

Práticas de gestão de pessoas em fundações de apoio a universidades federais no Brasil: congruências e peculiaridades³.

Resumo:

Fundações de Apoio são instituições com finalidade de apoiar projetos de pesquisa, ensino, extensão de interesse das Instituições Federais de Ensino Superior. Esta pesquisa tem como objetivo compreender as práticas de Gestão de Pessoas nessas Fundações, verificando possíveis inovações e os resultados obtidos por meio dessas práticas. Os dados foram coletados por meio de documentos e questionário auto aplicados. As principais práticas identificadas foram: descrição de cargos, avaliação de desempenho, desenvolvimento de pessoas e segurança no trabalho. As inovações verificadas estão relacionadas à implementação dos processos existentes na área de gestão de pessoas.

Palavras-chave: Inovação; Fundação de Apoio; Recursos Humanos.

Practices of people management in foundations in Brazil: congruence and peculiarities.

Abstract:

Support Foundations are organizations with the purpose of supporting research projects, teaching, and extending the interest of Federal Institutions of Higher Education. The goal is to understand the practices of People Management in these foundations by verifying possible innovations and the results obtained through these practices. Data was collected through documents and self applied questionnaires. The main practices were identified: job descriptions, performance evaluation, development and the safety of people at work. The verified innovations are related to the implementation of existing processes in the area of people management.

Keywords: Innovation; Support Foundation; Humans resources.

¹ Bacharel em Administração/UFV. (andressabaiz4@gmail.com)

² Pos-Doutor em Ciências da Administração/Universidade do Minho. Doutor em Ciências Humanas: Sociologia e Política/UFMG. Administrador. Líder do Grupo de Pesquisa CNPq em Gestão e Desenvolvimento de Territórios Criativos. (magnus@ufv.br)

Introdução

As Fundações de Apoio são instituições criadas com a finalidade de dar apoio a projetos de pesquisa, ensino, extensão e de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico, de interesse das instituições federais de ensino superior (IFES) e também das instituições de pesquisa.

Todas as Fundações de Apoio são um “mercado” potencial para esta pesquisa. Para isso a pesquisa estará diretamente relacionada a cada uma delas afiliadas a um órgão superior, o CONFIES – Conselho Nacional das Fundações de Apoio às Instituições de Ensino Superior e de Pesquisa Científica e Tecnologia.

A tecnologia nesta pesquisa é o conhecimento que os gestores, os funcionários e os sistemas informatizados dessas Fundações de Apoio possuem em relação à Gestão de Pessoas. Sabe-se que os modelos de gestão de pessoas são influenciados por fatores condicionantes externos (Governo, legislação, concorrentes entre outros) e internos (estrutura organizacional, cultura, estratégia adotada e outros) às organizações. A tecnologia de gestão de pessoas engloba normalmente cinco processos: atrair; aplicar; recompensar; desenvolver e avaliar pessoas no processo produtivo. São esses processos que serão identificados nas Fundações em estudo.

O presente trabalho estrutura-se em três partes. Na primeira parte encontram-se os apontamentos introdutórios da pesquisa. Na segunda apresenta-se o breve histórico e a conceituação sobre o que é Terceiro Setor. Além de retratar brevemente sobre as Fundações de Apoio e as Instituições de Ensino Superior, Funções e processos de Gestão de Pessoas e a Gestão de pessoas no Terceiro setor e as estratégias de inovação. Os procedimentos metodológicos são apresentados na terceira seção, com as informações relacionadas à abordagem metodológica a ser adotada na realização desta pesquisa e os procedimentos para coleta e tratamento e análise desses mesmos dados. Logo após são apresentados os resultados obtidos e as considerações finais.

A pesquisa em questão tem como foco principal “descobrir” o que as Fundações de Apoio às Universidades Federais Brasileiras tem feito em termos de inovação em seus processos e em suas práticas de Gestão de Pessoas. Neste sentido, surgem questionamentos como: Quais são os processos de gestão de pessoas existentes em Fundações de Apoio às Universidades? Nestas organizações, existem inovações nesses processos ou em sua forma de gerenciar seus colaboradores?

Este problema torna-se relevante, a partir do momento, em que não existem estudos sobre Fundações de Apoio às Universidades articulado com a discussão de inovação nas práticas de Gestão de Pessoas utilizadas por elas. Possivelmente este problema ainda não foi solucionado porque o foco das discussões sobre inovação tem sido concentradas na relação universidade e empresa. Isso pode estar gerando um sombreamento sobre agentes intervenientes nesta relação, como as Fundações de Apoio a Universidade. Logo, estudar essas organizações é uma forma de evidenciá-las no contexto da ciência e tecnologia, bem como permitir conhecer suas práticas (e possíveis inovações) em termos de gestão de pessoas.

Sendo assim, esta pesquisa, procura compreender a constituição e a utilização dos processos que englobam a Tecnologia de gestão de pessoas, buscando identificar de que forma esta contribui, estimula e potencializa o trabalho nas Fundações em estudo. Para isso adotou-se como objetivo geral compreender as práticas de Gestão de Pessoas nas Fundações de Apoio. Além disso, procurou-se também: a) Verificar a existência de inovações nessas práticas; b) Analisar e comparar os resultados obtidos em cada uma das práticas identificadas.

Revisão de Literatura

Nesta seção serão apresentados alguns conceitos fundamentais para o entendimento deste trabalho. Primeiramente, fez-se um levantamento de um breve histórico sobre o Terceiro Setor e a sua definição. Também são apresentados os conceitos de Fundações de Apoio e a sua relação com as Instituições de Ensino Superior. Além destes tópicos foi abordado e as funções e processos da Gestão de Pessoas e a sua importância para a inovação estratégica.

Terceiro Setor

Terceiro setor é uma tradução do termo em inglês *third sector*, que, nos Estados Unidos, é usado com outras expressões como “organizações sem fins lucrativos” ou “setor voluntário” (ALBUQUERQUE, 2006).

Para uma melhor compreensão sobre o Terceiro Setor, cabe fazer um levantamento de seu breve histórico. Sendo assim, pode-se dizer que o terceiro surge devido a um enfraquecimento e a perda de modelos autoritários. O assistencialismo, que sempre esteve associado aos programas do governo e o Estado, tinha em seu poder o controle social. Porém, com o passar do tempo percebeu-se que não seria possível realizar tudo para todos e em todas as áreas de interesse. A partir de então, a sociedade organizada assumiu algumas posições e começou a criar movimentos a favor de causas sociais importantes (TERCEIRO SETOR, 2014).

No período entre 1822 a 1930, as ações sociais tinham um caráter estritamente religioso – devido a colonização portuguesa, assim como pelo domínio da Igreja Católica. Mas a partir da Revolução da década de 30 até a década de 60, foi criada a primeira lei brasileira que regulamentava as regras para declaração de utilidade pública e também o Conselho Nacional do Serviço Social. E desde essa época, algumas famílias privilegiadas já realizavam ações filantrópicas, que foram ganhando um grande espaço no cenário social (TERCEIRO SETOR, 2014).

Porém, por causa dessa limitação da participação popular na esfera pública, na época do governo militar, que as iniciativas e os movimentos populares realmente começaram a acontecer. E a partir dos anos 70, a sociedade civil se fortaleceu em oposição ao Estado, fazendo com que as organizações não governamentais crescessem cada vez mais. No Brasil, a partir do governo Lula e da entrada do PT no comando do país, o terceiro setor ficou mais evidente. Tudo isso por conta da origem do partido, que surgiu de organizações sociais e por movimentos populares na época da ditadura (TERCEIRO SETOR, 2014).

As organizações que compõe o Terceiro Setor possuem características peculiares que se manifestam tanto em seus programas como em projetos de atuação, podendo citar: i) fazem contraponto às ações do Governo; ii) fazem contraponto às ações do mercado; iii) realçam o valor político e econômico das ações voluntárias sem fins lucrativas; iv) enfatizam a complementação entre ações públicas e privadas (ALBUQUERQUE, 2006).

O terceiro setor é composto por associações e fundações que geram bens e serviços públicos, mas sem fins lucrativos. Pode-se dizer que é uma junção do setor público com o setor privado. As organizações que fazem parte desse setor são criadas pela participação voluntária, com o intuito de alcançar objetivos sociais e públicos, como atendimento médico, campanhas educacionais, eventos culturais e muitas outras atividades que melhorem a qualidade de vida da população (TERCEIRO SETOR, 2014).

Vale ressaltar que o Terceiro Setor não pode ser substituto da função do Estado, ou seja, ele é apenas uma complementação e um auxílio na resolução de problemas presentes na sociedade.

Existem alguns atributos estruturais das organizações desse tipo, podendo destacar os listados abaixo.

- Não governamental – não são ligadas institucionalmente a governos;
- Gestão própria – não são controladas externamente, realizam sua própria gestão;
- Sem fins lucrativos – não buscam lucro algum e caso tenham excedentes financeiros, esses são reinvestidos integralmente na organização;
- Formalmente constituídas – são institucionalizadas, com uma formalização de regras e procedimentos;

As associações e fundações são entidades que fazem parte do terceiro setor. São formadas quando pessoas, empresas ou famílias querem estrategicamente investir seus recursos na área socioambiental. Vale ressaltar aqui a diferença entre Associações e Fundações. As associações são “formadas por um grupo de pessoas que se reúnem para atingir um determinado fim. Ela não visa o lucro e, portanto, seus resultados financeiros não são divididos entre os participantes. Sua função é atender as áreas assistencial, ambiental, social, etc”. Já as Fundações “são entidades de direito privado com fins filantrópicos e com personalidade jurídica. São administradas de acordo com os objetivos e fundamentos de seu instituidor que pode ser uma pessoa física ou jurídica capaz de indicar um patrimônio em sua constituição” (TERCEIRO SETOR, 2014).

