



17º Congresso de Iniciação Científica

A CONTRIBUIÇÃO DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS PARA OS PROCESSOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NO TERCEIRO SETOR

Autor(es)

LUANA BONTORIM DE LIMA

Orientador(es)

VALÉRIA RUEDA ELIAS SPERS

Apoio Financeiro

PIBIC/CNPQ

1. Introdução

A pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de compreender as organizações do terceiro setor (OTS) e como o seu processo de gestão vem sendo conduzido, ou seja, verificar se a dinâmica da governança corporativa vem sendo considerada no terceiro setor, além de verificar como as políticas de gestão de pessoas podem impactar na capacidade das OTS em gerir seguindo os preceitos e estrutura proposta pela governança corporativa.

No que se refere ao estudo de caso elaborado foi tomado a Escola Passo a Passo, a mesma auxilia pessoas com deficiência mental/múltipla o que se percebe é que a OTS pratica em sua Diretoria, os princípios da Governança Corporativa, principalmente a ética ao seguir fielmente seu Estatuto, a mesma não pratica só os princípios da governança externamente, mas também internamente, tanto com seus funcionários quanto com os associados, a pesquisa busca analisar como se relacionam a governança e gestão de pessoas na OTS, assim será possível verificar como tais conceitos são colocados em prática.

Lodi (2000, p.13) “o sistema de relacionamento entre os acionistas, os auditores independentes, os executivos da empresa e os conselheiros de administração, liderados pelos últimos.”

Portanto, os instrumentos fundamentais para a prática da Governança Corporativa se dá através de um Conselho de Administração, Auditoria Independente e o Conselho Fiscal, a governança corporativa abrange assuntos relativos ao poder de controle e direção de uma empresa, assim como as diferentes estruturas de exercê-lo.

O terceiro setor são organizações que não visam o lucro, exercem o trabalho voluntário e geralmente são instituições não-governamentais (ONGs), com o objetivo de atuar em prol do bem-estar da população.

Segundo Vroom (1997, p.14), “a gestão de pessoas baseia-se na execução de atividades de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração e desenvolvimento, para que as empresas possam ter um grupo de funcionários com motivos, hábitos e comportamentos apropriados e que, se os gestores forem coerentes e aplicarem políticas que induzem a esse comportamento, o resultado será um ambiente saudável e produtivo”.

2. Objetivos

Os objetivos propostos são:

Diagnosticar as políticas existentes e compreender como as questões de estratégia, conflito mercado de trabalho e as funções de gestão de pessoas são materializadas nas OTS; Analisar como as políticas de Gestão de pessoas estão sendo operacionalizadas no âmbito das organizações de Terceiro setor; Verificar o tipo de estrutura existente nas OTS e compreender de que forma impacta na governança corporativa; Estabelecer relação entre as políticas de gestão de pessoas no terceiro setor e sua relação com a Governança Corporativa.

3. Desenvolvimento

O instrumento de pesquisa se deu através da aplicação de questionários e através de entrevistas realizadas com cinco OTS localizadas em Piracicaba-SP, a OTS escolhida como estudo de caso foi a Associação de Pais e Amigos da Escola Passo a Passo, nesta OTS foram realizados três entrevistas.

4. Resultado e Discussão

O instrumento de pesquisa foi enviado por email há 42 organizações, porém só houve retorno de cinco organizações e sete e-mails retornaram, destas cinco foi tomada como estudo de caso, a Associação de Pais e Amigos da Escola Passo a Passo.

A escola foi fundada no dia 30 de Agosto de 1989 por um grupo de mães cujos filhos possuíam uma deficiência mental e/ou múltipla, esta necessidade surgiu, pois na época não haviam escolas especializadas. No início as mães custeavam as despesas, porém, com o crescimento de alunos isto não foi mais possível, com isso a escola também se tornou uma associação, atualmente a Escola auxilia um total de 46 alunos e conta com a colaboração de 250 a 300 sócios.

A Diretoria atual assumiu em 2005 e irá atuar até agosto de 2009, a mesma se reúne semanalmente, para discutir assuntos administrativos e financeiros.

O estatuto traz: à finalidade da escola, definições dos cargos da Diretoria, a fonte de receita do patrimônio que são doações, sócios e eventos, à escola não pode exigir uma contribuição mensal dos pais de alunos a doação deve ser espontânea. A organização também realiza projetos com seus alunos, tais atividades são transcritas em relatórios de atividades, o mesmo é repassado para o Fundo Nacional de Desenvolvimento Social, neste caso nota-se a presença da governança corporativa que é a transparência e a prestação de contas.

