

UNIEVANGÉLICA – CENTRO UNIVERSITÁRIO
MESTRADO EM SOCIEDADE, TECNOLOGIA E MEIO AMBIENTE.
BRENDA FANSTONE PINA RABELO

GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS NO TERCEIRO SETOR: UM
ESTUDO DE CASO

ANÁPOLIS

2013

BRENDA FANSTONE PINA RABELO

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS NO TERCEIRO SETOR: UM
ESTUDO DE CASO.**

Trabalho apresentado pela aluna Brenda Fanstone Pina Rabelo, como exigência para obtenção do título de Mestre em Sociedade, Tecnologia e Meio Ambiente da UniEvangélica, Centro Universitário.

Orientador: Prof. Dr. RICARDO LUIZ MACHADO.

ANÁPOLIS

2013

RABELO, Brenda Fanstone Pina.

Gestão Estratégica de Recursos Humanos no Terceiro Setor: Um Estudo de Caso.

Trabalho apresentado pela aluna Brenda Fanstone Pina Rabelo, como exigência para obtenção do título de Mestre em Sociedade, Tecnologia e Meio Ambiente da UniEvangélica, Centro Universitário.

Orientador: Prof. Dr. RICARDO LUIZ MACHADO.

Aprovado em: 03 de outubro de 2013.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Divina A. L. L. Lima Instituição: UEG

Assinatura:_____

Prof. Dr. Sandro Dutra Instituição: Unievangelica

Assinatura:_____

Prof. Dr. Ricardo Luiz Machado (orientador) Instituição: Unievangelica

Assinatura:_____

DEDICATÓRIA

Ao meu pai, pela inspiração e por fazer a caminhada possível, porque “Ninguém caminha sem aprender a caminhar, sem aprender a fazer o caminho caminhando, refazendo e retocando o sonho pelo qual se pôs a caminhar.” (Paulo Freire)

Ao meu marido, por ajeitar o seu caminho para encontrar o meu.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me capacitado fisicamente, espiritualmente e intelectualmente.

Ao meu pai pela insistência em mostrar o melhor caminho possível.

A minha mãe pelo apoio ao longo do processo.

A minha família pela paciência em meio aos meus momentos de impaciência e frustração.

Ao professor Ricardo Machado, pela insistência em acreditar na minha capacidade, mesmo quando eu tive dúvidas.

RESUMO

Dentro de uma nova ordem econômica são necessárias adaptações na gestão. Esse trabalho se propõe a analisar e tecer considerações sobre essas adaptações na área de gestão e mais especificamente na gestão de recursos humanos. Assim, o objetivo é compreender como se dá o processo de gestão de recursos humanos dentro do terceiro setor, considerando as suas singularidades e crescimento em meio às mudanças econômicas. O crescimento do terceiro setor faz emergir a necessidade de uma nova estratégia de gestão, agora com métodos e princípios já utilizados no mercado, mas adaptados às diferenças essenciais deste setor. Assim como em outros setores da economia, a gestão estratégica de recursos humanos se torna um fator essencial para o crescimento institucional. O modelo teórico que serve de referência para esta pesquisa é desenvolvido considerando principalmente a congruência entre colaboradores e instituição, como termômetro da estratégia da gestão de recursos humanos. Realiza-se um estudo de caso em uma instituição do terceiro setor, com objetivo de buscar padrões de gestão estratégica, comparando com o modelo teórico proposto. Na pesquisa encontra-se evidências claras que, na prática, a gestão de recursos humanos na instituição escolhida é feita de maneira estratégica, embora a gestão ainda careça de sistematização. Os resultados na instituição com esse modelo de gestão é o comprometimento dos funcionários e um crescimento significativo da instituição, confirmando a hipótese que a gestão estratégica de recursos humanos pode fazer a diferença na qualidade do trabalho de uma instituição do terceiro setor.

Palavras Chaves: Gestão de Recursos Humanos, Gestão Estratégica de Recursos Humanos e Terceiro Setor.

ABSTRACT

In a new economic order there are some management adaptations that are necessary. This essay has the purpose of analyzing and elaborating considerations about those management adaptations, more specifically in human resources management. Therefore, the purpose is to comprehend how the process of human resources management is in the third sector, considering its singularities and growth in the midst of economic changes. From the third sector growth is revealed a new management strategy, using the methods and principles from the market, adapted to the main differences of the third sector. And as in other economy sectors, human resources management is a crucial part of the institutional growing process.

The theory model used as parameter was conceived considering mainly the congruence between workers and the institution, as a thermometer of the strategy used in human resources. A case study in a third sector institution was developed with the intent of searching for patterns of strategic human resources management in this institution in comparison with the theory model. The research shows evidences that the human resources management in this institution is strategic in fact, although it needs systematization. The results in this institution with this management model is the commitment of the workers and a significative growth, leading to the hypotheses that strategic human resources management can make a difference in the quality of work of a third sector institutions.

KEY WORDS: Human resources management, strategic human resource management and third sector

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fluxograma de POF e ME.....	34
Quadro 2 - Analise comparativa entre o POF – <i>Person Organization Fit</i> do modelo teórico e dados obtidos através dos questionários e da entrevista.....	46
Quadro 3 – Analise comparativa entre o <i>ME - Meet Expectation</i> - do modelo teórico e os dados obtidos na instituição.....	48

Sumário

INTRODUÇÃO.....	12
<u>CAPÍTULO 1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS</u>	19
1.1 – GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS.	19
1.2 – TERCEIRO SETOR.....	22
1.3 - GESTÃO NO TERCEIRO SETOR	27
1.4 – GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS NO TERCEIRO SETOR	30
1.5 - CONSIDERAÇÕES PARCIAIS	32
<u>CAPÍTULO 2 MODELO TEÓRICO</u>	34
2.1 – PARÂMETROS TEÓRICOS	34
2.2 – PARÂMETROS AVALIATIVOS	37
<u>CAPÍTULO 3 METODOLOGIA.....</u>	40
3.1- CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO.....	40
3.2-ROTEIRO DA PESQUISA.....	41
3.3 - INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	42
<u>CAPÍTULO 4 - ANÁLISE DOS DADOS.....</u>	44
4.1 - ANÁLISE DOCUMENTAL	44

4.2 - ENTREVISTA	46
4.3 - QUESTIONÁRIO	48
4.4 - ANÁLISES COMPARATIVAS	49
4.5 - SÍNTESE DE RESULTADOS	54
<u>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</u>	<u>56</u>
<u>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	<u>59</u>
<u>APÊNDICES</u>	<u>62</u>
APENDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA	63
APENDICE B – QUESTIONÁRIO PARA COLABORADORES	64

INTRODUÇÃO

A globalização, internet e a rapidez com que se tem e se transmite informações tem mudado as relações pessoais em todos os lugares, inclusive nos ambientes de trabalho.

A revolução tecnológica, principalmente nas tecnologias de informação, a interdependência econômica globalizada, o fim do bloco socialista que provoca mudanças na gestão econômica e política de países tem um impacto profundo no capitalismo.

Nesses momentos de grandes mudanças, a sobrevivência depende de adaptação individual e das organizações. Acontece nesse momento uma valorização clara do conhecimento, entendendo que, o conhecimento, se bem organizado e gerenciado, pode trazer grande benefício para a empresa. Conhecimento conceituado como a capacidade de traduzir, utilizar e compartilhar um novo método ou princípio para a resolução de um problema traz grande vantagem competitiva. Na prática, se bem gerenciado o conhecimento individual é uma forte suporte estratégico para vantagem competitiva (REIS E MILAN, 2006).

É o valor do imaterial, do conhecimento, se sobrepondo ao material, ao produto, promovendo a transformação do conhecimento em resultados organizacionais.

A adaptação a esse poder cerebral, onde o incentivo da empresa para o crescimento é pela via do empregado através da formação, é complexa considerando que o poder cerebral não pode ser preso, há uma mudança do poder da mão da empresa para o trabalhador.

Essa valorização do conhecimento, forma uma sociedade mais ativa e participativa, e tem como espaço de participação efetiva o terceiro setor.

Durante o período militar o Brasil passa por um processo de modernização rápida, aumentando o número de trabalhadores urbanos, de classe média e ligados à indústria e a cultura. Com o processo de redemocratização, esse aumento de atores civis urbanos levou a uma nova perspectiva política que passa a não ser feita exclusivamente pelo estado, mas conta

com a participação da sociedade civil. Esses movimentos civis levam a um novo conceito de democratização e cidadania, com a elevação das carências do cotidiano à discussão política e social.

O terceiro setor surge, então, como espaço especial da reflexão, do governamental e não governamental. A sua base tem sido a conexão efetivada entre a “falência do estado”, na expressão de Bourdieu, e o aprofundamento da exclusão social e política decorrente do processo de globalização, o que permite a análise crítica de sua dinâmica (CORREA E PIMENTA, 2006).

Com a efetivação do processo de redemocratização os canais de interlocução do governo com a sociedade civil são abertos, criando novas perspectivas de luta e atuação da sociedade civil. A relação com o governo muda de oposição para parceiro (GUTIERRES, 2006).

É a mobilização da sociedade civil para não só lutar por seus direitos, mas para efetivamente garantir esses direitos em parceria com o governo. Assim tem-se uma nova ordem social que são as escolas, os hospitais e os serviços de atendimento aos cidadãos, não mais geridos pelo governo, mas sim, por organizações da sociedade civil. Nessa nova organização, a gestão toma nuances bem diferentes da gestão estatal. Caracteriza-se por ser mais leve e eficiente, porém, também é essencialmente diferente da gestão de uma entidade particular, já que o seu objetivo final é a prestação do serviço social e não o lucro. Assim, quanto mais cresce o número de instituições desse modelo, maior também é a pressão para que elas aperfeiçoem seu sistema de gestão, para que tenham possibilidade de sobrevivência (BAMBIRRA, 2007).

A diferença na gestão se reflete também nos recursos humanos, que em uma organização do terceiro setor tem papel essencial. A organização do terceiro setor é criada para prover aos cidadãos um benefício social. Sua produção é imaterial e baseada em valores e serviços essencialmente humanos.

Uma das dimensões fundamentais nessa forma de pensar as organizações passa necessariamente pela reflexão e análise de gestão de pessoas envolvidas no cumprimento de objetivos não ligados ao lucro e que causam grande impacto social (ASSIS, CKAGNAZAROFF E CARVALHO,2007).

Nesse sentido, sua produção depende dos colaboradores, tornando essencial a gestão de recursos humanos ou gestão estratégica de recursos humanos, para uma maior eficácia na prestação dos serviços.

Deve-se considerar que, a noção de gestão de recursos humanos tem mudado muito nos últimos anos, deixando de ser o simples trabalho de folha de pagamento e recrutamento para se posicionar como um setor essencial no desenvolvimento estratégico de uma empresa (ABUQUERQUE E LEITE, 2009).