Ainda diante do que foi exposto, existe outro lado sobre as Fundações de Apoio. Muitas pessoas acreditam que as Fundações de Apoio (F.A.) deveriam ser todas extintas porque distorcem o foco das atividades de ensino da universidade, fazendo com que o Estado deixe de investir mais diretamente nas universidades. Assim, as FA’s seriam um jeito das universidades legitimar a presença de um Estado mínimo e que deva contribuir menos com a Educação Superior, já que as F.A. apoiam por meio de parcerias com o Mercado.

2.2 Fundações de Apoio e as Instituições de Ensino Superior

Para um melhor entendimento sobre este trabalho, vale definir o que são Fundações de Apoio. Segundo o Ministério da Educação (2013), as Fundações de Apoio são:

“Instituições criadas com a finalidade de dar apoio a projetos de pesquisa, ensino, extensão e de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico, de interesse das instituições federais de ensino superior (IFES) e também das instituições de pesquisa” (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2013).

Estas não são criadas por lei nem mantidas pela União. É requerido apenas um prévio credenciamento junto aos Ministérios da Educação e da Ciência e Tecnologia em razão da relação entre as instituições federais e as fundações de apoio ser de fomento ao desenvolvimento de projetos de ensino, pesquisa e extensão, sendo responsabilidade das fundações darem suporte administrativo e final aos projetos institucionais (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2013).

As Fundações de Apoio às Universidades Federais são fundações de direito privado instituídas por pessoas físicas (na maioria professores universitários) ou pessoas jurídicas (entre as quais as próprias universidades) (TRISTAO, 2000).

Segundo Bresser Pereira (2001) apud Sguissardi (2002, p. 75) as fundações de apoio não passariam “de um sintoma de que a instituição [universidade] deve-se transformar em organização social”, muito embora, para este autor, a constituição dessas organizações seria uma “manifestação do jeitinho brasileiro e da crise da universidade” (SGUISSARDI, 2002 p. 75).

Com o intuito de oferecer uma alternativa de forma a proporcionar certo grau de flexibilidade

nas tarefas de ensino, pesquisa e extensão das Instituições Federais de Ensino Superior, enquanto entidades da administração pública constituídas sob a forma de autarquias ou fundações públicas, é que surgiram as Fundações de Apoio (COÊLHO, COÊLHO, 2006).

De acordo com Coêlho e Coêlho (2006) o desempenho das finalidades estatutárias das Fundações de Apoio faz-se através da celebração de convênios, contratos, ajustes e acordos, dos quais a Fundação passa a ser a interface da Universidade com os órgãos de fomento e a comunidade em geral, reproduzindo para a sociedade o conhecimento gerado na universidade.

Pode-se observar que a ação das Fundações de Apoio junto às IFES visa a um fim público, na dinâmica da não separação entre ensino, pesquisa e extensão. Cada prestação de serviço contratada por empresas é realizada pela Universidade, com o apoio da Fundação, e envolve a participação de professores, alunos, entre outros. Tudo isso prévia e devidamente aprovado pelas instâncias internas da Universidade. É por meio dessas atividades que a Universidade obtém receitas para melhoria do ensino, ampliação e o desenvolvimento/ crescimento das instalações e laboratórios. (COÊLHO, COÊLHO, 2006).

2.3 Funções e processos de Gestão de Pessoas

As funções de RH já passaram por diversas transformações ao longo do tempo. Já foi marcada pela Era da Industrialização Clássica, Neoclássica e da Informação, e cada uma dessas épocas foram marcadas por diferentes abordagens de como lidar com as pessoas. Ao longo desse tempo, a Administração de Recursos Humanos passou por três etapas distintas: Pessoal/ relações industriais, Recursos Humanos e Gestão de Pessoas. (CHIAVENATO, 2005)

- Pessoal/ relações industriais, o departamento de pessoal eram responsáveis pelo cumprimento das exigências legais, como admissão, carteira de trabalho, contagem de horas trabalhadas e férias. Aqui, as pessoas são consideradas apêndices das máquinas e apenas fornecedores de força física e muscular. (CHIAVENATO, 2005)

- Recursos Humanos, além das funções burocráticas, o departamento de RH se preocupa ainda com os processos de recrutamento e seleção, treinamento, avaliação, remuneração, higiene e segurança do trabalho e relações trabalhistas. (CHIAVENATO, 2005)

- Gestão de Pessoas ocorre a terceirização das tarefas operacionais e burocráticas, as operações táticas são delegadas aos gerentes de linhas das organizações. Na Era da Informação lidar com pessoas deixou de ser um problema e passou a ser solução. (CHIAVENATO, 2005)

De modo geral, o principal objetivo da função de Recursos Humanos, hoje denominada Gestão de pessoas, é o de alinhar as políticas de RH com a estratégia da organização. Neste sentido, a Fundação Arthur Bernardes adota várias políticas de RH, como Remuneração, Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho, Saúde e Segurança no trabalho e Recrutamento e Seleção.

Segundo Chiavenato (2005) “a Gestão de Pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos.” Existem cinco processos básicos na Gestão de Pessoas, sendo eles:

A. Agregar ou atrair pessoas:

O processo de agregar pessoas constitui uma rota de entrada das pessoas nas organizações. Este processo inclui os procedimentos de Recrutamento e Seleção. (CHIAVENATO, 2005).

1. Recrutamento

1.1 Recrutamento Interno – consiste na seleção de candidatos que estão trabalhando

dentro da organização, ou seja, promove-os ou os transfere para atividades mais complexas e/ou motivadoras.

- **Recrutamento Externo** – atua sobre os candidatos que estão disponíveis no mercado de trabalho, para então, submetê-los ao seu processo de seleção de pessoal. O recrutamento externo possui diversas e diferentes técnicas para influenciar e atrair os candidatos. O processo começa com o candidato apresentando o seu currículo vitae à organização. As principais técnicas de recrutamento externo são: Anúncios em jornais e revistas especializadas Agências de recrutamento; Contatos com escolas, universidades e agremiações; Cartazes ou anúncios em locais visíveis; Apresentação de candidatos por indicação dos funcionários; Consulta aos arquivos de candidatos; Banco de dados de candidatos.

2. Seleção de pessoas

Pode-se dizer que funciona como um filtro, que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização. A seleção busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização (CHIAVENATO, 2010).

Existem algumas técnicas de seleção. Estas permitem um rastreamento das características pessoais dos candidatos através de uma amostra de seu comportamento. Essas técnicas podem ser agrupadas em cinco categorias, sendo elas, entrevista, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação. A seguir serão descritas cada uma delas.

2.1 Entrevista de seleção

É a mais utilizada pelas organizações e pode ser usada de inúmeras formas. A entrevista de seleção é a comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem entre si e no qual uma das partes está interessada em conhecer melhor a outra (CHIAVENATO, 2010). Dentre os métodos estão: Construção do processo de entrevista; Entrevista totalmente padronizada; Entrevista padronizada apenas nas perguntas; Entrevista diretiva; Entrevista não diretiva.

2.2 Provas de conhecimento ou de capacidade

São utilizadas para avaliar o nível de conhecimento geral e específico dos candidatos exigidos pelo cargo a ser preenchido. Procuram medir o grau de capacidade ou habilidade para certas tarefas. Há uma enorme variedade de provas de conhecimentos e capacidades, dentre elas: Provas orais; Provas escritas; Provas objetivas; Provas gerais; Provas específicas. (CHIAVENATO, 2010).

2.3 Testes psicológicos

Constituem uma medida objetiva do comportamento no que se refere a aptidões das pessoas. São utilizados como medida de desempenho e os resultados são comparados com padrões de resultados em amostras representativas para obter resultados em percentuais (CHIAVENATO, 2010).

2.4 Testes de personalidade

Revelam certos aspectos das características superficiais das pessoas, como aqueles determinados pelo caráter (traços adquiridos) e pelo temperamento (traços inatos) (CHIAVENATO, 2010).



2.5 Técnicas de simulação

São centradas no tratamento em grupo, chamada de técnicas de dinâmica de grupo. Estas não usadas como um complemento do diagnóstico, ou seja, além das entrevistas e dos testes psicológicos, o candidato é submetido a uma situação do evento relacionado ao papel que irá desempenhar na organização. A simulação promove retroação e permite o autoconhecimento e a auto avaliação (CHIAVENATO, 2010).

B. Aplicar pessoas:

A modelagem do trabalho é caracterizada pelo desenho de cargos (que envolve a especificação do conteúdo de cada cargo, os métodos de trabalho e as relações com os demais cargos; descrição de cargos (relaciona o que o ocupante faz, como faz, sob quais condições faz e por que faz) e análise de cargos (detalha o que o cargo exige de seu ocupante em relação a conhecimentos, habilidades e capacidades necessárias para desempenhar o cargo adequadamente). (CHIAVENATO, 2005)

O processo de aplicar pessoas também inclui a Avaliação de Desempenho. Segundo Chiavenato (2005, p. 209) “a avaliação de desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações.” Além disso, envolve o avaliado, seu gerente e seus relacionamentos, sendo uma técnica crucial na atividade administrativa dos dias atuais.