Nota-se uma estrutura formal, que segue as regras estabelecidas pelo seu estatuto e que se preocupa em praticar a equidade e transmitir transparência desde a eleição e a formação de sua diretoria, o relacionamento com os alunos, até a prestação de contas com a publicação do seu balanço patrimonial anual.

O processo de tomada de decisão é dividido em duas partes, coordenação pedagógica e coordenação administrativa, quem desenvolve os projetos pedagógicos são os professores e equipe médica e psicológica a coordenação pedagógica apresenta tal projeto a Diretoria, a mesma irá decidir se tal projeto será viável financeiramente, a mesma também decide as questões administrativas e as decisões tomadas são repassadas através de reunião aos principais interessados.

Portanto o poder de decisão é dividido da seguinte forma em primeiro lugar é a Diretoria, em segundo é Diretora da escola, a mesma coordena a parte Administrativa, os subordinados a ela são: Assistente Financeiro, Secretária, Recepcionista, Merendeira e Faxineira, novamente abaixo da Diretoria seguem a Fonoaudióloga, Assistente Social, Psicóloga e Terapeuta Ocupacional e Coordenação Pedagógica, os professores são subordinados a Coordenação pedagógica e a auxiliar de classe é subordinada aos professores.

A Escola presta contas aos poderes públicos através de relatórios e comprovantes, em relação ao município presta-se conta sobre o projeto Orientação Intervenção Familiar, o mesmo é responsável pelo salário da Assistente Social e pelo auxílio às famílias, em relação ao Estado, a mesma presta contas a Secretaria da Educação, pois, o Estado custeia a Manutenção da Escola, Merenda e Material Pedagógico e, por fim, o poder Federal é responsável pelo custeio dos profissionais da área da saúde

5. Considerações Finais

Foi possível compreender a governança corporativa no terceiro setor e suas políticas de gestão de pessoas e como as duas se relacionam, o primeiro objetivo deste projeto era diagnosticar as políticas existentes e compreender como as questões de estratégia, conflito mercado de trabalho e as funções de gestão de pessoas são materializadas nas OTS.

Portanto foi diagnosticado que as políticas existentes são a governança e gestão de pessoas, as OTS não possuem um planejamento estratégico de longo prazo, o único planejamento que a mesma executa é quando organiza um evento ou realiza promoções, mas não chega a ter a amplitude de um planejamento estratégico completo, elas possuem sim apenas um planejamento simples que apenas traça os objetivos propostos.

Os conflitos no ambiente organizacional são solucionados através do diálogo com as partes envolvidas, já em relação às funções de gestão de pessoas, nota-se uma informalidade na forma de gerir a OTS.

O segundo objetivo é analisar como as políticas de gestão de pessoas estão sendo operacionalizada no âmbito das organizações do Terceiro Setor, na Escola Passo a Passo, a realização do recrutamento e seleção é feito de maneira simples, a referente vaga é publicada no jornal, depois é feita uma análise dos currículos, seguido de entrevista, todos os contratados possuem uma especialização em Deficiência Mental, o contratado passa por um período de experiência de três meses.

O treinamento do mesmo é feita de maneira informal, os colegas mais próximos da função que ensinam o contratado; a avaliação de desempenho é feita de forma informal, o superior está sempre avaliando o avaliado, porém o *feedback* só é dado quando o avaliado comete algum erro, a descrição da função é bem clara, a divisão de tarefas também é organizada.

O terceiro objetivo é verificar o tipo de estrutura existente na OTS e compreender de que forma impacta na governança corporativa: pelo que foi observado a OTS sofre uma grande influência da Teoria da Burocracia, a mesma conta com uma estrutura formal que valoriza a hierarquia, gerando assim a impessoalidade já que o superior está preso a uma legislação (estatuto) que define os limites dos seus poderes, também esta presente o profissionalismo o funcionário é selecionado por suas habilidades técnicas, pois a OTS exige uma especialização em Deficiência Mental, este tipo de estrutura se torna resistente à mudança, pois, devido à valorização excessiva dos regulamentos fica mais difícil ser flexível.

Ocorre também uma limitação de cargos, os princípios da governança estão ligados diretamente a tais práticas a ética ao seguir o estatuto, conseqüentemente isto gera uma administração com equidade e transparência, equidade porque as regras valem para todos sem exceções, transparência porque não há o que esconder, com isso consegue-se uma prestação de contas sem questionamentos.