Passar a perceber a gestão de recursos humanos para além de encaixe de pessoas, mas antes concebê-la como um conjunto de relações essencialmente humanas dentro de um contexto organizacional é essencial para a efetivação de um planejamento estratégico. Relações essas que precisam estar bem alinhadas à missão estratégica da empresa. Fischer *apud* Albuquerque (2009, p.133 a 154) definiu de maneira contundente a diferença entre o modelo de gestão de pessoas e o sistema de administração de RH. Esse se definia como uma função administrativa, conjunto de procedimentos de ajuste do individuo a empresa enquanto aquela considerava além da estrutura, incluindo tudo que interfere de maneira significativa na relação entre o individuo e a organização.

Modernamente a gestão dos recursos humanos deve ser tratada de forma estratégica. A visão organizacional deve considerar seus recursos humanos como elementos de competitividade e diferenciação, singularidade, que é ter uma estratégia que torne a organização mais eficaz. Para que se torne competitiva é essencial que a empresa tenha um

diferencial. Mais do que isso, um diferencial sustentável. No ambiente educacional, a diferenciação é essencialmente e principalmente sustentada por seus recursos humanos, que devem ser o alvo ou aspecto principal da gestão de instituições de ensino.

Gestão estratégica de recursos humanos é trabalhar de maneira que o colaborador se torne de fato um pilar da empresa, que além de cumprir as funções definidas hierarquicamente, devem estar envolvidos com a empresa de maneira a, como comentam Albuquerque e Pitombo Leite (2009), mudar a empresa de mecânica para orgânica, isto é, tornar os recursos humanos parte estratégica da empresa, muito mais que os produtos produzidos.

Numa empresa em que o produto final não é um produto em si, mas um serviço, a produtividade, qualidade e excelência estão ligadas essencialmente as pessoas que prestam o serviço.

Por excelência, instituição de ensino é uma prestadora de serviços embasada, portanto, em recursos humanos. Sua produção é imaterial, dependente de pessoas para que se desenvolva de maneira satisfatória.

Quando se considera o terceiro setor como mantenedor e gestor de instituições de ensino, pode-se ainda levantar o problema relacionado à estratégia que deve ser usada para profissionalização de quem defende uma causa social. Considerando o grande crescimento de empresas do terceiro setor, novas perspectivas relacionadas à gestão de recursos humanos se desenham, profissionalização e eficiência se tornam o foco para sobrevivência no mercado.

O terceiro setor tem inicialmente a base de sua força de trabalho no voluntariado, isso é uma realidade principalmente quando se analisa as ONGs, que trabalham principalmente com a mobilização por uma causa. Dados da pesquisa do IBGE (Fundações Privadas e Associações sem fins lucrativos no Brasil, 2005) mostram, entretanto que nos últimos anos o crescimento do número de organizações do terceiro setor vem acompanhado

de um grande crescimento do número de empregados assalariados. Principalmente no caso de associações e fundações, que tem uma contínua e não temporária prestação de serviço. Nessa perspectiva, a gestão estratégica de recursos humanos se desenha como fator decisório para a fundamentação de um crescimento efetivo do terceiro setor na prestação de serviços sociais entre eles o da educação, interesse desse trabalho, que levanta a seguinte questão: De que forma deve ser a gestão estratégica de recursos humanos dentro do sistema de gestão de instituições filantrópicas que tem sua principal área de atuação na educação?

Questão essa que se desdobra em: Como é o processo de gestão de recursos humanos em instituições filantrópicas mantenedoras educacionais? Como é o relacionamento entre mantenedora (fundação) e mantida (instituição de ensino) no processo de gestão de recursos humanos? Como a gestão de recursos humanos da organização adotada para estudo está inserida em seus planos estratégicos? Como deveria ser a gestão de recursos humanos em organizações filantrópicas educacionais, sob a perspectiva de uma visão estratégica?

Os objetivos da pesquisa foram definidos a partir da percepção das diferenças básicas e essenciais entre a gestão de recursos humanos em uma empresa privada e uma empresa do terceiro setor que tem como objetivo final a prestação de um serviço público, e que conta com uma limitação de recursos humanos e materiais, consequência da sua dependência de financiamentos e doações.

Nesse sentido, Fischer *apud* Voltolini (2003, p. 82) poderá que:

...organizações da sociedade civil tem que estabelecer padrões de gestão compatíveis com sua missão social. Embora se dediquem às mais diferentes atividades-fim, essas organizações vêm sendo identificadas como aquelas que assumem as missões de transformações sociais. Seria inconsistente e comprometedor que se dedicassem a tais missões sem criar condições para que o próprio agente da transformação, que é cada trabalhador atuante em seus programas e funções, possa transformar a si próprio no sentido de desenvolvimento pessoal e profissional contínuo.

Assim, dentro dessas organizações da sociedade civil, a maneira de gerir recursos humanos em uma perspectiva estratégica se torna essencial para sua organização.

Nesse sentido se torna essencial compreender a gestão de recursos humanos dentro de instituições filantrópicas que tem como área de ação preponderante a educação. E mais especificamente qualificar instituição do terceiro setor a partir de suas particularidades, entender e conceituar gestão estratégica de recursos humanos, caracterizar gestão de recursos humanos em instituições educacionais do terceiro setor e compreender a relação entre mantenedora e mantida no processo de gestão de recursos humanos.

Considerando as questões levantadas e os objetivos determinados, define-se de maneira minuciosa qual a metodologia será utilizada para que essas questões possam ser respondidas de maneira satisfatória.

Definir método a ser utilizado significa definir como a pesquisa caminhará até chegar a seus objetivos. A partir da definição do método são escolhidos os instrumentos que serão utilizados ao longo do processo.

A questão essencial que se coloca nessa pesquisa é: Como deve ser a gestão estratégica de recursos humanos dentro do sistema de gestão de instituições filantrópicas educacionais? Assim os processos analisados, já que se trata de recursos humanos, estão ligados ao indivíduo, o que implica necessariamente em contradição, mudança, na impossibilidade de se analisar o fenômeno de maneira estática e sim analisá-lo essencialmente na sua relação com o outro, dentro de uma instituição e de um processo coletivo de trabalho.

Dentro dessa dialética, o método proposto é o estudo de caso, tendo como parâmetro um modelo teórico, concebido a partir de uma pesquisa bibliográfica.

Estudo de caso é o método indicado quando o objetivo da pesquisa não é chegar a uma conclusão sobre o fenômeno e sim a compreensão deste fenômeno. Daí a escolha desse

método, visto que a pesquisa qualitativa tem o objetivo de entender a ocorrência de um fenômeno e não obter conclusões definitivas a respeito deste (YIN, 2001).

Nessa pesquisa, parte-se da premissa que a gestão estratégica de recursos humanos deve estar inserida como uma das principais ferramentas de crescimento de uma instituição do terceiro setor, que tenha como área preponderante de ação a educação.

Assim, a pesquisa foi realizada em uma instituição filantrópica, que tem sua área de atuação preponderante a educação.

Nesse sentido foi analisada a gestão dos recursos humanos ligados à educação, mais especificamente, tentando identificar a estratégia de utilização desses recursos no processo de gestão da instituição.

Essa análise foi desenvolvida a partir da aplicação de questionários aos colaboradores e da entrevista com a gestora da unidade escolar em questão.

O objeto de estudo deve, portanto, ter as seguintes características: ser uma fundação de direito privado, filantrópica, o que caracteriza de maneira mais contundente o seu fim público pela forma de fiscalização, ter seu atestado de filantropia regular e atualizado, ter como área preponderante de atuação a educação, registrado no MEC, ter sua sede administrativa em Anápolis ou nas proximidades.

Respeitando essas características foi escolhido como objeto de estudo a Fundação Bradesco.

CAPÍTULO 1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Esse capítulo se propõe, a discutir a gestão de recursos humanos em uma perspectiva estratégica, considerando as especificidades do terceiro setor. Está subdividido em gestão estratégica de recursos humanos, terceiro setor, gestão no terceiro setor especificamente e gestão estratégica no terceiro setor.

1.1 – GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS.

O avanço da tecnologia e dos meios de comunicação, promove a dissolução do espaço físico, mudando o papel do trabalhador bem como a relação de poder entre empregado e empregador.

Pode-se dizer que o início do século XX foi marcado por uma transformação fundamental no campo da administração: os trabalhadores das organizações deixam de ser “recursos”, para virem a ser pessoas integrais (*FISCHER apud VOLTOLINI,2003*).

Essas mudanças evidenciam a necessidade de mudança na visão de recursos humanos dentro das instituições. Uma necessidade eminente que se deve repensar é a filosofia e o papel de recursos humanos ou de gestão de recursos humanos. Assis (2004) evidencia o fato que a gestão de recursos humanos tem evoluído muito, se adaptando às mudanças, mas existe a necessidade de pró-atividade no sentido de desenvolver uma gestão de recursos humanos que caiba nessa nova organização social e política.

Torna-se, portanto, essencial para a organização o entendimento de seu colaborador como peça chave no seu posicionamento estratégico e em seu desenvolvimento, sendo ele o um dos fatores de diferenciação e competitividade.

Albuquerque (2009) coloca que:

As razões para a migração de administração de recursos humanos para a administração estratégica de recursos humanos estão atreladas a: globalização dos mercados e seus desdobramentos nas organizações; mudanças na filosofia de vida; mudanças de paradigmas tecnológicos que modificam, substancialmente, o rumo dos resultados organizacionais e o perfil cultural da organização.

Fischer defende uma mudança de paradigma, incluindo de nomenclatura, tradicionalmente chamado de Administração de Recursos Humanos. O autor defende uma mudança semântica para: Modelo, ampliando o conceito e incluindo tudo o que interfere significativamente na relação entre a organização e os indivíduos; de Gestão ressaltando o seu caráter de ação; e de Pessoas, caracterizando de maneira clara qual o seu foco de atenção. Entende-se, portanto como Modelo de Gestão de Pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no ambiente de trabalho (FISCHER, 2010).

Compreender o significado da gestão estratégica de pessoas pode corresponder ao ato de destituir a despersonalização nas relações entre as pessoas, da categoria de consequência mais grave e mais danosa de um modelo mecanicista e reducionista, com o qual as organizações foram projetadas e administradas ao longo de tantas décadas (ALBUQUERQUE, 2009).

Nesse sentido Barreto e Costa propõem três perspectivas teóricas para o estudo de gestão estratégica de recursos humanos: a primeira é a universalista, que considera que uma boa gestão de recursos humanos, proporciona melhores resultados estratégicos, independente de sua área de atuação, existem melhores práticas. A crítica é a não consideração do contexto e das outras práticas que estão sendo adotadas dentro da organização.

A segunda é a configuracional que considera que uma estratégia de gestão de recursos humanos só gera benefícios quando combinada as outras práticas efetivas da organização, é o alinhamento horizontal, dentro da organização.

Por fim a contingencial, defendendo que as estratégias de gestão de pessoas só serão efetivas se integradas às estratégias organizacionais, alinhamento vertical.

Os autores ressaltam ainda que mais do que se alinhar a estratégia da empresa como um parceiro de negócio, a gestão de recursos humanos deve ser um parceiro estratégico de fato, capaz de contribuir para a própria formulação da estratégia da empresa.