1. Desenho de Cargos

Consiste na especificação do conteúdo do cargo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos, ou seja, na maneira como cada cargo é estruturado. (CHIAVENATO, 2010).

2. Descrição de Cargos

É relacionar o cargo com aquilo que o ocupante faz, como faz, sob quais condições faz e por que faz. É um retrato simplificado do conteúdo e das principais responsabilidades do cargo. Foca no conteúdo do cargo (CHIAVENATO, 2010).

3. Análise de Cargos

É um detalhamento do que o cargo exige de seu ocupante em termos de conhecimentos, habilidades e capacidades para que possa desempenhá-lo da forma mais adequada. Foca nos requisitos físicos e mentais que o ocupante deve possuir. Existem alguns métodos para a obtenção de dados a respeito dos cargos, são eles: Método da entrevista; Método do questionário; Método da observação (CHIAVENATO, 2010).

4. Avaliação de Desempenho

Segundo Chiavenato (2010, p. 241), “a avaliação de desempenho é uma apreciação do desempenho de cada pessoa nas funções que ela exerce na empresa, das metas e dos resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e de seu potencial de desenvolvimento.” Constitui uma importante ferramenta de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações. A avaliação de desempenho serve para proporcionar benefícios para as pessoas e para a organização. Para realizar essa avaliação, existem alguns métodos que são utilizados, a citar: Escalas gráficas; Escolha forçada; Pesquisa de campo (dividido em quatro etapas: i) entrevista de avaliação inicial; ii) entrevista de análise complementar; iii) planejamento das providências; iv) acompanhamento dos resultados); Método dos incidentes críticos; Lista de verificação;

Avaliação 360º; Pesquisa de clima organizacional (CHIAVENATO, 2010).

C. Recompensar pessoas:

Para Chiavenato (2005), o processo de recompensar pessoas envolve Remuneração, Benefícios e Incentivos. A remuneração é o pagamento fixo que o funcionário recebe; incentivos salariais são programas para recompensar funcionários com bom desempenho e benefícios são aqueles que se a organização não oferecesse, teriam de ser comprados no mercado, como por exemplo, auxílio saúde.

Para Chiavenato (2010, p. 307) “recompensa é uma retribuição, prêmio ou reconhecimento pelos serviços prestados”. Incluem a remuneração base, incentivos e benefícios.

a. Remuneração (salário-base)

É o valor da remuneração paga ao colaborador da organização, não levando em consideração os incentivos e os benefícios. Ainda é a que predomina na maior parte das empresas.

b. Incentivos

Estão ligados ao aumento da produtividade. Sendo algum deles a Participação acionária; Bonificações; Participação nos resultados (ou lucro)

c. Benefícios

Pode-se dizer que estão ligados ao bem estar do funcionário. Pode-se citar alguns como Previstos por lei; Assistenciais; Recreativos; Suplementares.

D. Desenvolver pessoas:

Este processo é constituído dos procedimentos Treinamento, Desenvolvimento e Aprendizagem. “Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais, e desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização.” (FRANÇA, 2007, p. 88)

Ainda segundo França (2007, p. 437), “aprendizagem é a mudança no comportamento da pessoa pela incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos e habilidades”.

Para Chiavenato (2010), o processo de desenvolver pessoas é utilizado para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas que trabalham na organização.

1. Treinamento

É orientado para o presente e foca no cargo atual, buscando melhorar aquelas habilidades e competências relacionadas com o desempenho imediato do cargo. Existem algumas técnicas de treinamento, a saber: Leituras; Instrução programada; Treinamento em classe; Computer based training (CBT); E-learning (CHIAVENTO, 2010).

2. Desenvolvimento

Ainda de acordo com Chiavenato (2010, p. 367), “desenvolvimento focaliza os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e competências que serão requeridas”. Assim como o treinamento, o desenvolvimento também possui alguns métodos, sendo: Rotação de cargos; Posições de assessoria; Aprendizagem prática; Atribuição de comissões; Participação em cursos e seminários externos; Exercícios de simulação; Treinamento (outdoor) fora da empresa; Jogos de empresa; Centros de desenvolvimento

internos; Tutoria ou mentoring; Aconselhamento de funcionários; Desenvolvimento de carreiras; Orientação ao pessoal; Programas de trainees (CHIAVENTO, 2010).

E. Manter pessoas:

Este envolve a Higiene e Segurança, Qualidade de Vida e Relações com Sindicatos. Atualmente, a Higiene e Segurança no trabalho está presente se não em todas as empresas, pelo menos em sua grande maioria. É uma atividade prevista na Constituição Federal, e que, portanto, deve ser cumprida, e caso não a seja, a organização deverá ser penalizada.

“A higiene do trabalho compreende normas e procedimentos adequados para proteger a integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerente às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas.” (MATOS, 2007)

Segundo Chiavenato (2005), “a segurança no trabalho está relacionada com a prevenção de acidentes e com a administração de riscos ocupacionais”.

1. Segurança no trabalho

Ainda segundo o autor acima citado, segurança no trabalho envolve a prevenção de acidentes, de incêndios e de roubos. Está relacionada com a prevenção de acidentes e com a administração de riscos ocupacionais. Existem algumas medidas preventivas, tais como: Treinamento em habilidades; Mapeamento de riscos; Proteção; Regras de reforço

2. Qualidade de vida no trabalho,

Este conceito ultrapassa o de segurança e saúde. Para França (2007, p. 258) “a origem do conceito vem da medicina psicossomática, que propõe uma visão integrada, holística do ser humano, em oposição à abordagem cartesiana que divide o ser humano em partes”. O mais comum é o Programa de bem estar aos funcionários que surgiram em organizações do norte da Europa, na década de 60, mas até nos dias de hoje são muito utilizados. Este “modelo depende fundamentalmente de oito fatores: i) compensação justa e adequada; ii) condições de trabalho; iii) uso e desenvolvimento de capacidades; iv) chances de crescimento e segurança; v) integração social na empresa; vi) constitucionalismo; vii) trabalho e espaço total de vida; viii) relevância social do trabalho” (FRANÇA, 2007, p. 249).

3. Saúde no trabalho

São as condições e fatores que afetam (ou poderiam afetar) a saúde dos funcionários. Entre os mais comuns que zelam pela saúde do trabalhador nas organizações estão a Ergonomia; Comissão Interna de Prevenção a Acidentes; Serviço Especializado em Engenharia e Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT); Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) (FRANÇA, 2007).

2.4 Gestão de Pessoas no Terceiro Setor e estratégias de inovação

O tema inovação surge em meados da década de 1990, período este marcado por diversas mudanças econômicas e do mercado mundial. Alinhado à estratégia organizacional, emerge como uma das alternativas para a retomada do desenvolvimento sustentável e como um dos privilégios para a competitividade global no novo milênio (PAROLIM, ALBUQUERQUE, 2009).

O desempenho e a adesão aos valores da organização tem sido suficientes para manter um corpo funcional engajado e comprometido. Ao longo dos anos isso culturalmente tem funcionado. Como consequência, preocupações com o desempenho, produtividade, qualificações, recompensas e desenvolvimento profissional são deixadas em segundo plano. Porém, esse fato tem mudado diante dos desafios que o setor se propõe a enfrentar. A profissionalização do setor está ligada à profissionalização das pessoas que a compõe e é

neste contexto que surge o desafio da gestão de pessoas no Terceiro Setor (BOSE, 2004).

A abordagem da escolha estratégica é definida pelo processo pelo qual quem possui o poder dentro da organização decide os cursos de ação estratégica. As escolhas estratégicas podem ser feitas por meio de iniciativas tanto dentro da rede de relações internas, quanto externas à organização (OENING, 2006).

Bose (2004) aponta como características do Terceiro Setor brasileiro a i) resistência à aderência de técnicas e treinamentos gerenciais, talvez pelo fato de que a incorporação de tais ferramentas acarrete em desvio dos valores e objetivos que norteiam essas organizações; ii) estilo particular de gestão de flexibilidade e a informalidade, que tem como consequência a ausência de controles e regulamentos rígidos e dificuldade em estabelecer hierarquias claras de autoridade e de relações formais de subordinação.

Outra característica marcante do Terceiro Setor, ainda segundo Bose (2004), é a importância que tais organizações dão aos valores e a missão institucional, mostrando-se movidas pela relação de confiança e solidariedade, em que o trabalho é motivado por um ideal compartilhado e as recompensas individuais são menos valorizadas que a importância dos objetivos e valores da Instituição.

A interface entre a inovação organizacional e a gestão de pessoas vem sendo cada vez mais discutida entre pesquisadores. Neste sentido, dois aspectos justificam essa inter-relação. O primeiro deles é que grande parte dos processos de inovação exige significativas alterações no perfil comportamental das pessoas. E o segundo refere-se às inovações que se processam na forma como se concebe o vínculo que liga o indivíduo às organizações (SOUZA, BASTOS, 2008).

De acordo com Leede e Looise (2005) apud Parolim e Albuquerque (2009) propõem o alinhamento estratégico entre inovação e gestão de pessoas a partir de dois níveis de integração. O primeiro, diz respeito ao RH/ GP no campo organizacional, com a intenção de criar uma organização inovativa, por meio de estratégias, práticas e processos que propiciem resultados com criatividade, competências e comprometimento das pessoas. O segundo nível refere-se às práticas de RH/ GP específicas para cada etapa do processo de inovação, de maneira a gerar os resultados de RH/ GP que contribuam para a construção de uma organização mais inovadora (PAROLIM, ALBUQUERQUE, 2009).

