoais, liderança, habilidades no atendimento, comunicação, atendimento ao público e telefônico, motivação, entre outros.

Ao término do treinamento, deve-se realizar a avaliação dos resultados e o acompanhamento pelo próprio chefe do participante que analisará suas mudanças comportamentais e profissionais.

### **Higiene e Segurança no Trabalho**

A organização deve adotar um programa de segurança e higiene no trabalho, bem como a formação da CIPA, para que seus colaboradores possam executar suas funções com mais segurança e assim obterem melhor produtividade, reduzindo os índices de absenteísmo e de *turnover*.

### Avaliação de Desempenho

A organização deve desenvolver um programa de avaliação de desempenho podendo ser utilizado o modelo de Pontes (1999, p. 24) que se baseia em escalas gráficas; esse método avalia o desempenho das pessoas por meio de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Utiliza-se um formulário de dupla entrada, no qual as linhas horizontais representam os fatores de avaliação do desempenho, enquanto as colunas verticais representam os graus de variação daqueles fatores.

#### 5.1 Relação Custos x Benefícios para a Implantação da Proposta de RH na Organização

A remuneração da Tabela 1 do auxiliar de RH foi calculada pela média salarial dos cargos do setor administrativo existente atualmente na APEAT; ao cargo de encarregado de RH, foi adicionada uma comissão de responsabilidade de 50%. Os móveis e utensílios para o escritório foram calculados pelo custo total dos produtos relacionados na Tabela 5. As despesas de materiais de escritório incluem: papel, canetas, lápis, borracha, régua, fita para impressora, clipe, grampeador, entre outros, e um computador com impressora que é fundamental para o controle e arquivo de dados relevantes sobre os funcionários da área de Recursos Humanos.

Na Tabela 2, estão relacionados os gastos mensais previstos para a área de Recursos Humanos, exceto

as despesas com recrutamento, seleção e contratação, treinamento, desligamentos, etc., que podem ocorrer ocasionalmente.

A Tabela 3 refere-se à descrição dos custos com remuneração acrescida dos encargos, e o percentual dos encargos está relacionado na Tabela 4.

Na Tabela 5, estão relacionados os gastos referentes aos móveis e utensílios para escritório, armário e computador.

Em princípio, a organização terá apenas benefícios qualitativos, obtidos por meio de uma administração de Recursos Humanos estruturada, uma vez que os retornos quantitativos necessitam de um período maior para serem determinados.

Entre os benefícios que a APEAT poderá ter com a implantação da área de Recursos Humanos, destacam-se:

- Aumento na motivação de todos os colaboradores, pois passarão a visualizar as possibilidades de crescimento profissional na organização;
- Aumento de produtividade, pois cada colaborador passará a ser mais consciente quanto sua contribuição e com a ajuda que esta proporciona a organização a atingir seus objetivos;
- Melhoria na comunicação interna;
- O método de recrutamento passará a ser mais eficaz, pois envolverá uma pesquisa de mercado, recrutamento e seleção da pessoa certa para o cargo certo, o que acarretará uma diminuição de rotatividade dos

**Tabela 1** – Gastos Totais de Implantação.

<b>Gastos de Implantação</b>	<b>Valores em Reais</b>
Remuneração do encarregado de Recursos Humanos	969,00
Remuneração do Auxiliar de RH	646,00
Mesas, cadeiras e armários para a sala de Recursos Humanos	950,00
Sala com cadeiras para a realização de entrevistas e treinamento de integração	650,00
Despesas com materiais de escritório por mês	250,00
Computador com impressora	2.500,00
<b>Total Geral dos Gastos</b>	<b>5.965,00</b>

**Tabela 2** – Gastos Mensais.

<b>Gastos Mensais</b>	<b>Valores em Reais</b>
Remuneração do Encarregado de Recursos Humanos	969,00
Remuneração do Auxiliar de RH	646,00
Despesas com matérias de escritório	250,00
<b>Total dos Gastos</b>	<b>1.865,00</b>



**Tabela 3** – Descrição dos Custos com Remuneração e Encargos.

<b>Descrição dos Custos com Remuneração apresentada nas Tabelas 1 e 2</b>			
<b>Atividade</b>	<b>Salário</b>	<b>Encargos 61,5 %</b>	<b>Total Geral</b>
Encarregado de Recursos Humanos	600,00	369,00	969,00
Auxiliar de RH	400,00	246,00	646,00

**Tabela 4** – Percentual dos Encargos.

<b>Percentual dos Encargos</b>	
Férias	8,33%
13º Salário	11,11%
FGTS	8,50%
INSS	28,80%
Multa do FGTS e Aviso Prévio	4,76%
<b>Total Geral</b>	<b>61,50%</b>