Vários autores desenvolveram estratégias de gestão de pessoas, a maioria dentro da perspectiva contingencial, que lida com a relação entre as pessoas de maneira mais integrada e completa.

Albuquerque (2009), como já foi exposto anteriormente, divide a gestão de pessoas em duas estratégias essenciais a de controle e a de comprometimento. A estratégia de controle, baseada numa política centrada em cargos, com trabalho especializado, baixa qualificação, pouca participação dos empregados no processo de tomada de decisão. A estrutura de cargos restringe a visão de futuro, não valorizando o desenvolvimento intelectual do trabalhador, que deve sempre exercer o mesmo cargo, se aperfeiçoando unicamente naquela tarefa.

A estratégia de comprometimento fica caracterizada pela participação elevada dos trabalhadores no processo de tomada de decisão, carreira flexível e de longo prazo. Rompe-se a barreira entre o fazer e o pensar tornando as pessoas parceiras das organizações, por meio de investimento em sua qualificação e crescimento profissional.

A gestão estratégica de pessoas evidencia a contribuição desses recursos para o alcance de resultados organizacionais. A escolha da estratégia a ser utilizada depende da natureza da organização, dos objetivos propostos e a estratégia definida em conjunto.

Estratégia essa que deve ser adaptada à realidade da organização, sendo essas propostas apenas tipos ideais.

1.2 – TERCEIRO SETOR.

O terceiro setor ou a atuação de instituições não governamentais sem fins lucrativos no processo de atendimento de saúde, educação e assistência social no Brasil data do período da colonização, com as instituições religiosas (BOSE, 2004).

As décadas de 70 e 80 são marcadas por uma forte participação da sociedade civil nos movimentos sociais. A luta pela democratização leva a organização de movimentos da sociedade civil com o objetivo de fomentar uma nova forma de gestão, mais participativa e democrática.

Como coloca Kellen Gutierrez (2006) a luta contra a ditadura une a sociedade civil em um objetivo comum, a democratização. Com a abertura política e o processo de democratização começam a conviver dentro dessa sociedade civil organizada, diferentes concepções de participação. A sociedade civil então passa por um processo de redefinição do seu papel no processo político, social e econômico diante de um estado democrático.

A globalização, consequência desse processo democrático mundial, aliado a um desenvolvimento tecnológico de proporções imensas, ganha força quantitativa na década de 90, provocando nos países periféricos ou em desenvolvimento, uma crise econômica (SILVA, 2008).

Nesse processo de globalização os países periféricos sofrem com a incapacidade econômica de ser competitivos. Um dos motivos são os encargos sociais do Estado-providencia, responsável pelos serviços básicos para a população, mas é necessário considerar que o estado precisa de leveza para que possa se preocupar e desempenhar com eficiência seu papel essencial, que nessa ótica, é o de regulador das relações sociais (PEREIRA, 1998).

Em 1995, com o intuito de criar condições de inserção do Brasil no mundo globalizado o governo elabora o Projeto de Emenda Sobre a Reforma do Estado, essa reforma está ancorada em três eixos: Privatização, publicitação e terceirização. Assim as questões

relativas à infraestrutura foram feitas em parceria com empresas privadas, as questões sociais com o terceiro setor e a regulação e fiscalização, terceirizadas. Cabe ao governo a definição de normas e regulamentação da atuação dessas empresas na prestação do serviço (SILVA, 2008).

No processo de redefinição das funções do Estado, o Governo distingue as atividades exclusivas do Estado, dos serviços sociais e científicos e da produção de bens e serviços para o mercado. Dentre as atividades exclusivas do Estado estão destacadas as funções de legislar, regular, julgar, policiar, fiscalizar, definir políticas e fomentar (SILVA, 2008).

As organizações do terceiro setor assumem as atividades dos serviços sociais e científicos, atuando de maneira contundente na área da educação, saúde e assistência social. Estes experimentam um grande crescimento ou aumento de visibilidade, diferenciação não necessária neste trabalho, durante a década de 90, sendo grandemente incentivadas para isso.

Com a criação, na década de 90, do Conselho da Comunidade Solidaria, com objetivo de fomentar o diálogo com entre organizações do terceiro setor e o governo, o papel dessas instituições são revistas, perdendo a característica de luta política e dando mais ênfase no aspecto de luta por igualdade social (BOSE, 2003).

Esse modelo de reforma foi criticado por suas perspectivas políticas e econômicas, e nesse bojo de críticas, o terceiro setor é colocado como ator de desarticulação da participação social, já que apesar de prover os benefícios sociais, faz isso com o financiamento do governo, mas sem a participação da comunidade em si na gestão do recurso. Um retrocesso democrático segundo alguns mais radicais (SILVA, 2008).

O terceiro setor experimentou nos últimos anos e ainda experimenta um grande crescimento, tanto quantitativo quanto qualitativo. Dados do IBGE mostram que entre 1996 e 2005 o número de fundações privadas e associações sem fins lucrativos cresceram 157%,

enquanto o número de trabalhadores assalariados nessas instituições cresceu 50%, representando hoje 5,5% de toda força de produção do país.

Dados também mostram que a maior parte das entidades sem fins lucrativos foram criadas na década de 90, impulsionadas pelo fortalecimento da democracia e da participação da sociedade civil na vida nacional. Tese reforçada pela confirmação estatística que do total das instituições criadas 41,5% são voltadas para o desenvolvimento e defesa da cidadania (IBGE, 2005).

Esse grande crescimento aumenta também a concorrência entre as instituições de terceiro setor por financiamentos e doações, base de sua economia, levando a necessidade de uma reavaliação de sua estratégia de gestão e conseqüentemente da gestão de recursos humanos, aspecto fundamental de seu funcionamento (ASSIS, CKAGNAZAROFF E CARVALHO, 2006).

O crescimento do terceiro setor se deve principalmente às iniciativas de agências internacionais que pela necessidade de se envolver com projetos sociais e de sustentabilidade, financiam estes trabalhos através de instituições do terceiro setor. Esse tipo de financiamento já traz para o terceiro setor a necessidade de se organizar para prestar contas, conceito pouco difundido antes dos anos 80.

Com a abertura política e a queda do muro de Berlim muitas dessas agências repensam seu foco e passam a considerar a Alemanha e Europa oriental e a África, diminuindo tanto quantitativamente como qualitativamente os financiamentos para a América latina, inclusive o Brasil.

Essa concorrência coloca em cheque os princípios de gestão de instituições do terceiro setor que se vêm na necessidade de profissionalizar, formar o gestor capaz de não só desenvolver os projetos propostos, mas também vender esses projetos, viabilizando os financiamentos (OLIVEIRA, NUNES E MORITIZ, 2007).

Considerando a própria característica diferencial do terceiro setor que é sempre, mesmo que por vieses diferentes, prestar serviço, para analisar o impacto do terceiro setor na sociedade é essencial entender como é a relação da gestão de recursos humanos com o objetivo principal dessas instituições.

Elas são incontáveis, espalhadas pelos quatro cantos do planeta, existindo nos mais diferentes contextos nacionais. Atuam em campos variados como os de arte e cultura, educação, recreação, saúde, assistência social, defesa de direitos humanos e de minorias, feminismo, ambientalismo, desenvolvimento comunitário, fortalecimento de organizações de base... Acionam agentes com trajetórias e valores os mais diversificados. São mercado de trabalho e também terreno de ação voluntária. Mobilizam grande quantidade de recursos materiais, de origens tão diversas quanto governos, indivíduos, famílias, empresas, igrejas, fundações, associações. Na maioria são pequenas, embora frequentemente seu âmbito de atuação possa ultrapassar fronteiras nacionais. De natureza privada, não são empresas; atuando em benefício público, não são órgãos do governo. São as chamadas organizações sem fins lucrativos. (LANDIM, 1993).

O terceiro setor surge como mediador entre o Estado, responsável por promover a igualdade, e o mercado, detentor do poder econômico necessário para a garantia dessa igualdade na esfera econômica.

Mais do que existência jurídica de princípios democráticos e de direitos da cidadania, para que a democracia seja vivenciada, é necessária a articulação da sociedade civil. (SARAIVA, 2006).

A construção discursiva do terceiro setor introduz a noção da distancia entre estado e mercado, com uma distinta e nova possibilidade de regulação social que se faz em outra instancia a sociedade civil. (PIMENTA, SARAIVA E CORREA, 2006).

O terceiro setor, portanto, é constituído por organizações privadas com fins públicos, criadas com o objetivo de dar visibilidade aos problemas ambientais, econômicos e sociais,

fomentando a igualdade nas relações sociais, econômicas, políticas e ambientais. Organizações essas que podem ter diferentes naturezas e objetivos, mas tem algumas características comuns: são financiadas pelo poder público, direta ou indiretamente; estão estruturadas em torno de opções ideológicas ou religiosas; prestam serviços públicos ligados à educação, saúde, cultura, meio ambiente ou serviço social.

Ainda na tentativa de uma conceptualização, o terceiro setor tem obrigatoriamente as seguintes características: formalização, natureza privada, não distribuição de lucros para um grupo de acionistas, autogovernadas ou autogeridas, e deve ter participação voluntária, seja em suas atividades operacionais ou administrativas (ASSIS, 2007).

Terceiro setor abarca um grande número de instituições diferentes. Assim vale conceituar alguns tipos principais: Fundações, Associações e Organizações não Governamentais, entre outras.

Existem algumas características legais que uma instituição deve ter para ser considerada uma instituição do terceiro setor.

Para os fins do Decreto lei 200/67 , considera-se como fundação segundo seu artigo 5º: “a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, criada em virtude de autorização legislativa, para o desenvolvimento de atividades que não exijam execução por órgãos ou entidades de direito público, com autonomia administrativa, patrimônio próprio gerido pelos respectivos órgãos de direção, e funcionamento custeado por recursos da União e de outras fontes.”

O artigo 53 do código civil entende que uma Associação, pertencente ao terceiro setor caracteriza-se pela união de pessoas que se organizam para fins não econômicos.

Já organização não governamental - ONG, termo bastante abrangente, segundo Campos possui a seguinte definição:

Um grupo social organizado, sem fins lucrativos, constituído formal e autonomamente, caracterizado por ações de solidariedade no campo das políticas

públicas e pelo legítimo exercício de pressões políticas em proveito de populações excluídas das condições da cidadania.

Por suas características, esse trabalho tem o objetivo de se aprofundar na gestão de uma fundação, instituição privada, de fins públicos e que tem patrimônio próprio.

Organização instituída por pessoa física ou jurídica, através de doação de patrimônio, para o desenvolvimento de um trabalho pré-determinado, voltado a um público alvo também específico.

Caio Mário da Silva apud Silva (2008), conceituou a pessoa jurídica denominada Fundação: “É a atribuição de personalidade jurídica a um patrimônio, que a vontade humana destina a uma finalidade social. É um pecúlio, ou um acervo de bens, que recebe da ordem legal a faculdade de agir no mundo jurídico, e realizar as finalidades a que visou o seu instituidor”.