O conceito de inovação possui diversos significados, e entre eles podemos destacar o citar o de Coopey, Keegan e Emler (1998) apud Andrade (2012, p.3):

“A inovação é uma forma particular de mudança caracterizada pela introdução de algo novo. Esse “algo” pode ser a um produto, serviço ou uma tecnologia ou pode envolver a introdução de novas práticas gerenciais ou alterações administrativas em outros elementos da organização. Em última análise, a inovação deve proporcionar mudança benéfica” (ANDRADE, 2012, p.3).

As práticas inovadoras que põe em evidência a gestão de pessoas nas organizações visam a modificar/alterar as práticas tradicionais dessa área. Assim, tanto as pressões por constante aumento de produtividade e qualidade quanto as que exigem um tratamento mais humano nos contextos de trabalho fazem com que práticas como a definição de cargos e formas de pagamento restritas; os direitos e deveres claramente diferenciados entre as cadeias de comando; os poderes de decisão centralizados no topo da organização dentre outras, não mais atendam aos anseios internos e externos à organização (SOUZA, BASTOS, 2008).

Existem práticas que podem ser incluídas no domínio da gestão de pessoas, que são

adotadas com a finalidade de oferecer maior participação na tomada de decisões. Algumas das práticas inovadoras que podem ser citadas podem ser observadas no Quadro abaixo (SOUZA, BASTOS, 2008).

Quadro 3 - Síntese das principais inovações no domínio das práticas de gestão de pessoas.

PRÁTICAS INOVADORAS - GESTÃO DE PESSOAS	
Novas formas de relacionamento pessoal;	Maior esforço e dedicação de pessoas;
Recompensas crescentes pela dedicação;	Uso da criatividade e força de vontade;
Maior auto realização;	Maior grau de cooperação entre os trabalhadores;
Maior participação nas decisões;	Aumento da flexibilização organizacional;
Compartilhamento de ideias;	Transferência de controle aos empregados;
Aumento bem-estar do trabalhador;	Oportunidade aprender novas habilidades;
Remuneração por desempenho;	<i>Empowerment</i> ;
Aumento da confiança entre as pessoas e gerência; Metas mais desafiadoras;	Tolerância a erros; Elevados padrões de excelência;
Equipes autogeridas;	Pessoas motivadoras intrinsecamente;
Trabalho em equipe;	Treinamento e desenvolvimento.

Fonte: Souza e Bastos, 2008, p. 296

As organizações que adotam essas práticas (ou parte delas) tem a preocupação de selecionar, envolver, reter e motivar pessoas que respondam às exigências e demandas, ou seja, devem possuir e aplicar no trabalho habilidades superiores e que essa aplicação resulte em desempenho e rentabilidade para a organização (SOUZA, BASTOS, 2008).

No tópico a seguir, com base nos fundamentos teóricos expostos, serão descritos os procedimentos utilizados para realização da pesquisa empírica.

3. Procedimentos Metodológicos

A pesquisa é caracterizada como um universo finito, pois foi utilizada uma amostra de 64 Fundações de apoio às Universidades Federais do Brasil, sendo estas credenciadas pelo CONFIES. Cabe ressaltar que também estão credenciadas neste Conselho, CEFETs e Institutos de Pesquisas.

Quanto aos fins, esta pesquisa pode ser classificada como descritiva, pois tem como objetivo principal levantar as opiniões de um grupo de pessoas responsáveis pelo setor de Recursos Humanos/ Gestão de Pessoas a fim de saber como funciona e que inovações esta área proporcionou a este setor. Gil (2007) destaca que uma das características mais significativas deste tipo de pesquisa está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, em que o seu objetivo principal é a descrição das características de determinado fenômeno.

Quanto aos meios, trata-se de um levantamento, com interrogação direta das pessoas responsáveis pelo setor de Recursos Humanos de cada Fundação, cujo comportamento se deseja conhecer, e ainda, de acordo com Gil (1995) realiza-se o requerimento de informações a um grupo de pessoas sobre o problema de pesquisa estudado, e depois, por meio de

análise quantitativa e qualitativa, obtém-se as conclusões dos dados coletados.

Foi realizada, ainda, pesquisa de caráter bibliográfico para obter os dados secundários. Bibliográfica por ser desenvolvida utilizando análise de material já elaborado. Os dados bibliográficos são compostos por pesquisas realizadas, principalmente, em livros e artigos que tinham alguma relação com o problema de pesquisa, sendo os utilizados, referenciados no final deste trabalho.

Estes dados foram coletados por meio de um questionário que foram encaminhados por e-mail para a pessoa responsável pela área de Recursos Humanos/ Gestão de Pessoas das Fundações.

A pesquisa foi dividida em dois módulos: o primeiro para se conhecer o perfil do entrevistado, ou seja, da pessoa responsável pelo setor de Recursos Humanos/ Gestão de Pessoas. O segundo trata dos processos/ práticas de Gestão de Pessoas que são utilizados por cada uma das Fundações

Para conseguir contato desses responsáveis foram feitos contatos telefônicos com as Instituições no dia 08/10/2013, através das informações obtidas no site de cada uma delas. Com todos os contatos em mãos, no dia 17/10/13 foi encaminhado um ofício via e-mail explicando sobre a pesquisa que estava sendo realizada e que os questionários seriam brevemente enviados para ser respondidos.

Com os questionários já elaborados, enviou-se o primeiro e-mail com o link do questionário no dia 01/12/2013. Após essa data apenas quatro Fundações colaboraram com a pesquisa. Porém, devido ao baixo número de respostas, no dia 15/01/2014 foi encaminhado um novo e-mail, na tentativa de mais instituições responderem. Ainda assim, não houve correspondência por parte das organizações, o que acarretou em uma nova tentativa no dia 29/01/2014.

Ainda diante das várias tentativas fracassadas – fracassadas devido ao baixo número de respondentes – no dia 07/02/2014 foi feita ligações para cada Fundação, explicando novamente sobre a pesquisa e quanto a participação seria importante para o resultado da pesquisa, mesmo assim nenhuma outra Fundação respondeu ao questionário da pesquisa.

Contudo, no dia 21/02/2014 foi feita a última tentativa (5º) via e-mail com o intuito de que mais Fundações colaborassem. Diante dessa tentativa apenas mais três Fundações contribuíram e até o prazo máximo estabelecido, que ficou estipulado para o dia 15 de abril, finalizando a coleta de dados com apenas sete Fundações respondentes.

Em parte da descrição dos resultados foi utilizado o termo “Universidade Federal X” com o intuito de preservar a integridade da Fundação de Apoio participante, bem como o anonimato do entrevistado.

Os dados coletados foram analisados utilizando estatística descritiva, os quais foram organizados em forma de tabelas e gráficos, com distribuição de frequências. Os dados organizados na seção seguinte foram cotejados, ou seja, articulados em termos de aproximações e distanciamentos com a revisão teórica sobre gestão de pessoas e inovações nesta gestão.

4. Análise dos Resultados

Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos com a aplicação dos questionários online. Esta se encontra dividida em duas seções, sendo que a primeira trás os resultados da pesquisa e na segunda seção abordar-se-á as frustrações com a pesquisa devido a pouca participação das Fundações de Apoio.

Algumas questões não foram analisadas individualmente. Mas a resposta de cada Fundação encontra-se em Apêndice B.

4.1 Resultados Obtidos

Em um universo de 64 Fundações de Apoio às Universidade Federais do Brasil, apenas 07 (sete) Fundações contribuíram com a Pesquisa. Dessa forma, para cada pergunta do questionário, foi elaborado um gráfico para melhor compreensão dos dados obtidos.

1. Fundação em que trabalha:

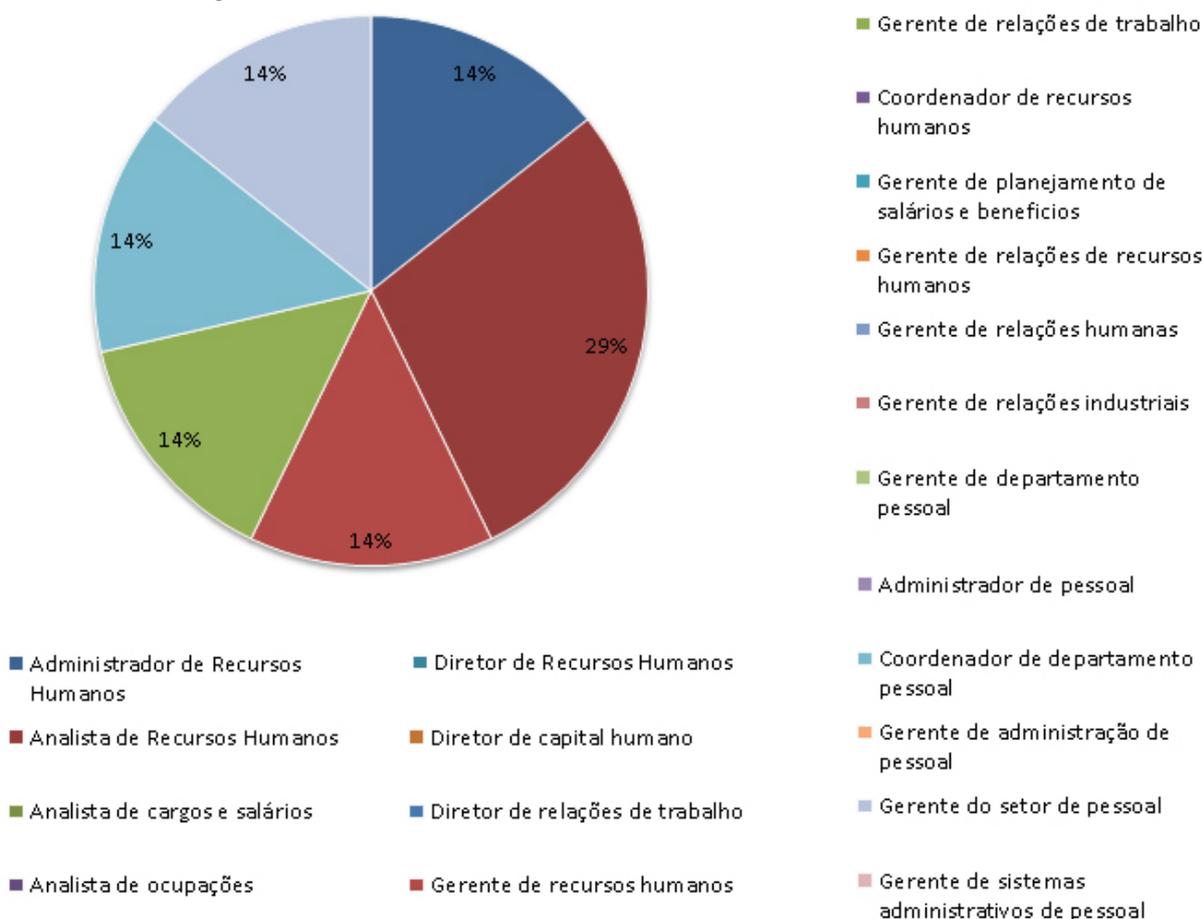
As Fundações que colaboraram com a pesquisa segue em Apêndice, com os links dos sites onde foram pegos os dados iniciais para contato. Também estão descritas sumariamente sobre cada uma das respondentes.