O quarto objetivo é estabelecer relação entre as políticas de gestão de pessoas no terceiro setor e sua relação com a Governança Corporativa: A gestão de pessoas está diretamente ligada com a governança, à organização não pode só praticar os princípios da governança para que o mesmo reflita positivamente no ambiente externo, tal prática tem que iniciar-se no ambiente interno para que aí sim refletir no ambiente externo.

A governança está presente através da equidade em relação ao recrutamento e seleção, pois a OTS não utiliza da indicação de terceiros para a contratação de funcionários, pelo contrário expõe a vaga publicamente, no que se refere às outras organizações pesquisadas, na etapa exploratória da pesquisa, boa parte delas não tem recrutamento e seleção pública, as pessoas são recrutadas através do quadro de voluntário da OTS e/ou por indicação.

A transparência em relação à avaliação de desempenho fica um pouco obscura, pois como o feedback só é dado negativamente, isto compromete todo o processo de desenvolvimento do funcionário, podendo dificultar entendimento do colaborador em relação as suas atitudes, o mesmo poderá de alguma forma se sentir constrangido ou até mesmo injustiçado por não entender a atitude da gerência.

A ética se dá através da gestão, tanto no cumprimento das leis, (pois todos os colaboradores são registrados), quanto no tratamento, todos são tratados igualmente e com respeito, a organização passa seu estatuto aos seus colaboradores e a sua Diretoria, a mesma também pratica a prestação de contas interna, pois como a mesma é uma associação sem fins lucrativos, tem como obrigação administrar uma prestação de contas íntegra e transparente, pois se fosse ao contrário a mesma não poderia contar com o apoio de seus colaboradores, associados, doadores (PJ), poderes públicos e sociedade.

Procurou-se identificar na OTS escolhida como estudo de caso à composição do quadro de funcionários, uma análise que compreenderia os últimos cinco anos, rotatividade, gênero, salários e funções, não foi possível conseguir a composição dos últimos cinco anos, a composição do quadro de funcionários, se trata da composição atual, mas como a composição atual conta com colaboradores antigos, foi possível observar uma baixa rotatividade de funcionários em relação à parte administrativa, ao que se refere à área da saúde e social nota-se uma alta rotatividade, por fim ocorre uma média rotatividade na parte pedagógica, o gênero predominante é o sexo feminino, tendo só um professor do sexo masculino, em relação aos salários não foi possível a divulgação desta informação, pois a mesma é sigilosa.

Outro item obtido foi à composição das três últimas diretorias, a escolha dos membros é por meio de votação, a composição da mesma segue as regras do estatuto da organização, o mesmo não foi fornecido na íntegra, somente algumas partes, em relação às três últimas diretorias foi possível observar se a OTS realizava revezamento entre os membros, se houve renovação no mandato (o mesmo tem duração de dois anos, podendo ser renovado por mais dois), se existia alguma exigência para ser membro da diretoria, etc.

O principal instrumento de governança da OTS é o estatuto, pois a Diretoria toma as decisões baseadas no mesmo, o segundo instrumento de governança é seguir as normas propostas pelos poderes públicos, à mesma segue a risca tais normas.

Outro instrumento é a prestação de contas interna como citado anteriormente em relação à contratação de profissionais que lidam diretamente com os alunos, nota-se a presença da ética e equidade, já que o mesmo exige uma formação específica proporcionando assim um aprendizado ao aluno, a OTS recruta e seleciona seus colaboradores de forma transparente divulgando a vaga no jornal, evitando assim a contratação via indicação, tal capacitação é exigida, pois a OTS não tem condições financeiras de custear treinamentos para os funcionários.

A percepção que os colaboradores têm em relação à gestão de pessoas é boa, a OTS possui apenas 18 colaboradores, hoje a OTS conta só com a colaboração de seus funcionários, os voluntários só participam na realização de eventos. A Diretora da Escola auxilia a mesma há 17 anos, os 10 primeiros anos, a mesma atuava como voluntária e há sete anos ocupa o cargo de Diretora como funcionária, isto reflete sobre o comportamento ético e justo que a OTS tem para com seus colaboradores.

Portanto, foi possível ter um dimensionamento de como se aplica na OTS a Políticas de Gestão de Pessoas, e sua relação com os procedimentos da Governança Corporativa, a única sugestão para o aprimoramento de seu processo de gestão é a realização periódica da avaliação de desempenho proporcionando assim um *feedback* mais claro e completo ao colaborador, incentivando sempre a mudança construtiva e o desenvolvimento de forma positiva.

Referências Bibliográficas

LODI, J. B.; Governança Corporativa: O governo da empresa e o conselho de Administração. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

VROMM, V. H. Gestão de Pessoas, Não de Pessoal. Harvard Business Review. Campus. 1997