Assim as Fundações, por serem públicas, mas, de direito privado tem a possibilidade de investir em áreas bem específicas, desburocratizando a gestão.

1.3 - GESTÃO NO TERCEIRO SETOR

Salvatore *apud* Voltolini (2003), escrevendo sobre Racionalidade no Terceiro Setor, coloca a importância de se entender o funcionamento e a finalidade do primeiro setor, o governo, do segundo setor, constituído por empresas privadas com fins lucrativos e do terceiro setor, empresas privadas sem fins lucrativos, para se elaborar um sistema de gestão.

Segundo o autor no primeiro setor a racionalidade serve a alguns objetivos essenciais, como construir uma sociedade justa e solidária, garantir o desenvolvimento nacional, promover o bem de todos indiscriminadamente, reduzir as desigualdades sociais e regionais erradicando a pobreza, e como coisa pública todas as ações devem ser no interesse do cidadão, com prestação de contas dessas ações. Portanto as ações desse setor seguem os

princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e eficiência.

No segundo setor conforme Salvatore *apud* Voltolini (2003) a racionalidade da gestão tem como finalidade o lucro na produção de bens e serviços. Assim, ela se movimenta em função de metas e resultados e a comparação entre seus próprios resultados e os resultados da concorrência. Impessoalidade não é essencial já que um dirigente pode contratar seguindo seus próprios critérios, diferente do público que tem uma uniformização dos critérios. Moralidade, transparência e publicidade são desejáveis, mas não essenciais como no primeiro setor. Eficiência não é uma obrigação moral e sim uma exigência lucrativa.

Já o terceiro setor, essencialmente deve ser pautado por uma ação racional substantiva, pautada pela auto realização, entendimento, julgamento ético, autenticidade, valores emancipatórios e autonomia.

Considerando o terceiro setor como uma organização com propósitos sociais e não de mercado é nessa esfera que se tem mais dificuldade de definir uma linha de ação administrativa. Weber propõe dois tipos de racionalidade: a referente aos fins e a referente aos valores. Na primeira as ações administrativas estariam prioritariamente considerando o fim que se quer alcançar, independente dos valores implícitos. Na ação racional referente aos valores o mais importante é o processo de atuação, os valores que são desenvolvidos nesse processo. Dentro das organizações de terceiro setor estas características podem ser claramente observadas como orientações para a gestão.

Administração é a análise do ambiente interno da organização bem como seu ambiente externo para a definição da melhor maneira de se desenvolver e atingir a missão proposta.

A escola clássica é caracterizada por métodos padronizados e racionais para a divisão de tarefas, nesse sentido o trabalhador se ajusta ao papel que lhe é devido. Com a

automatização do processo de produção e o crescimento da classe média, levando ao consumo em massa, a qualidade e a competitividade aumentam provocando a necessidade de se repensar os conceitos de administração.

A quebra dos limites territoriais com a globalização, a transnacionalidade, produziram, segundo Cabral (2007), modelos de gestão que priorizam a flexibilidade para adequação ao ambiente. O crescimento do setor de serviços, decorrente do crescimento da classe média, leva a sociedade programada, caracterizada por produzir produtos customizados ao ambiente e à clientela específica.

O terceiro setor, como provedor de serviço, entra nesta lógica, ficando cada vez mais evidente a necessidade de adaptação, de profissionalização da gestão, considerando seu crescimento nos últimos anos e o aumento considerável de sua força de trabalho,

Percebendo as diferenças essenciais das organizações do terceiro setor, não é possível simplesmente aplicar os conceitos da administração clássica nessas organizações.

Diferenças importantes e sutis, enraizadas nas diferentes naturezas que permeiam essas organizações, precisam ser compreendidas:

Embora estas teorias possam trazer benefícios, são muitas vezes de valor limitado porque deixam de reconhecer que as questões importantes são diferentes nas instituições de terceiro setor. (HUDSON, 1999 *apud* CABRAL, 2008).

O desafio é aperfeiçoar e compreender os instrumentos de gestão, para organizações do terceiro setor, com características únicas, inseridas num contexto de ressignificação da assistência como política pública, aumento da demanda com a diminuição da prestação de serviços estatais, financiamento público escasso e a na relação com o estado e com os instituidores empresariais privados (VOLTOLINI, 2003).

Outro desafio a ser vencido é o conceito de terceiro setor, termo que abarca um grande número de instituições de tamanhos e propostas de trabalho diferente. A gestão de

uma fundação instituída por um grande banco não pode ser gerida da mesma maneira de uma instituição local filantrópica que atende um pequeno número de clientes.

Se existe um ponto em comum entre as organizações da sociedade civil no terceiro setor é o de colocar no centro do cenário social as pessoas. Se a política se estrutura cada vez mais ao redor do poder e a economia em relação ao lucro, o espaço comum do terceiro setor são as necessidades humanas, certa utopia com relação ao social (THOMPSON, 2000).

Portanto o que se propõe é a definição de princípios norteadores para a gestão de uma organização sem fins lucrativos. Essa gestão que, ao contrário da gestão empresarial, deve considerar aspectos como cidadania, conscientização, socialização do poder entre os cidadãos, conquista da condição e da capacidade de participação, inclusão social, exercício da cidadania, emancipação e autonomia e, além disso, diferente da gestão pública deve considerar os aspectos empresariais para se manter em seu segmento.

1.4 – GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS NO TERCEIRO SETOR

As organizações de Terceiro Setor, a exemplo de outras organizações, têm passado por um momento de redefinição de conceitos, em consequência da globalização, da crise econômica e do estado.

Muitas das organizações (geralmente as operadoras de pequeno porte) precisam compreender urgentemente que apenas a militância, o voluntariado e a abnegação de alguma não basta para produzir resultados efetivos - é preciso haver certo grau de profissionalização. [...] A implementação de projetos sociais bem estruturados pode ser um caminho para o desenvolvimento social sustentado. Porém, isto só se tornará realidade se existirem profissionais qualificados atuando diretamente nas organizações, ou sob a forma de consultorias (SCORNAVACCA JR e BECKER, 2000).

Essa redefinição é demonstrada principalmente na necessidade de uma gestão mais efetiva, inclusive uma profissionalização da gestão de pessoas.

Fischer, Comini e Boser destacam que uma das características mais marcantes da gestão de organizações do terceiro setor é a flexibilidade e a informalidade, características que trazem resultados positivos e negativos para a gestão de pessoas.

A flexibilidade traz uma rapidez na realização de processos, mas pode causar confusão de funções e falta de produtividade. A informalidade, traduzida na falta de processos e procedimentos pré-definidos traz leveza à gestão, mas resulta na dificuldade de gestão e avaliação do processo. Essas duas características tem grande influencia na gestão de pessoas (FISCHER, BOSE E SCHOENMAKER, 2005).

Essas características eram possíveis até a década de 90, devido a alguns fatores que hoje não expressam mais a realidade, como: a baixa competitividade, que deixa de ser uma realidade na medida em que cresce cada vez mais a demanda por serviços; a invisibilidade do terceiro setor, que apesar de ser atuante não tinha grande espaço na mídia, mas com a reforma do estado aparece cada vez mais no cenário nacional; abundante oferta de mão de obra e exigência de qualificação baixa, o que não é realidade das organizações do terceiro setor hoje no novo papel que assumem na sociedade.

Deve-se atentar, portanto, a que mais que uma grande tensão identifica-se uma ambiguidade ou até mesmo uma contradição na ação administrativa das entidades do terceiro setor. Cumpre notar que essa ambiguidade adquire relevância especial quando se avalia a racionalidade e a ética que orientam as ações dos indivíduos envolvidos nas atividades dessas organizações. Muitos desses atores buscam a realização de valores, e não a alternativa da eleição destes valores como fins últimos da racionalidade funcional da organização da qual fazem parte (ARNT E OLIVEIRA *apud* PIMENTA, SARAIVA E CORREIA, 2006).

Assim, dentro do terceiro setor a questão de recursos humanos adquire uma lógica diferente, sendo uma instituição onde o trabalho do colaborador não é medido por sua produtividade, como em uma empresa privada. Nem por sua ideologia como no estado, cria-se a possibilidade de engajamento de indivíduos na instituição e em seus objetivos e não em seus próprios valores e princípios éticos, o que leva a um comprometimento muito mais significativo se considerarmos que, estes valores e princípios éticos são, muitas vezes justamente o que os levou a essa instituição especificamente.

Percebe-se, portanto, que o processo de recrutamento, seleção e treinamento de pessoal no terceiro setor tem sido feito de maneira assistemática e informal, sendo necessário que se defina esse processo de maneira profissional.

1.5 - CONSIDERAÇÕES PARCIAIS

O modelo econômico, social e político têm passado por grandes mudanças impulsionadas pelo desenvolvimento tecnológico e a rapidez nas informações. Pessoas enquanto parte do processo produtivo deixam de ser instrumentos de trabalho e passam a ser participantes ativos do processo criativo e produtivo das instituições.

Assim, pessoas, ou recursos humanos, passam por um processo de valorização, como meio de diferenciação e competitividade dentro da instituição. Conhecimento como capacidade produtiva e de crescimento, e criatividade, se tornam características essenciais ao trabalhador. A valorização e o incentivo ao desenvolvimento dessas características é o principal desafio das empresas.

O terceiro setor experimenta um grande crescimento, aumentando inclusive a competitividade entre empresas que prestam o mesmo serviço. Esse crescimento está refletido no número de contratações de recursos humanos, o que leva a necessidade de uma revisão no processo de gestão de recursos humanos, que precisa se profissionalizar aumentando a eficiência e a eficácia da prestação de serviço.

Dentre as várias teorias de gestão de recursos humanos deve se destacar, para o terceiro setor, a de comprometimento, considerando o contexto de trabalho dessas instituições e o tipo de serviço que prestam. Comprometimento conseguido através do alinhamento entre os objetivos, missão e visão da instituição e dos trabalhadores.

É essencial que essa gestão seja feita de maneira planejada e refletida, considerando as singularidades do terceiro setor ao mesmo tempo em que se aproveita também as teorias e experiências empresariais e de crescimento tanto das empresas particulares como das de prestação de serviço do setor público.

CAPÍTULO 2 MODELO TEÓRICO

Novos tempos trazem a necessidade de mudança, de redefinição de conceitos e valores. Isso é uma realidade também na gestão do terceiro setor, considerando os aspectos já avaliados e expostos nesse trabalho.

Diante das características essenciais e singulares do terceiro setor fica evidente que a estratégia de gestão deve ser a de comprometimento, conforme sugere Albuquerque (2009), que sustenta que os recursos humanos devem ser envolvidos ativamente na estratégia de crescimento e funcionamento da instituição, tendo voz ativa.

Essa reorganização da gestão no terceiro setor passa por uma reavaliação da gestão de recursos humanos que até então estava sendo feita de maneira assistemática, por ser historicamente um setor que tem seu trabalho desenvolvido com base em valores sociais e humanos e não profissionais. A evolução do terceiro setor, a grande visibilidade que tem alcançado, bem como as exigências de profissionalização elevam a gestão de recursos humanos a outro nível nessas instituições.