2. Há quanto tempo na empresa?

Quando indagados há quanto tempo trabalham na Fundação, a maioria dos respondentes está há mais de 10 anos na empresa. Apesar do longo de tempo de casa, essa maioria está entre 2 e 5 anos no cargo que ocupa atualmente. Ao serem questionados em que são formados em áreas como Filosofia, Matemática e Engenharia Civil atuam como Gestor na área de Recursos Humanos, mostrando que pessoas que estudam na área de Administração não estão atuando na área de recursos humanos.

3. Qual cargo ocupa atualmente? 1

Gráfico 1 - Cargos



Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

¹ Os cargos abaixo descritos foram extraídos do site da CBO – Classificação Brasileira de Ocupações. Todas elas são funções relacionadas à área de Recursos Humanos/ Gestão de Pessoas.

1. MÓDULO PERFIL DO ENTREVISTADO

No universo das Fundações que responderam ao questionário solicitado, 71% são do sexo feminino e 29% do sexo masculino. A faixa etária dos entrevistados está bem dividida, sendo que 14% possuem entre 18 e 25 anos de idade, 28% apresentam idade entre 25 e 35 anos, 29% tem entre 35 e 50 anos e 29% possuem mais de 50 anos. Dentre esses entrevistados, 43% são solteiros, 43% casados e 14% desquitado ou divorciado.

A renda média individual está entre 2 e 5 salários mínimos para 86% dos respondentes e apenas 14% possuem renda superior a 5 e inferior a 10 salários mínimos. A renda média familiar também está entre 2 e 5 salários mínimos para 57% dos entrevistados e apenas 43% possuem renda familiar entre 5 e 10 salários mínimos.

Quando indagados se atualmente frequentam a escola como aluno 57% disseram que não. Dos 43% que ainda frequentam 15% estão em uma Universidade/ Superior/ Graduação, 14% em Supletivo de 2º grau e 14% cursa uma pós-graduação (mestrado ou doutorado).

2. MÓDULO: PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NAS FUNDAÇÕES DE APOIO

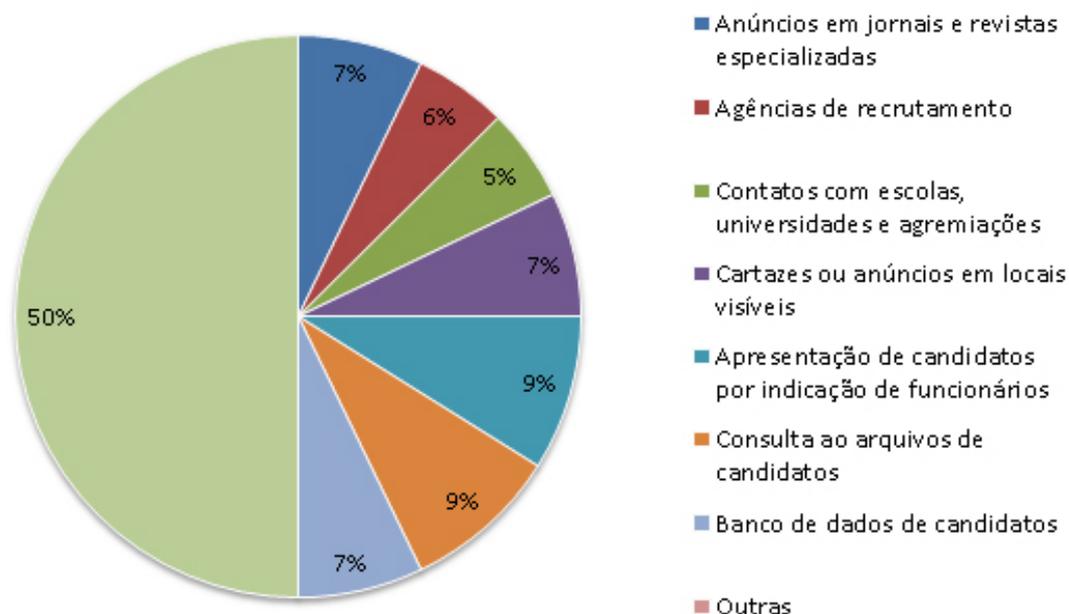
Nesta questão questionaram-se quais as práticas de gestão de pessoas são executadas pelos profissionais do setor de Recursos Humanos.

- Agregar ou Atrair pessoas

O processo de Agregar pessoas é composto pelo Recrutamento Interno e Recrutamento Externo. Dos respondentes apenas 14% não utilizam da ferramenta do recrutamento interno e de forma unânime todas as Fundações que contribuíram para a pesquisa fazem uso do recrutamento externo para a contratação de novas pessoas.

Os métodos mais comuns para o recrutamento externo são melhores visualizados no gráfico abaixo.

Gráfico 2 - Métodos utilizados de recrutamento externo



Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

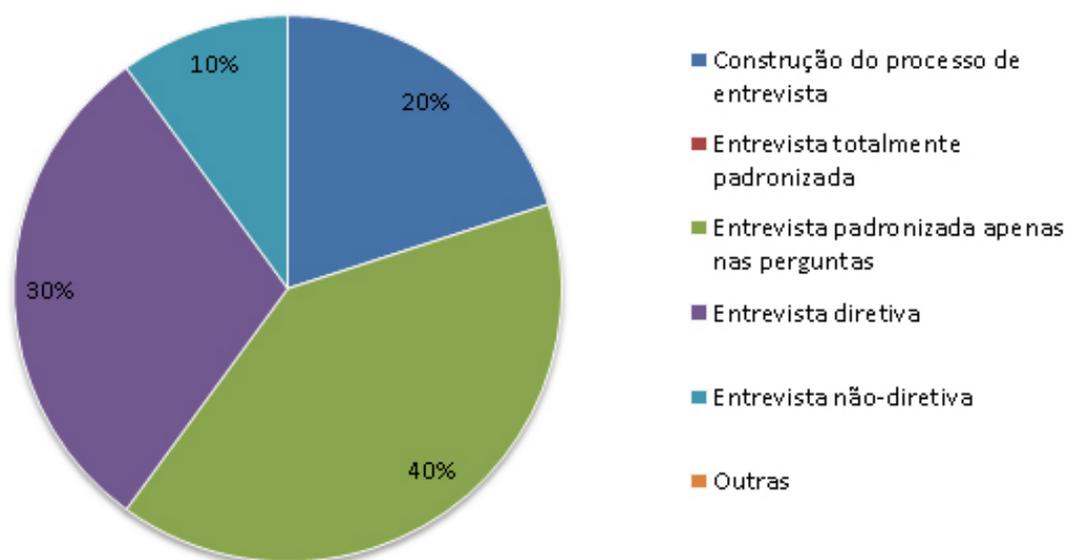
1. Seleção de pessoas

1.1 Entrevista de seleção

O processo de Seleção de pessoas é composto pelas Entrevistas de Seleção, provas de conhecimentos ou de capacidades, testes psicológicos, testes de personalidade e testes de simulação.

As entrevistas de seleção são utilizadas por 86% das Fundações que responderam ao questionário. E como pode ser observado no gráfico 3, os métodos mais comuns são a Construção do processo de entrevista, Entrevista padronizada apenas nas perguntas, Entrevista diretiva e Entrevista não diretiva, ficando de fora apenas a entrevista totalmente padronizada.