**Tabela 5** – Descrição dos valores.

<b>Descrição dos Gastos com Móveis e Utensílios para Escritório para a Área de RH</b>			
	<b>Quantidade</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Valor Total</b>
Computador com impressora	01	2.500,00	2.500,00
Cadeiras	20	30,00	600,00
Armários	2	300,00	600,00
Mesas	2	200,00	400,00
<b>Total Geral</b>			<b>4.100,00</b>

colaboradores, e assim diminuirá conseqüentemente os gastos com novas contratações, treinamentos e rescisões;

- A integração de novos funcionários no ambiente interno da organização será mais rápida e com eficácia;
- Tendo o desenho, a descrição e a análise dos cargos, será mais eficiente a avaliação de desempenho;
- A remuneração e os benefícios terão um equilíbrio interno, ou seja, uma política salarial;
- Itens como higiene e segurança no trabalho serão de responsabilidade de todos dentro da organização e, sendo assim, todos os colaboradores serão responsáveis pelo seu ambiente de trabalho;
- O treinamento será dado a todos os novos integrantes

da organização, levando a uma melhor preparação e reciclagem dos recursos humanos para o desempenho dos cargos;

- A avaliação de desempenho será uma constante para detectar falhas na execução das atividades, e assim dar orientação buscando melhorias.

## **6 Considerações Finais**

Na moderna gestão de pessoas, os colaboradores não são mais vistos como meros fornecedores de mão-de-obra, e sim fornecedores de conhecimento; por este motivo, as empresas devem investir em seus colaboradores, tanto em desenvolvimento profissional, como em criatividade e participação efetiva no trabalho;

e assim, para que as organizações possam administrar com eficácia seu capital intelectual, faz-se necessária a implantação da área de recursos humanos (CHIAVENATO, 1999).

Uma Organização Não-Governamental tem um funcionamento um pouco diferenciado das empresas que visam ao lucro. As ONGs devem ser administradas de forma eficaz, gerando um excedente financeiro que deve ser reinvestido em projetos sociais.

Nas ONG, como em outras organizações, o desempenho de seus serviços precisa ser planejado, pois necessitam de pessoas que estejam envolvidas e convencidas de que estão fazendo a coisa certa. Por este motivo, uma das grandes forças de uma organização sem fins lucrativos são as pessoas que atuam nessas organizações, e que não trabalham somente pelo aspecto financeiro, mas sim comprometidas com a comunidade, com a missão pela qual elas foram criadas.

Diante da necessidade de valorização do capital humano, se esse for bem administrado, a organização poderá obter um aumento da satisfação dos colaboradores e assim desenvolverá um trabalho com mais eficiência e eficácia junto à comunidade atendida por seus projetos educacionais.

Em todas as organizações, sejam elas empresas ou organizações sem fins lucrativos, é através de seus colaboradores que se obtêm os melhores resultados do trabalho desenvolvido.

Propõe-se, como estratégia para desenvolvimento da organização, a implantação da área de recursos humanos, sendo tal ação considerada essencial como estratégia para o desenvolvimento de inserção e competitividade da ONG analisada.

## Referências

BOOG, Gustavo G. *Manual de Treinamento e Desenvolvimento. ABTD*. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

PONTES, B.R. *Avaliação de Desempenho – Nova Abordagem*. 7. ed. São Paulo: LTR, 1999.

CELINSKI, Leszek. *Guia para diagnóstico em Administração de Recursos Humanos: roteiros e instrumentos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

CELINSKI, Leszek. *Treinamento gerencial básico*. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. *Recursos Humanos*. 7. ed. compacta. São Paulo: Atlas, 2002.

DRUCKER, Peter F. *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípio e práticas*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

HUDSON, Mike. *Administrando as Organizações do Terceiro Setor - O Desafio de Administrar sem Receita*. São Paulo: Makron Books, 1999.

MATTAR, Fauze N. *Pesquisa de Marketing*. 3. ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos*. 3. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MILKOVICH, Georg T.; BOUDREAU, John W. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

MANCIA, Lídia. Os desafios do modelo de consultoria interna em recursos humanos. In: Bitencourt, Cláudia (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas*. Porto Alegre: Bookman, 2003. p. 144-159.

ORLIKAS, Elizenda. *Consultoria Interna de Recursos Humanos*. São Paulo: Makron Books: 1999.

PALMEIRA, Mirian. Gestão de pessoas. In: BULGACOV, Sérgio. *Manual de gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 1999.

PEREIRA, Maurício Fernandes. A gestão organizacional em busca do comportamento holístico. In: ANGELONI, Maria T. *Organizações do conhecimento*. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROSA, Luiz Edmundo Prestes. Consultoria Interna de RH. In: BOOG, Gustavo e Magdalena (Coord.). *Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências*. São Paulo: Ed. Gente, 2002. v. 1.

VERGARA, Sylvia C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e método*. Porto Alegre: Bookman, 2001.