Apesar de perceberem a necessidade de uma reorganização gerencial, as empresas do terceiro setor ainda são marcadas por uma informalidade no processo de gestão de recursos humanos, fatores agravados pela necessidade de contratações emergenciais, falta de profissional específico para desempenhar essa função e falta de autonomia financeira pela dependência de convênios e financiamentos (BOSE e SHOENMAKER, 2006).

2.1 – PARÂMETROS TEÓRICOS

Dentro do terceiro setor, na perspectiva atual, é necessária uma gestão que considere as questões econômicas, de efetividade enquanto se trabalha com padrões éticos,

sociais e morais altos essenciais, pelo menos teoricamente, à própria formação deste setor enquanto setor produtivo.

Para que uma instituição alcance excelência vários aspectos devem ser avaliados, como inovação, criatividade, cultura organizacional, estrutura física entre outros. Porém, uma coisa fica clara quando essas análises são feitas, gestão de recursos humanos permeia tudo isso de maneira determinante (VIGODA E COHEN, 2003).

Apesar das semelhanças entre os três setores da economia, esses parâmetros teóricos são definidos a partir de conhecimentos convencionais de instituições lucrativas, aplicados a uma área não convencional, o terceiro setor.

O comprometimento como estratégia depende de congruência, assim, Vigoda e Cohen (2003), analisam a gestão de uma empresa sem fins lucrativos a partir da análise das relações de seus recursos humanos. Nesse sentido é essencial a congruência entre os valores e objetivos da instituição e de seus colaboradores.

Para além do recrutamento do melhor recurso humano possível, é necessário no cenário atual, congruência entre os colaboradores e a instituição, de maneira que possam ser parceiros para o desenvolvimento dessa instituição. Essa congruência é reflexo de uma gestão estratégica de recursos humanos.

Organização e pessoas, lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. As pessoas, por seu turno, ao desenvolver sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios. (DUTRA, 2001).

Congruência entre indivíduos e organizações em geral, faz referência à compatibilidade entre o colaborador, seu ambiente de trabalho e tarefas a serem cumpridas

envolvendo características tais como as relações pessoais e as condições físicas, gerência, plano de carreira e relações sociais (COHEN E VIGODA, 2003).

Os autores sugerem dois aspectos que avaliam o nível de congruência entre colaboradores e instituições: primeiro o POF sigla em inglês que significa *Person-Organization Fit*, que compreende capacidade do colaborador, considerando seus valores, habilidades e conhecimentos, considerando conhecimento a habilidade refletida na capacidade de desenvolver um trabalho específico, e as necessidades específicas da instituição; a combinação das necessidades estruturais e de crescimento da empresa e do colaborador; os valores e padrões morais e éticos do trabalhador e da empresa e por fim a visão que o colaborador tem da empresa em contraposição da imagem que a empresa quer refletir.

O segundo aspecto a ser analisado é o ME, sigla em inglês para *Meet Expectations*. Conceituada como a discrepância positiva ou negativa entre as expectativas do colaborador em relação ao trabalho proposto e o trabalho desenvolvido. Do ponto de vista da empresa é a discrepância negativa ou positiva entre o que instituição antecipou com relação à capacidade do trabalhador e desempenho real deste (COHEN E VIGODA, 2003).

Esse tipo de avaliação é feita tanto na esfera pública, como no setor de mercado e no terceiro setor, se diferenciando a partir das finalidades de cada esfera. Finalidades estas que definem o comportamento institucional exigido de cada colaborador.

Uma das diferenças essenciais entre instituições sem fins lucrativos e com fins lucrativos é a visão materialista que permeia toda a gestão dessa, que tem como finalidade o lucro, dividido entre os acionistas, através da prestação de serviço, em contraposição àquela, que tem como finalidade a prestação do serviço que pode ou não ter como consequência o lucro, reinvestido na própria prestação de serviço.

A Congruência Institucional, o POF - encaixe institucional e o ME – alcance das expectativas são aspectos essenciais para uma gestão estratégica de recursos humano, segundo o fluxograma proposto por Cohen e Vigoda (2003), apresentado no quadro 1:

Quadro 1 - Fluxograma de POF e ME.



Fonte: Adaptado pela pesquisadora de Cohen e Vigoda (2003)

Dentro de instituições sem fins lucrativos as expectativas da empresa com relação ao colaborador são subjetivas, diferente das empresas privadas onde o lucro é o principal objetivo permeando todas as atividades dos colaboradores.

Os indicadores de desenvolvimento de atuação do trabalhador são de performance e não baseados em metas de lucratividade.

2.2 – PARÂMETROS AVALIATIVOS

A partir dos parâmetros teóricos definidos, didaticamente parâmetros de avaliação, para a comparação direta com os dados obtidos na pesquisa de campo, para a avaliação da congruência entre a instituição e o colaborador e conseqüentemente a gestão de recursos humanos nessa instituição, considerando seu aspecto estratégico.

Com base no quadro 1 será avaliado:

A) Fatores de POF – encaixe do trabalhador na empresa:

- Habilidades e conhecimento para o trabalho proposto, especificamente. Se o trabalhador tem capacidade e capacitação para cumprir a função para qual está designado e por outro lado se o trabalhador sente que a função que está desempenhando está além ou aquém de suas habilidades e competências.
- Compatibilidade entre as necessidades individuais e a estrutura organizacional, física e políticas de incentivo da organização. Que tipo de acordo existe entre o que a empresa pode oferecer para que o colaborador possa exercer sua função com excelência e o que o trabalhador acredita que precisa para exercer essa função.
- Compatibilidade entre os padrões de valores éticos, morais e sociais do indivíduo e da empresa. Onde o colaborador se encaixa dentro do padrão de valores e princípios estabelecidos pela empresa e como ele se sente em relação a esses valores.
- Personalidade individual e imagem da empresa. Como a personalidade de cada colaborador pode ou não contribuir para a construção da imagem da empresa e vice-versa.

B) Fatores de ME- alcance das expectativas já percebidas:

- Relação com seus supervisores. Considerando que os supervisores são a voz da empresa com relação ao que é esperado de cada funcionário, qual a distancia entre o que o funcionário espera no desempenho do seu trabalho e o que seu supervisor espera.
- Tipos de trabalho. Como função que o funcionário está exercendo supera ou alcança as expectativas dele com relação a esse trabalho e vice-versa.

- Colegas de trabalho. As expectativas com relação aos relacionamentos dentro do ambiente de trabalho foram supridas, de maneira a aumentar o nível de comprometimento da equipe como um todo.
- Subordinados. As expectativas com relação aos subordinados no processo de desenvolvimento do trabalho estão em acordo com as expectativas dos subordinados.
- Identificação com a instituição. Os objetivos finais dos funcionários e da instituição são acordados de maneira que eles têm uma identificação com a instituição como um todo.

Avaliar cada fator de maneira específica a partir dos dados obtidos traz uma clareza no nível de congruência dentro da instituição, apontando para estratégia de gestão adotada pela instituição, objetivo dessa pesquisa.

CAPÍTULO 3 METODOLOGIA

Nesse capítulo será discutido o processo de pesquisa para a obtenção dos resultados. A partir da definição da metodologia de pesquisa será feito no próximo capítulo a análise dos dados e comparação com o modelo teórico exposto no capítulo anterior.

3.1- CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO

A Fundação Bradesco foi instituída pelo banco Bradesco em 1956 com o objetivo de trazer inclusão social através da educação, a primeira escola começou a funcionar em junho de 1962, com 300 alunos. Em 2011, a fundação já contava com 40 escolas em todos os estados brasileiros mais o distrito federal e 112.081 alunos matriculados.

O maior volume de alunos atendidos é na educação básica, sendo desenvolvidos também projetos nas áreas de educação profissional e educação e saúde.

Pesquisas mostram que em 2011 a aprovação dos alunos da fundação foi superior a noventa e cinco por cento, o que trouxe um grande número de prêmios de reconhecimento de excelência para a fundação.

Segundo as informações da própria fundação, em seu relatório de atividades, a estratégia de qualidade é o desenvolvimento profissional de seus colaboradores, existe um programa de desenvolvimento contínuo dos funcionários, desenvolvido para que desempenhem as competências exigidas, além de incentivar seus funcionários através de benefícios médico e dentário, cursos de formação e política de incentivo financeiro.

A gestão, tanto técnica-financeira como pedagógica, é feita a partir de um núcleo em São Paulo, local da primeira escola da fundação, que coordena os processos de formação de professores e funcionários, os projetos políticos pedagógicos mais amplos e a gestão de recursos humanos, feita em parceria com a unidade escolar, dando preferência a profissionais da comunidade local.

A fundação tem autonomia financeira total, não dependendo de recursos do governo nem de doações, sendo uma das acionistas do banco Bradesco. A relação com o banco Bradesco se resume a de acionista, não havendo nenhuma relação financeira ou gerencial com o banco.

A instituição tem programas e projetos que valorizam a relação com comunidade e uma ouvidoria externa e interna, com o intuito de desenvolver projetos que sejam consistentes com a realidade local.

A unidade escolar de Aparecida de Goiânia, objeto dessa pesquisa, foi fundada em 1999, conta com 66 funcionários diretos e atendeu no ano de 2011, entre ensino fundamental e médio e educação profissional, 2092 alunos, de forma integral (www.fundacaobradesco.org.br).

3.2-ROTEIRO DA PESQUISA

Para seguir um fluxo contínuo, de forma que todos os aspectos e dados necessários sejam pesquisados e analisados de maneira completa e profunda, foi elaborado um roteiro, baseado no problema de pesquisa e nos objetivos definidos. Em primeiro lugar foi feita a definição e delimitação do problema de pesquisa, seguida da elaboração do referencial bibliográfico para a produção de um modelo teórico que serviu como parâmetro comparativo para a investigação.

O próximo passo foi uma visita à organização alvo para pesquisa exploratória preliminar, seguida da análise de documentos de domínio público relacionados à natureza da instituição e a relação de recursos humanos.

A oficialização do relacionamento entre objeto e pesquisador foi feita através da análise pela instituição, da proposta de pesquisa e dos instrumentos de pesquisa já elaborados a partir do modelo teórico.

A aplicação de questionários para alguns empregados da instituição pesquisada foi feita pela própria gestora.

3.3 - INSTRUMENTOS DE PESQUISA

A pesquisa foi feita com a utilização dos seguintes instrumentos: Pesquisa bibliográfica, parte da pesquisa que se preocupa em montar, desmontar, criticar, reconstruir teorias existentes, já construídas por outros autores. (MICHEL, 2005) nesse sentido nessa parte foram analisados; o terceiro setor, cenário da pesquisa desenvolvida, suas características e singularidades, gestão no terceiro setor, pano de fundo para o desenvolvimento da gestão de recursos humanos, e finalmente gestão estratégica de recursos humanos e gestão estratégica de recursos humanos no terceiro setor, objeto principal da pesquisa. Baseado nesses dados obtidos foi elaborado um modelo teórico, que serve como parâmetro de comparação com o objeto de pesquisa, de maneira a responder as questões propostas.