Gráfico 3 - Métodos utilizados de entrevista de seleção

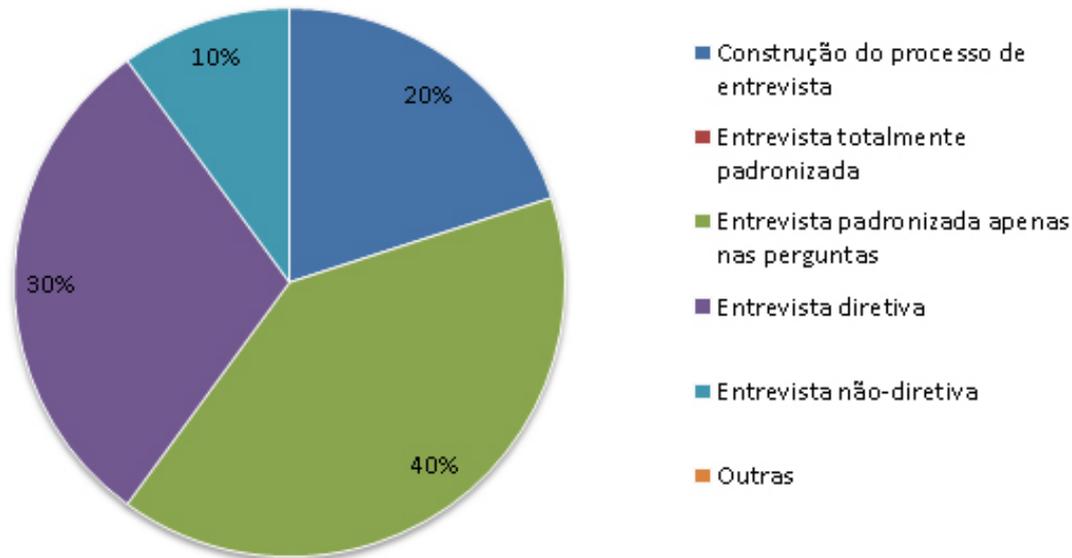


Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

2.2 Provas de conhecimentos ou de capacidades

Essas provas são muito comuns em processos de seleção e das respondentes 86% utilizam essa prática e os métodos utilizados pelas Fundações são as Provas Orais com 9%, as Provas Escritas que corresponde a 36% e as Provas Objetivas e Provas Específicas que correspondem a 27% dos métodos utilizados. Esses resultados podem ser observados no gráfico 4.

Gráfico 4 - Métodos utilizados de provas de conhecimento ou de capacidades



Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

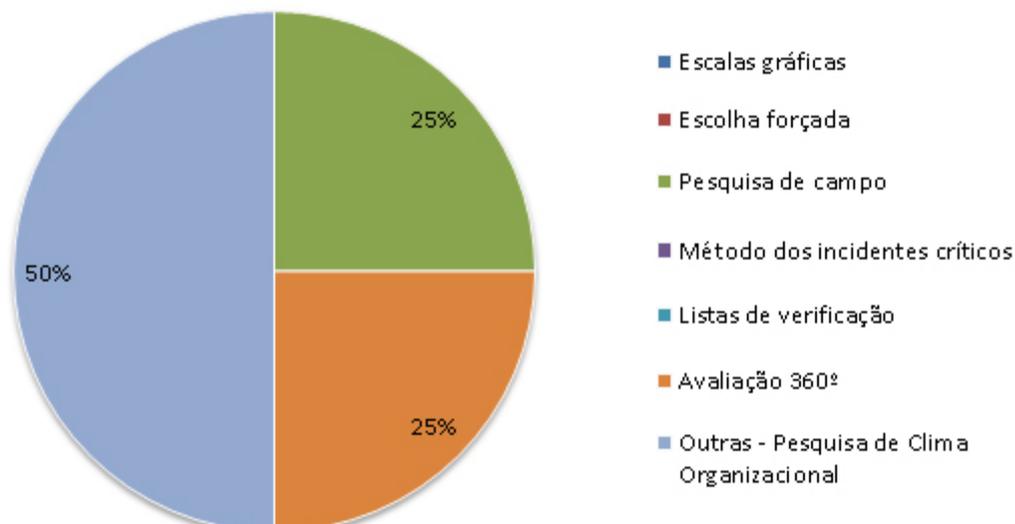
Os testes psicológicos e as técnicas de simulação são utilizados apenas por 14% do total dos respondentes e os testes de personalidade são utilizados por 29% das fundações.

- Aplicar pessoas

O processo de Aplicar pessoas é composto pelo Desenho de cargos, descrição de cargos, análise de cargos e avaliação de desempenho. A prática/ processo do desenho de cargos é utilizado por 29% das fundações, em contrapartida o processo de descrição e análise de cargos são utilizados por 43% das respondentes. Na análise de cargos os métodos mais utilizados são o método do questionário e da observação.

A prática de avaliação de desempenho é utilizada por 57% das fundações e dentre os métodos mais comuns estão a pesquisa de campo e a avaliação 360° com 25% e a pesquisa de clima organizacional sendo utilizada por 50% das fundações que fazem uso da avaliação de desempenho. O Gráfico 5 ilustra melhor esses dados.

Gráfico 5 - Métodos utilizados na análise de desempenho



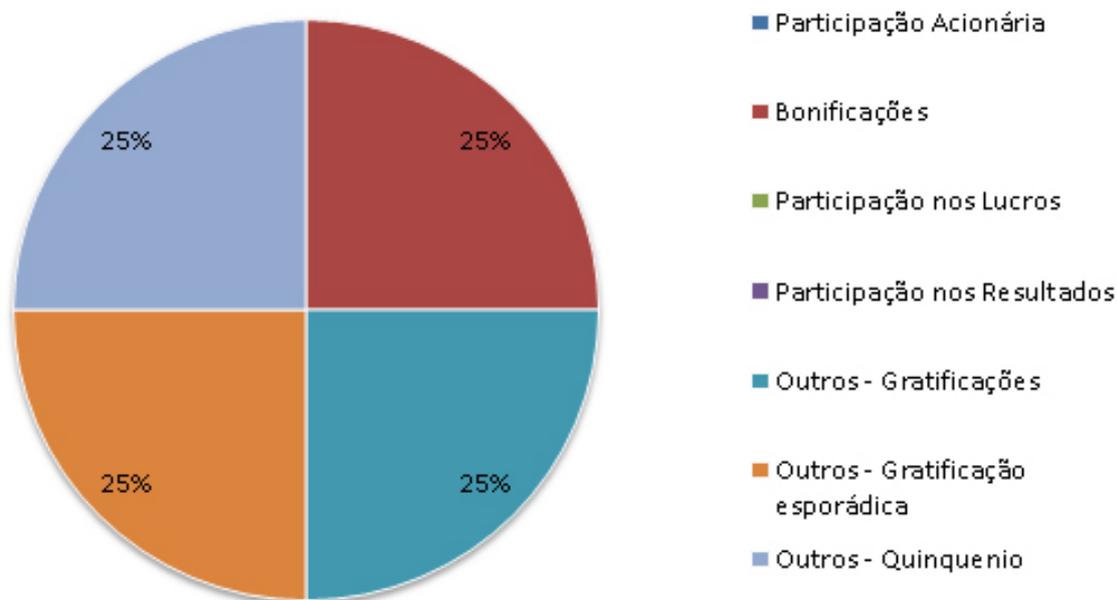
Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

Recompensar pessoas

Este processo é formado por três tipos de recompensas: Remuneração base, Incentivos e Benefícios.

A remuneração base é utilizada por todas as fundações, sendo este o método mais comum de recompensar uma pessoa pelo trabalho que é exercido. Os incentivos são utilizados por 57% dos entrevistados, onde os incentivos mais comuns são as bonificações, as gratificações, a gratificação esporádica e o quinquênio como pode ser observado no Gráfico 6.

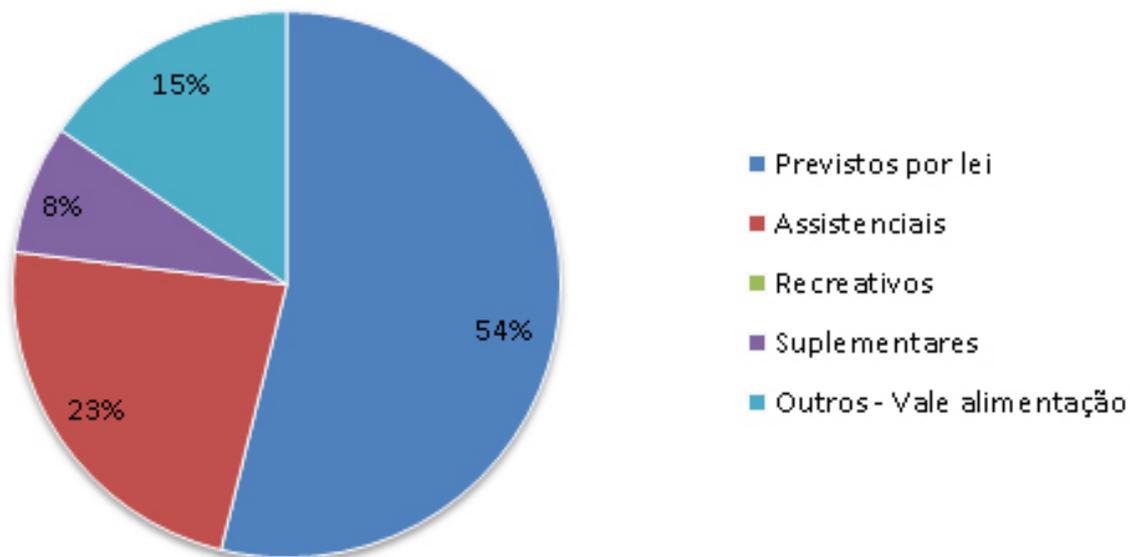
Gráfico 6 - Incentivos utilizados



Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

Os benefícios são concedidos aos funcionários por todas as fundações e os mais utilizados por elas são os previstos por lei, os assistenciais, os suplementares e o vale-alimentação como mostra o gráfico 7.