Na análise documental, entendida como uma consulta a documentos e registros pertencentes ao objeto de pesquisa com o intuito de coletar dados para o conhecimento e análise do problema de pesquisa (MICHEL, 2005), os documentos disponibilizados pela instituição foram os relatórios de atividades do ano de 2011. Esses relatórios contêm os princípios de gestão da fundação, inclusive sua política de recursos humanos. Os relatórios de atividades específicos da escola de aparecida de Goiânia não foram disponibilizados para esta investigação.

A entrevista, como o contato direto com uma pessoa no sentido de obter informações a respeito do objeto de pesquisa, foi feita de maneira estruturada com uma lista de perguntas pré-definidas que foi seguida pela gestora. Além disso, a gestora se dispôs a responder algumas questões que surgissem fora das perguntas já propostas na entrevista, já que o foco da investigação era a relação da empresa com o seu colaborador (o roteiro da entrevista encontra-se no Anexo A).

Os questionários foram aplicados pela própria gestora e elaborados a partir das questões estabelecidas no modelo teórico, conforme documento apresentado no Anexo B.

3.4 - COLETAS DE DADOS

Os dados da pesquisa foram coletados entre os meses de Maio e Junho de 2013. Inicialmente foi feita uma pesquisa na internet para a coleta dos dados publicados pela fundação, em seu site: www.fb.org.br. No dia 23 de maio foi feita uma visita exploratória na própria escola de Aparecida de Goiânia. Nessa visita, a Gestora, deixou claro, a disposição de participar da pesquisa, desde que fosse aprovada pela mantenedora. Já nessa primeira conversa ficou clara a relação estreita e de dependência entre mantenedora e mantida. Outro dado interessante é que as mantidas não têm nome próprio, antes são todas denominadas Fundação Bradesco, diferenciando-se apenas pela localização da unidade escolar.

Nesse dialogo inicial a gestora já se propôs a responder algumas questões e autorizou a pesquisadora a verificar alguns documentos, esclarecendo que estes documentos não poderiam ser copiados nem incluídos como anexos da pesquisa.

Em meados do mês de junho foram aplicados o questionário e a entrevista apresentadas nos apêndices I e II.

O questionário foi aplicado pela própria gestora, uma exigência da mesma, considerando a dificuldade de reunir os colaboradores. Vinte colaboradores, dos sessenta e seis contratados da unidade escolar, de diversos setores, responderam o questionário.

Além dos questionários e da entrevista, a gestora disponibilizou documentos de divulgação e relatórios de atividades do ano de 2011.

CAPÍTULO 4 - ANÁLISE DOS DADOS

Ao se analisar o modelo teórico fica claro que a congruência entre funcionário e instituição é a consequência de uma estratégia de gestão, comprometendo o funcionário com a instituição e com os valores institucionais.

4.1 - ANÁLISE DOCUMENTAL

O documento disponibilizado para análise nesta pesquisa contém informações que abrangem o período de 1º de Janeiro a 31 de Dezembro de 2011. O relatório foi elaborado com base nas diretrizes da *Global Report Initiative*, órgão que reúne representantes de governos, empresas, ONGs e especialistas do mundo inteiro, com o objetivo de definir parâmetros e indicadores de gestão para a elaboração de relatórios de sustentabilidade (RELATÓRIO DE ATIVIDADES, 2011).

Segundo dados obtidos no relatório de atividades, com relação às certificações, a instituição é certificada como utilidade pública federal, estadual e municipal em todos os municípios onde funcionam escolas da fundação. É certificada como Entidade Beneficente de Assistência pelo Ministério de Educação, e registrada nos Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente, e de Assistência Social na cidade de Osasco, São Paulo, sede da fundação.

A fundação, em 2011, destinou 76,9% de seus recursos para a educação básica, e esse investimento teve o retorno esperado com uma taxa de 95,1% de aprovação dos alunos matriculados. Todas as escolas da rede passam por uma avaliação institucional de desempenho, com o objetivo de manter a homogeneidade na qualidade independente da localização da escola.

O documento ainda evidencia, na seção que expõe os princípios da governança corporativa, adotada pela instituição (p.95), a importância do Código de Ética e Conduta

Corporativo, adotado pela fundação. Documento distribuído a todos os funcionários que fornece orientações e diretrizes sobre conduta profissional e pessoal.

Os princípios de gestão de recursos humanos adotados pela fundação estão expostos entre as páginas 61 e 72 do relatório de maneira mais específica.

Nessa seção fica clara a preocupação da fundação com a gestão de recursos humanos. Entendendo que o melhor meio de alinhamento entre instituição, colaborador, grupo gestor e comunidade escolar é a comunicação, a fundação disponibiliza diversos canais de comunicação, específicos para a comunidade interna e para a comunidade externa e conta com funcionários especializados para fazer a mediação de conflitos expressos nesses canais. Entendendo que: *“...A interação e o relacionamento com esses atores permitem a reflexão para ao aprimoramento de práticas, a aderência a normas e a efetivação de estratégias com o objetivo de reforçar cada vez mais o compromisso com os princípios éticos da Entidade”* (RELATÓRIO DE ATIVIDADES, 2011, p. 64).

A avaliação dos resultados de suas iniciativas é feita com base no desempenho de seus alunos e, nesse cenário, o professor desempenha um papel essencial. Assim, a fundação investe na qualificação de seus professores.

Nesse sentido, foi determinado um perfil das competências e habilidades técnicas de todos os professores, com o objetivo de identificar as carências específicas, direcionando o foco dos treinamentos para o ano.

Existe também um projeto, em fase de consolidação, de fortalecimento das políticas de recursos humanos para a valorização e formação cada vez maior do colaborador.

Todos os colaboradores e dependentes legais foram beneficiados gratuitamente em 2011 com plano de assistência médica e dentária, além de ações de promoção de saúde.

Em 2011, a instituição tinha 43% de seu quadro de funcionários composto por professores e 48% por outros funcionários administrativos. Um dado interessante é que a instituição não mantém funcionários voluntários.

A maioria dos funcionários da fundação são mulheres, em todas as funções, e tem entre 30 e 50 anos. A taxa de rotatividade de funcionários no ano de 2011 foi de 11,35% em média. A maior parte dos funcionários desligados tinha menos de 30 anos.

4.2 - ENTREVISTA

Para a estratégia de comprometimento é essencial que a gestão de recursos humanos seja feita no sentido do colaborador ser peça chave para o crescimento da empresa. Nesse sentido a entrevista tem como foco questões que caracterizem o relacionamento entre o colaborador e a instituição.

Uma entrevista foi feita com a gestora da organização, responsável por todo processo administrativo e pedagógico da escola, respondendo diretamente para a mantenedora.

A primeira questão abordada trata da expectativa da instituição com relação ao seu colaborador, no desempenho de sua tarefa, do ponto de vista ético e moral. Segundo a entrevistada (a Gestora da fundação) é essencial que ele possa desenvolver suas competências, que tem um conceito definido e divulgado pela organização, em consonância com a missão, visão e princípios éticos da instituição, também amplamente divulgados nos canais de comunicação.

Quanto ao processo de alocação e acolhimento de novos funcionários, tópico da segunda questão existente no questionário, a organização tem um programa de integração de novos colaboradores, que é comum a todos os empregados.

As demais questões se desenvolvem de acordo com os assuntos apresentados a seguir.

A organização conta também com uma política clara de gestão de recursos humanos fundamentada na crença do desenvolvimento humano, por meio da formação permanente e estimulada, com assessorias em diversas áreas e virtualmente, além da valorização profissional e política própria de benefícios.

O processo de seletivo é feito a partir de um banco de dados formado a partir do cadastramento feito pelos próprios candidatos no site da organização. Todos os funcionários, docentes e administrativos passam pelo mesmo processo.

A mantenedora dispõe um manual de recursos humanos que orienta todos os procedimentos de recrutamento e seleção.

Todas as diretrizes são dadas pela mantenedora, mas a unidade escolar desempenha o papel de recrutar, selecionar, avaliar e formar o colaborador.

Existe uma política clara de retenção dos recursos humanos através da gestão de turnover por área de formação. O resultado se mostra nos baixos índices de rotatividade, segundo a gestora, ligados ao bom clima organizacional e aos atrativos para carreira.

O padrão ético e moral para a contratação de um funcionário ficam bem claro nas diretrizes definidas pela escola, e a contratação depende do alinhamento do candidato em relação a esse perfil.

Uma vez por ano é feita uma avaliação profissional por competências, em que o funcionário, baseado nas competências exigidas ao seu cargo, faz uma auto avaliação e discute os resultados com o gestor de sua área, em reunião de avaliação, recebendo uma devolutiva de seus pontos fortes e aspectos merecedores de atenção.

Para a comunicação dentro da empresa são disponibilizados diversos meios de comunicação, sendo o meio eletrônico o mais utilizado por seu grau de confiabilidade e rapidez. Além disso, os funcionários são formados para o uso seguro e responsável da internet.

4.3 - QUESTIONÁRIO

Foram enviados vinte questionários e todos foram devolvidos devidamente respondidos. Os questionários foram distribuídos aleatoriamente entre os funcionários da escola, pela diretora, que ficou responsável tanto por aplicar como por recolher os questionários já respondidos.

Por determinação da direção da instituição ficou definido que a aplicação do questionário seria de sua própria responsabilidade, o que de maneira nenhuma comprometeu a qualidade dos dados considerando o anonimato garantido e a entrega dos questionários dentro de envelope, para ser aberto diretamente pela pesquisadora. O ponto positivo dessa questão é o fato de que 100% dos questionários foram respondidos.

Quarenta e cinco por cento dos respondentes são docentes da instituição e os outros cinquenta e cinco por cento trabalham em outras áreas administrativas.

Dos docentes, 78% trabalham na instituição em um período de tempo inferior a 6 anos e 28% trabalham a mais de 6 anos.

Dos funcionários que trabalham em outras áreas, a situação se inverte, sendo que 81% trabalham na instituição a mais de 10 anos e 19% trabalham em um período menor que 6 anos.

Quando questionados sobre a função que exercem hoje, entre os docentes 89% sempre exerceram a mesma função e entre os funcionários administrativos 90% já exerceram outras funções.

No quesito formação, 90% dos funcionários que responderam o questionário tem terceiro grau completo sendo que 85% tem alguma pós-graduação.

Todos os respondentes consideram amistosas suas relações de trabalho com seus superiores, subordinado e colegas de trabalho. Além disso, consideram ainda que a função

que exercem é compatível com suas habilidades e conhecimentos e se identificam com os valores da instituição finalmente, estão satisfeitos com a empresa.

Os instrumentos de pesquisa, comparados ao modelo teórico, demonstram dentro desse cenário qual é a posição do objeto de pesquisa adotado nesta investigação.

Para sintetizar os resultados obtidos, foi elaborado, um quadro comparativo, destacando os parâmetros do modelo teórico e os dados encontrados na instituição.

4.4 - ANÁLISES COMPARATIVAS

Dentro do modelo proposto é essencial que se tenha o comprometimento do colaborador com a instituição, comprometimento evidenciado no nível de congruência entre as partes. Os parâmetros estabelecidos para essa análise são os expostos e desenvolvidos no quadro 1.

Nessa análise os parâmetros utilizados são os de POF – *Person Organization Fit*, ou o encaixe do colaborador na empresa.

A análise documental e a entrevista com a gestora demonstram esse nível de encaixe do ponto de vista da instituição e os questionários com os funcionários do ponto de vista do colaborador.

Quadro 2 - Análise comparativa entre o POF – *Person Organization Fit* do modelo teórico e dados obtidos através dos questionários e da entrevista.

PRINCÍPIOS ESTABELECIDOS NO MODELO TEÓRICO	RESULTADOS ENCONTRADOS NA INSTITUIÇÃO PESQUISADA
<p>Habilidades e conhecimento para o trabalho proposto.</p>	<p>Institucionalmente existe uma definição clara das competências e habilidades necessárias para desenvolver cada função. Segundo a gestora e o relatório de atividades o processo de desenvolvimento dessas habilidades é prioridade na gestão.</p> <p>Não existe promoção fora do seu campo de atuação, toda progressão por formação é feita dentro da função para qual o colaborador foi contratado. Qualquer formação feita fora do âmbito de sua função não é considerada diretamente no processo de promoção.</p> <p>Do ponto de vista do funcionário eles consideram que a tarefa que desempenham é compatível com suas competências e formação inicial e continuada.</p>

Quadro 2 - continuação

<p>Compatibilidade entre as necessidades individuais e a estrutura organizacional, física e políticas de incentivo da organização.</p>	<p>A instituição desenvolve Programas de Formação Permanente Estimulada do colaborador, oferece plano de saúde e dentário, sendo que muitas escolas tem estrutura para que esse atendimento aconteça na própria escola.</p> <p>O plano de carreira está em fase de elaboração e no momento a política de incentivos por formação ainda não está formalmente estruturada, mas segundo a gestora ela existe.</p> <p>O fato de todos os professores e a maioria dos funcionários ter uma pós-graduação é um indício desse incentivo.</p> <p>O funcionário considera que suas necessidades estão sendo atendidas e está satisfeito com a política de benefícios da empresa.</p>
<p>Compatibilidade entre os padrões de valores éticos, morais e sociais do individuo e da empresa.</p>	<p>Todos os colaboradores que passam pelo processo de recrutamento e seleção da fundação recebem um livreto com o Código de Conduta, e a contratação é feita a partir de um perfil alinhado com as diretrizes da instituição.</p> <p>Existe um acompanhamento direto da instituição ao trabalho do funcionário inclusive com relação a esses valores e princípios.</p> <p>Os funcionários que responderam o questionário consideraram que existe compatibilidade entre esses valores.</p>

Quadro 2 - continuação

<p>Personalidade individual e imagem da empresa.</p>	<p>A instituição passa a imagem de uma preocupação essencialmente com a formação integral do indivíduo para a transformação social. Imagem evidenciada na missão, visão, valores e princípios éticos difundidos em seus documentos e manuais de trabalho.</p> <p>O nível de satisfação do funcionário com a instituição demonstra que a personalidade individual é compatível com essa imagem.</p>
--	--

Fonte: elaborado pela própria pesquisadora com base no modelo teórico apresentado na seção 3.

Tanto os funcionários quanto a instituição consideram que funcionários e empresas estão bem ajustados e existe um grau de encaixe satisfatório. Esses dados levam à conclusão da congruência de objetivos, evidenciando a estratégia de comprometimento.

Outro fator de congruência é o de alcance de expectativas, considerando a distância entre as expectativas dos colaboradores e as da empresa. Quanto menor a distância entre as expectativas, maior a chance de permanência do trabalhador na empresa. O Quadro 3 apresenta os resultados obtidos na pesquisa:

Quadro 3 – Análise comparativa entre o *ME - Meet Expectation* - do modelo teórico e os dados obtidos na instituição

PRINCÍPIOS ESTABELECIDOS NO MODELO TEÓRICO	RESULTADOS ENCONTRADOS NA INSTITUIÇÃO PESQUISADA
--	--

Quadro 3 - continuação

<p>Expectativa com a relação com seus supervisores, responsáveis pelas expectativas diretas da empresa em relação ao colaborador.</p>	<p>A relação entre colaboradores e supervisores é padronizada e bem próxima, sendo a comunicação em relação as expectativas ficam bem claras ao longo do processo de trabalho.</p> <p>O trabalhador considera que suas expectativas também estão sendo alcançadas no desenvolvimento de suas competências.</p>
<p>Expectativa quanto aos tipos de trabalho a ser desenvolvido e para o qual foi contratado para desenvolver.</p>	<p>A clareza na comunicação permite que as expectativas de cada trabalho a ser desenvolvido, fiquem muito claras.</p> <p>Os colaboradores consideram que tem o tipo de trabalho esperado e estão desenvolvendo o que é esperado deles.</p>
<p>Expectativas com a relação com os colegas de trabalho e subordinados</p>	<p>Dentro de um mesmo sistema de valores e princípios é esperado uma relação amistosa entre os colegas de trabalho, relação essa que tem influencia direta na produtividade.</p> <p>Os vários colaboradores consideram que tem uma relação amistosa com seus colegas.</p>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base no modelo teórico.

Verifica-se, ao analisar os dados apresentados no Quadro 3, que a instituição cria um canal de comunicação como estratégia para o comprometimento do funcionário. Existe uma estrutura para que o funcionário tenha total satisfação na empresa, e os funcionários são bem informados da missão e visão da instituição, bem como do papel que devem exercer, mas não participam do processo de elaboração dessas estratégias que vêm definidas da mantenedora. A excelência no processo de comunicação leva a uma congruência da equipe com a empresa e a

estratégia do comprometimento é feita a partir de uma política de transparência com relação às expectativas tanto no trabalho como na relação com a empresa e seus princípios.

4.5 - SÍNTESE DE RESULTADOS

A partir de análise dos vários aspectos da relação da instituição com o trabalhador, do ponto de vista tanto do trabalhador quanto da instituição, o que os resultados deixam claro é que existe uma compatibilidade muito grande entre os vários pontos de vista, evidenciando uma congruência de expectativas e de trabalho dentro da instituição.

Considerando o quadro 1 do modelo teórico, os resultados mostram funcionários que estão satisfeitos com o trabalho, têm um alto nível de compromisso organizacional, o que favorece o desenvolvimento dos vários programas. Além disso, a comunicação aumenta a possibilidade de acerto no desempenho de sua função, dando segurança para ter uma atitude cada vez mais proativa em relação às expectativas da instituição no desenvolvimento de suas competências, o que culmina no zelo do funcionário com relação à instituição e vice-versa. Isso somado, forma funcionários cada vez mais conscientes das políticas organizacionais e que se posicionam de maneira positiva com relação a essas.

O resultado dessa estratégia pode ser percebido através da baixa porcentagem de rotatividade, que fica em média, menor que 12%. A unidade de Aparecida de Goiânia, especificamente, segundo a diretora, teve no ano de 2011 o menor número de *turnover* – demissões e admissões, entre todas as escolas da fundação.

Os dados demonstram a estratégia de comprometimento da instituição avaliada, com o envolvimento total dos colaboradores nas estratégias de trabalho da instituição. Apesar de não ter um setor de gestão de recursos humanos em cada unidade escolar, e do processo de seleção, recrutamento e acolhimento serem feitos na própria unidade, a mantenedora mantém um controle grande sobre todo o processo, com um grupo específico para gestão de recursos humanos que faz o acompanhamento do processo em cada unidade, através de documentos e

procedimentos padrão, visitas periódicas, além de uma grande variedade de canais de comunicação com o trabalhador e o os gestores.

Percebe-se que os funcionários são bem informados e qualificados para cada função específica, permanecendo na escola por muito tempo, e se qualificando ao longo do tempo para exercer aquela função. O sistema de funções também é bem definido, evidência do clima amistoso entre funcionários e chefes ou gerentes diretos.

Outra característica da escola é que somente os recursos humanos ligados diretamente ao serviço prestado pela instituição são contratados pela instituição diretamente. Os serviços gerais e de manutenção são terceirizados, o que possibilita o acompanhamento mais direto e próximo dos funcionários ligados a prestação direta do serviço, garantindo a qualidade desse serviço.

Considerando o público atendido e os resultados obtidos, conforme demonstração em seu relatório, a fundação tem crescido muito e hoje não tem dependência nenhuma financeira do governo, sendo que o único benefício recebido é o da filantropia com os incentivos fiscais. A preocupação com o controle e a formação de seu funcionário é crescente bem como o investimento nesse setor.

A avaliação de recursos humanos em uma instituição do terceiro setor é a avaliação de desempenho e não de resultados numéricos. Devido à sua finalidade, na comparação com o modelo teórico, pode-se perceber um alto desempenho dos colaboradores no sentido de trazer crescimento institucional. Hoje a fundação é uma das maiores instituições do terceiro setor atuando na área de educação do país.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças sociais, econômicas e tecnológicas levam a sociedade a ter um novo modo de organização, numa valorização do conhecimento e conseqüentemente da pessoa, enquanto instrumento capaz de desenvolver competências e resolver problemas, à medida que esses surgem. Essas competências tornam os recursos humanos diferenciais essenciais para o crescimento e competitividade de uma empresa.

Portanto, se torna inevitável uma reformulação dos conceitos de gestão de recursos humanos, ampliando a administração de recursos humanos do papel de recrutamento e seleção para a gestão das relações pessoais dentro de uma instituição, em todas as esferas envolvidas, entendendo seu caráter dinâmico e amplo, por se tratar de pessoas que devem ser consideradas integralmente.

Se tratando de pessoas é essencial que a gestão de recursos humanos esteja alinhada à estratégia de crescimento e desenvolvimento da instituição, tornando-se parceiro estratégico da instituição.

Nesses termos, a estratégia principal para o desenvolvimento estratégico da gestão de pessoas é a de comprometimento, envolvendo os recursos ativamente, fazendo deles participantes da missão, visão e desenvolvimento da empresa.

Considerando o grande crescimento experimentado pelas empresas do terceiro setor, com a abertura dos canais de comunicação entre o governo e os movimentos civis, e do crescimento estatístico do número de funcionários empregados nessas empresas, elas também caem na lógica da necessidade de reavaliação de todo seu processo de gestão, inclusive o de gestão de recursos humanos.

A singularidade do terceiro setor, que é a prestação de serviço dissociado do lucro e sem a burocracia do estado, se faz cada vez mais necessária à valorização dos recursos humanos como mola propulsora dessas instituições. Recurso humano que agora, na condição

de funcionário contratado tem um conjunto de deveres e direitos, além do necessário alinhamento de padrões morais, éticos e sociais, diferenciados por sua própria natureza.

As empresas do terceiro setor percebem a necessidade de ter uma gestão organizada e profissionalizada, mas essa ainda não é uma realidade, uma vez que a maioria trabalha com escassez de recursos e na dependência de financiamentos e projetos para sua viabilização. A gestão ainda é feita de maneira assistemática e sem planejamento.