Gráfico 7: Benefícios concedidos



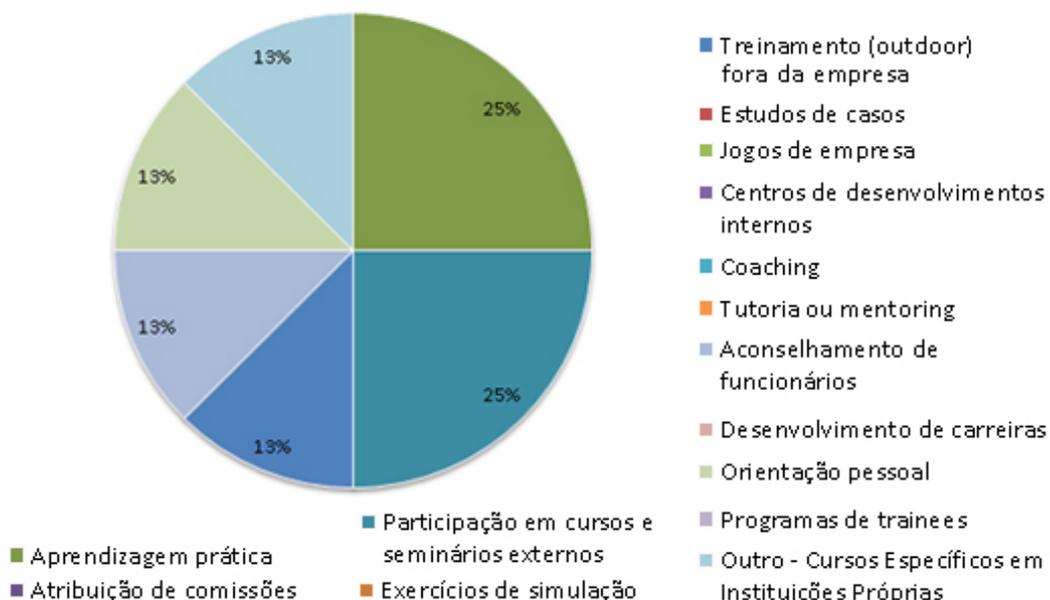
Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

Desenvolver pessoas

O processo de desenvolver pessoas é composto pelo treinamento e desenvolvimento. O treinamento é concedido por 43% das fundações e os métodos mais comuns utilizados são as leituras e o treinamento em classe, como pode ser observado no gráfico abaixo.

O desenvolvimento de pessoas é concedido por 57% das fundações e os métodos mais utilizados dentre os diversos existentes são a aprendizagem prática, participação em cursos e seminários externos, treinamento (outdoor) fora da empresa, aconselhamento de funcionários, orientação pessoal e cursos específicos em instituições próprias. O Gráfico 8 mostra os diversos métodos existentes e quais são utilizados pelas fundações.

Gráfico 8 - Métodos de desenvolvimento utilizados



Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

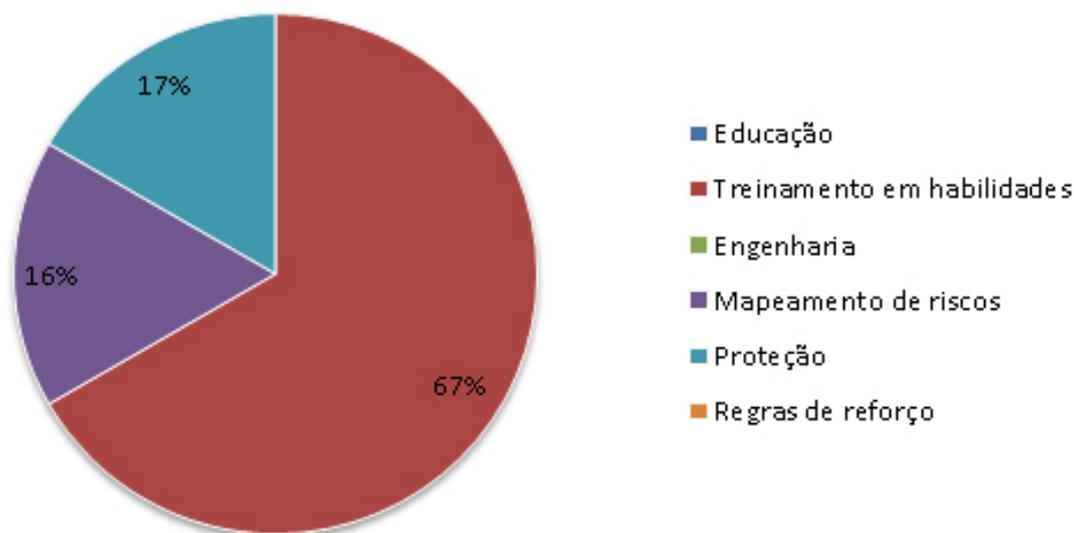


Comentários: “Com a nova diretoria, posteriormente haverá mudanças no que se refere aos Recursos Humanos da Fundação, no sentido de ter mais incentivos em todos os campos”.

Manter pessoas

Apenas 43% das fundações oferecem segurança no trabalho, onde os métodos mais comuns são treinamento em habilidades, mapeamento de riscos e proteção ao trabalhador, como pode ser observado no Gráfico 9.

Gráfico 9 - Métodos utilizados em segurança do trabalho



Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

Assim como a segurança, apenas 43% das fundações oferecem Qualidade de vida no trabalho, todas utilizando com unanimidade o Programa de bem estar dos funcionários. A saúde no trabalho é oferecida por 86% das fundações respondentes, sendo os métodos mais utilizados a ergonomia, a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), o Serviço Especializado em Engenharia e Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT), o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) e a Ginástica Laboral. Esses dados podem ser visualizados no Gráfico 12.

No que diz respeito a relações com sindicatos, 86% das fundações possuem relação e apenas 14% não possuem relação nenhuma.

Ao serem questionados se existe práticas de gestão de pessoas que são terceirizadas na organização, 71% responderam que não e 29% que sim. Dentre as práticas que são terceirizadas estão a revisão de plano de cargos e salários e a psicologia.

Outro ponto que foram indagados foi sobre considerarem se existe inovação nas práticas/processos de gestão de pessoas na organização em que trabalham. O resultado obtido foi que 43% considera que há algum tipo de inovação, sendo essa inovação em campos como: “Implantação de Programas de Qualidade Vida, Política de Treinamentos, aprimoramento do Plano de Cargos e Salários, dentro outros”; “Com a nova diretoria, posteriormente haverá mudanças no que se refere aos Recursos Humanos da Fundação, no sentido de ter mais incentivos em todos os campos”.

Quando questionados se há alguma dificuldade na área de gestão de pessoas de sua organização 57% responderam existe sim alguma dificuldade. Dentre as citadas estão: “A

cultura organizacional e impossibilidade de uma administração de pessoa mais próxima nos projetos externos”; “Com a nova diretoria, posteriormente haverá mudanças no que se refere aos Recursos Humanos da Fundação, no sentido de ter mais incentivos em todos os campos”; “Cumprimento de horário; Cumprimento de documentação com relação a atestados e faltas; Relacionamento interpessoal difícil entre colaboradores”; Falta de padronização no recrutamento e seleção; Falta de treinamento, por questões financeiras; Falta de mais benefícios, como por exemplo, plano de saúde e seguro de vida; Não existe uma cobrança de objetivos e metas junto aos empregados”.

De modo a encerrar o questionário foi perguntado como a pessoa avalia a valorização da área de Gestão de Pessoas/ Recursos Humanos em sua organização e o resultado foi que 71% dos respondentes consideram a área pouco valorizada.

Algumas Fundações não possuem um setor específico da área de Gestão de Pessoas/ Recursos Humanos, como pode ser observado em um E-mail enviado por algumas das Fundações:

A Fundação em questão “não dispõe de um DRH. A gestão de pessoas é feita através de um Secretário Executivo com plenos poderes para gerir os serviços da FUNDAÇÃO, que se resumem a secretaria, financeiro, compras e adm. de contratos, sendo os dois últimos ocupados por um único servidor, cada um. A maior parte dos serviços, aquela que mais exige a participação de mão de obra, está relacionada aos concursos, que utiliza, em sua maioria, pessoal terceirizado para cada concurso, alocado nas respectivas áreas de aplicação das provas, ficando a sua administração a cargo da Coordenação de concursos. Por essa razão, não oferecemos resposta ao seu e-mail anterior. Att” (VIA EMAIL, 2014).

Esta Fundação “é uma fundação de apoio à Universidade Federal X e analisando sua Pesquisa verificamos que não se aplica à Fundação, pois atualmente temos apenas 12 funcionários e uma dela é da área de pessoal, por termos um quadro reduzido. Um dos nossos objetivos é dar apoio na gestão administrativa e financeira dos projetos da Universidade. Apesar de nossa equipe ser enxuta, tentamos fazer o máximo para nossos funcionários, porém entendemos que a sua pesquisa se aplica há grandes empresas. Cordialmente” (VIA EMAIL, 2014).

Apesar do baixo número de participantes da pesquisa, alguns dados chamam a atenção. Primeiramente, três dos sete respondentes, não atuam na área de Recursos Humanos/ Gestão de Pessoas, mostrando que há certa escassez de profissionais formados nessa área.