O essencial para essas instituições é planejar, sistematizar a gestão, trazer para o terceiro setor estratégias de gestão e de gestão de recursos humanos que, adaptadas a realidade desse setor da economia, possam trazer desenvolvimento e crescimento.

A proposta é a avaliação do nível de congruência dentro da instituição para a avaliação da gestão de recursos humanos. Mais do que os aspectos formais da gestão, a análise passa por uma avaliação subjetiva da congruência entre empresa e colaborador.

A congruência é avaliada a partir da avaliação do nível de encaixe do trabalhador na empresa e do alcance das expectativas, tanto da empresa com relação ao colaborador, como do contrário, as expectativas do colaborador com relação à empresa.

Na instituição pesquisada os colaboradores demonstram que estão engajados de maneira ativa na estratégia de prestação de serviço da instituição, concordando com os princípios morais, éticos e sociais trabalhados pela instituição. A instituição trabalha de maneira a divulgar seus princípios paulatinamente a seus colaboradores como estratégia de comprometimento.

Confirmando as pesquisas, o processo de gestão de recursos humanos dentro da unidade escolar é feito pelo gestor geral, sem formação específica para isso. O diferencial é a relação com a mantenedora que, através de processos bem definidos e acompanhamento de perto, mantém faz a regulação da gestão.

O trabalho deixa claro que, uma estratégia de gestão de recursos humanos bem definida e executada, pode ser o diferencial de qualidade no serviço prestado por uma instituição do terceiro setor.

Nesse caso específico os resultados apresentados pela instituição direcionam para o aumento da qualidade da prestação de serviço. Outros critérios devem ser avaliados para se determinar os fatores que levam a fundação a ter os resultados atuais, a fim de se entender qual o papel da gestão de recursos humanos no produto final, isto é, na qualidade do serviço.

Uma sugestão para um trabalho futuro é o papel da gestão de recursos humanos na qualidade da educação dada por uma instituição do terceiro setor e se estas instituições tem a preocupação de dar uma formação integral a partir de seus recursos humanos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de, e LEITE, Nildes Pitombo. (org.), Gestão de pessoas, perspectivas estratégicas. São Paulo, Atlas, 2009.

BELIZZIA, Ana Paula. Educação Profissional e Organizações Não Governamentais: panorama dos cursos de formação profissional de jovens trabalhadores no município de São Paulo. Tese de Mestrado, FEUSP, São Paulo, 2012.

BOSE, Monica, SCHOENMAKER, Luana. Especificidades da Gestão de Pessoas no Terceiro Setor. In: EnANPAD, Salvador, Setembro, 2006.

BOSE, Monica. Gestão de Pessoas no Terceiro Setor. Tese de Mestrado, FEAC, USP, São Paulo, 2008.

BOSE, Monica; FISCHER, Rosa Maria; SCHOENMAKER, Luana. Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional: Uma contribuição para o fortalecimento de organizações da sociedade civil. IN: V Conferencia Regional de América Latina y del Caribe de ISTR. Universidad Ricardo Palma. Lima, Peru. Agosto de 2005.

CABRAL, Eloisa Helena de Souza. Terceiro setor, gestão e controle social. 2º ed. São Paulo, Saraiva, 2007.

CAMPOS, José Roberto Bassul. Organizações Não governamentais. IN: Consultoria Legislativa. 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando com Pessoas. 7º tiragem, Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

CHU, Rebeca Alves, LACOMBE Beatriz Maria Braga. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional IN: RAE p. 25 a 35, jan./mar. 2008.

COHEN, Aaron. VIGODA, Eran. Work Congruence and Excellence in Human Resource Management Empirical Evidence From the Israeli Nonprofit Sector. Review of Public Personnel Administration, Vol. 23, No. 3, P. 192-216, September, 2003.

DICKE, Lisa A. OTT, J. Steven. Post-September 11 Human Resource Management in Nonprofit Organizations. Review of Public Personnel Administration, Vol. 23, No. 2, P. 97-113, June, 2003.

FISCHER, André Luiz, DUTRA, Joel Souza e AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. (org.) Gestão de Pessoas, práticas modernas e transformação nas organizações. São Paulo, Atlas, 2010.

FISCHER, Rosa Maria. Estado, Mercado e Terceiro Setor: uma análise conceitual das parcerias intersetoriais. R. Adm, São Paulo, v.40, n.1, p.5-18, jan./fev./mar. 2005.

GUTIERRES, Kellen Alves. Avanços e Retrocessos: o terceiro setor e os impasses para a construção democrática no Brasil. Tese de Mestrado, USP, São Paulo, 2006.

HERMAN, Robert D. RENZ, David O. Theses on Nonprofit Organizational Effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 28, no. 2, June 1999, p. 107-126.

IBGE, *As Fundações Privadas E Associações Sem Fins Lucrativos No Brasil*. Estudos e Pesquisas Informação Econômica n°8, 2005.

LEITE, Nildes Raimunda Pitombo. *Comprometimento e Gestão de Pessoas em Empresas Brasileira com Estruturas Organizacionais Remotas*. Tese de Mestrado em Administração, FEAC, USP, São Paulo, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia Científica*. 5° ed. São Paulo, Atlas, 2011.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. *Produção*, v. 17, n. 1, p. 216-229, Jan./Abr. 2007.

MILAN, Gabriel Sperandio, REIS, Zaida Cristiane. O impacto da gestão do conhecimento sobre a estratégia empresarial um estudo ambientado em uma empresa do setor metal mecânico. IN: *Anais, XXVI ENEGEP, FORTALEZA*, Outubro de 2006.

MORITZ, Gilberto de Oliveira, NUNES, Rogério da Silva, OLIVEIRA, Antonio Marcos Vargas de. As motivações dos executivos de organizações sociais nos processos de capacitação em gestão. *Revista de Ciências da Administração*, v. 9, n. 18, p. 149-168, mai./ago. 2007.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. *A reforma do estado dos anos 90: Logica e mecanismos de controle*. Lua Nova n° 45, 1998.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. *A Reforma Gerencial Do Estado De 1995*. *Revista de Administração Pública* 34(4), p. 55-72, julho, 2000.

PIMENTA, Solange Maria; SARAIVA, Luiz Alex Silva; CORREA, Maria Laetitia. (orgs.) *Terceiro Setor, dilemas e polemicas*. São Paulo: 2006.

REIS, Zaida Cristiane dos. MILAN, Gabriel Sperandio. O impacto da gestão do conhecimento sobre a estratégia empresarial: um estudo ambientado em uma empresa do setor metal-mecânico. IN: *XXVI ENEGEP*, 9 a 11 de Outubro, Fortaleza, 2006.

SILVA, Arcenio Rodrigues da. *Fundação de Direito Privado: Instituição, dotação e estatutos sociais*. In: *Âmbito Jurídico*, XI, n. 53, Maio, 2008, Rio Grande.

SILVA, Ilse Gomes. *A reforma do Estado brasileiro nos anos 90: processos e contradições*. NEILS, PUC, São Paulo, 2008.

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa. RESENDE, Grazielle Andrade. *Desvendando o terceiro setor: trabalho e gestão em organizações não governamentais*. In: MOREIRA NETO, A. C. & NABUCO, M. R. (orgs.) *Relações de Trabalho Contemporâneas*. Belo Horizonte: Instituto de Relações do Trabalho da (IRT) Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 1999, das páginas 287-302.

VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de. VASCONCELOS, Flávio C. Gestão De Recursos Humanos E Identidade Social: Um Estudo Crítico. RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 42, n. 1, p. 64-78. Jan./Mar. 2002, São Paulo.

VEGARA, Sylvia Constant. Métodos de Pesquisa em Administração. 4° ed. São Paulo, Atlas, 2010.

VOLTOLINI, Ricardo. (org.). Terceiro Setor, Planejamento e Gestão. 4° ed. São Paulo, SENAC, 2003.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 2° Ed. Bookman, Porto Alegre, 2001.

APÊNDICES

APENDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA

UNIEVANGELICA – CENTRO UNIVERSITÁRIO

MESTRADO EM SOCIEDADE, TECNOLOGIA E MEIO AMBIENTE.

Mestranda: Brenda Fanstone Pina Rabelo.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Machado.

Questionário para entrevista com a Gestora da Unidade Escolar.

- 1- Qual a expectativa da instituição com relação ao seu colaborador no desenvolvimento do seu papel, tanto na perspectiva técnica como do ponto de vista moral e ético?
- 2- Como é o processo de alocação e acolhimento do novo funcionário na instituição?
- 3- Existe uma política clara de gestão de recursos humanos?
- 4- Como é o processo de seleção e recrutamento dos docentes da unidade escolar?
- 5- Qual o processo de seleção e recrutamento dos demais funcionários?
- 6- Existem orientações formais da mantenedora para o desenvolvimento desse processo?
- 7- Qual é o papel da unidade escolar no processo de gestão de recursos humanos?
- 8- Existe uma política explícita de retenção dos recursos humanos?
- 9- No site fica claro uma baixa rotatividade de colaboradores da fundação. Isso é uma realidade para esta escola? A que a senhora atribui essa baixa rotatividade?
- 10- Como funciona o processo de progressão do funcionário dentro da empresa?
- 11- Existe um perfil de valores sociais, éticos morais ou religiosos, padrão para a contratação de funcionários?
- 12- Existe avaliação e treinamento contínuo do empregado? Como é feito esse processo?
- 13- Que meios de comunicação existem entre os funcionários e os vários níveis da empresa?

APENDICE B – QUESTIONÁRIO PARA COLABORADORES

UNIEVANGELICA – CENTRO UNIVERSITARIO

MESTRADO EM SOCIEDADE, TECNOLOGIA E MEIO AMBIENTE.

Mestranda: Brenda Fanstone Pina Rabelo.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Machado.

Questionário para entrevista com funcionário da unidade escolar.

1 – Há quanto tempo trabalha nesta instituição?

0 a 3 anos 3 a 6 anos 6 a 9 anos Mais de 10 anos

2 – Função que exerce

Administrativo Auxiliar Administrativo Gestão Docente
 Outro

3 – Sempre exerceu essa função?

Sim Não

4- Qual sua formação?

2º Grau 3º Grau licenciatura 3º grau bacharelado

5- Pós graduação

Sim Não Em andamento

As próximas questões são de natureza subjetiva, os números vão de 1 a 5 sendo 1 discordo plenamente e o 5 concordo plenamente.

5- Sua relação com seu superior direto é amistosa.

1 2 3 4 5

6- A função que você exerce é compatível com suas habilidades e conhecimento.

1 2 3 4 5

7- Você se identifica com os valores da instituição.

1 2 3 4 5

8- A relação entre os colegas de trabalho é amistosa.

___1 ___2 ___3 ___4 ___5

9- Sua relação com seus subordinados é amistosa.

___1 ___2 ___3 ___4 ___5

10- Você está satisfeito com a empresa.

___1 ___2 ___3 ___4 ___5