Quanto às práticas/ processos de Gestão de Pessoas, todas as Fundações utilizam do Recrutamento Externo, sendo os métodos mais utilizados: apresentação de candidatos por indicação de funcionários e consulta aos arquivos de candidatos. Esses métodos são mais “baratos” e exigem “menos esforço” para se conseguir um candidato. O Recrutamento Interno não é utilizado por apenas uma Fundação entrevistada.

Na seleção de pessoas, das sete entrevistadas, seis utilizam a Entrevista de Seleção, onde os métodos mais utilizados são as entrevistas padronizadas apenas nas perguntas e a entrevista diretiva. Provas de conhecimento ou de capacidade, testes psicológicos e testes de simulação não são utilizados por apenas uma Fundação.

Um fato preocupante, é que apenas duas Fundações utilizam a Descrição de Cargos. As outras que não utilizam, pode gerar dúvidas entre os funcionários quanto à função que cada um realmente exerce. A descrição de cargos é de suma importância para manter a organização da instituição em questão e deve ser analisada com mais atenção pelas Fundações que não utilizam dessa prática de Gestão de Pessoas.



Outra prática que merece mais atenção é a Avaliação de Desempenho, pois esta é um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações e é praticada por três Fundações apenas. Dentre as que possuem um programa de Avaliação de Desempenho, os métodos mais utilizados são a Pesquisa de Clima Organizacional, seguido pela Avaliação 360º e Pesquisa de Campo.

Com relação à Remuneração, todas as Fundações respondentes utilizam como forma principal de remuneração o Salário-base. As outras formas de remuneração são os Incentivos e os Benefícios. Os incentivos são utilizados por quatro Fundações, das sete que participaram, são diferentes em cada uma delas sendo os seguintes oferecidos: Bonificações, Gratificações, Gratificações esporádicas e Quinquênio. Quando aos benefícios, todas os oferecem, sendo os mais citados os Previstos por Lei.

No quesito Desenvolvimento Pessoas, apenas três Fundações oferecem Treinamento aos seus colaboradores com a técnica de Treinamentos em classe, seguido de Leituras. No desenvolver pessoas quatro Fundações o utilizam sendo as técnicas mais utilizadas a aprendizagem prática e a participação em cursos e seminários externos.

Outra prática que merece mais atenção por parte dessas instituições estudadas é a Segurança no trabalho. Apenas três possuem com o uso do treinamento em habilidades. Uma única Fundação utiliza também do método do mapeamento de risco e outra faz uso também das proteções (EPs ou EPIs – Equipamento de Proteção e/ou Equipamento de Proteção Individual).

Quanto à saúde do trabalhador, uma única Fundação que não participa de nenhum programa. As que possuem saúde do trabalho utilizam do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), Ergonomia, Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), Serviço Especializado em Engenharia e Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT) e uma ainda faz uso da Ginástica Laboral.

Aos serem questionados sobre a terceirização de atividades na área de Recursos Humanos, apenas duas responderam que terceirizam práticas sendo elas a Revisão de Plano de cargos e Salários e Psicologia.

Das respondentes, três disseram que há dificuldade na área de Recursos Humanos/Gestão de Pessoas de suas organizações e as que foram citadas como mais frequentes foram, “a cultura organizacional”, “impossibilidade de uma administração de pessoal mais próxima nos projetos externos”; “Com a nova diretoria, posteriormente haverá mudanças no que se refere aos Recursos Humanos da Fundação, no sentido de ter mais incentivos em todos os campos”; “Cumprimento de horário”; “Cumprimento de documentação com relação a atestados e faltas”; “Relacionamento interpessoal difícil entre colaboradores”; “Falta de padronização no recrutamento e seleção”; “Falta de treinamento, por questões financeiras”; “Falta de mais benefícios, como por exemplo, plano de saúde e seguro de vida”; “Não existe uma cobrança de objetivos e metas junto aos empregados.”

4.2 Inovações em Gestão de Pessoas de Fundações de Apoio

Quanto às inovações existentes nas práticas/processos de Gestão de Pessoas, três consideram que existem inovações, ao implementarem programas de qualidade de vida, políticas de treinamentos, aprimoramento do Plano de Cargos e Salários. Além disso, uma considera que com a nova diretoria, posteriormente haverá mudanças no que se refere aos Recursos Humanos da Fundação, no sentido de ter mais incentivos em todos os campos. A inovação está naquilo que a Fundação não oferece atualmente aos seus colaboradores, mas que posteriormente, haverá projetos para que tais sejam implantados.

Por fim, outro dado que chama bastante atenção é sobre a valorização da área de

Gestão de Pessoas/ Recursos Humanos em cada organização, e 71% das fundações que responderam (corresponde a cinco fundações em um total de sete respondentes), avaliam essa área como pouco valorizada.

Frustrações no processo da pesquisa

Embora as discussões sobre o acesso ao campo para realizar pesquisas estejam cada vez mais presentes em estudos qualitativos, análises e discussões sobre a negociação sobre o acesso para a pesquisa estão pouco presentes em estudos (ALCADIPANI, 2013).

Segundo Alcadipani (2013) a negociação de acesso pode ainda ser dificultada pelo fato de muitas organizações terem “medo” de abrir suas portas, por temer que seus “segredos” se tornem públicos.

Muito pouco se fala em pesquisas que não deram certo ou que não atingiram o objetivo esperado. No caso desta pesquisa, os resultados obtidos foram muito aquém ao que se esperava. Apesar da pesquisa não ter sido presencial, por não ter tido possibilidade de ter ido a campo devido ao grande número de fundações espalhadas por todo o país, esperava-se que, no mínimo, metade do número de fundações credenciadas ao CONFIES respondessem ao questionário enviado por e-mail.

Porém isso não aconteceu. Desde o primeiro contato, dia 08 de outubro de 2013 até o último dia de contato – 21 de fevereiro de 2014 – apenas 07 (sete) Fundações de Apoio às Universidades Federais do Brasil, haviam respondido ao questionário online. Talvez a maior frustração tenha sido pelo fato de que a Fundação da própria Universidade que estava realizando a pesquisa, não tenha contribuído para tal.

Apesar do baixo número de colaboradores com a pesquisa, ainda foi possível tirar algumas conclusões que de acordo com alguns dados, merecem maior ponderação por parte de tais Fundações, como foi possível observar na análise dos resultados obtidos.

Conclusões

As Fundações de Apoio são instituições criadas com a finalidade de dar apoio a projetos de pesquisa, ensino, extensão e de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico, de interesse das instituições federais de ensino superior (IFES) e também das instituições de pesquisa.

Dentre as fundações que responderam ao questionário online, alguns resultados chamam atenção pelo fato de algumas práticas de Gestão de Pessoas não fazem parte do cotidiano dessas organizações. Os que merecem destaque são: Descrição de Cargos, Avaliação de Desempenho, Desenvolvimento de Pessoas, Segurança no Trabalho e principalmente quanto à valorização da área de Recursos Humanos, quando a maioria dos respondentes disse que a área é pouco valorizada.

Quanto à existência de inovações no campo de Gestão de Pessoas, as Fundações que responderam, consideram que haverá quando forem implantados práticas e programas que ainda não existem nas respectivas organizações.

As inovações no campo de gestão de pessoas estão relacionadas a implementação dos processos existentes dentro da área. Antes essas práticas eram utilizadas apenas em organizações do setor privado, mas esse fato vem mudando no decorrer dos anos com a implantação da área de Recursos Humanos em setores públicos.

Nas Fundações que responderam ao questionário, pode-se observar que muitos processos ainda não fazem parte do dia a dia da organização, mas há a intenção de implantar essas

práticas que até então, são inexistentes na organização.

Apesar do pouco número de Fundações que responderam ao questionário este trabalho contribui para os avanços de estudos e outros trabalhos sobre gestão de pessoas e inovação, visto que não existe nenhum trabalho que relaciona esses dois temas e que aborda um grande número de instituições. Existem estudos sobre esses temas, mas que são estudados em uma determinada Fundação de Apoio. Neste trabalho tentou-se fazer um levantamento de todas as práticas de gestão de pessoas e se existe alguma inovação nestas nas Fundações de Apoio às Universidades Federais de todo o Brasil.

De acordo com os resultados obtidos, pode-se observar que a área de Gestão de Pessoas não é vista e/ ou percebida como uma área estratégica, principalmente pelo fato de que as pessoas responsáveis pelo setor sentem que este setor é pouco valorizado dentro das fundações em que trabalham.

Contudo, os respondentes veem a criação de um setor específico para a área e a implantação de programas que ainda não existem como uma inovação no setor dentro da organização em questão.

Porém, para que a pesquisa tenha um resultado de maior complexidade, recomenda-se uma pesquisa de campo, para assim, conseguir maiores resultados. Seria muito interessante ter mais pesquisa neste campo, pois a área de Recursos Humanos/ Gestão de Pessoas é de extrema importância para qualquer tipo de organização, seja ela pública ou privada.

Referências Bibliográficas

ALBUQUERQUE, A. C. C. Terceiro setor: história e gestão de organizações, 2006. São Paulo: Summus, 2006. Disponível em < http://books.google.com.br/books?id=XjTZ2ZRtnUUC&printsec=frontcover&dq=terceiro+setor&hl=pt-BR&sa=X&ei=BvSxU_a1A9OgsQT24YCYCA&ved=0CB0Q6AEwAA#v=onepage&q=terceiro%20setor&f=false. Acesso em: 09 jul. 2014.

ANDRADE, S. M. Alinhamento entre a estratégia de Gestão de Pessoas e a estratégia de inovação: Um estudo de empresas inovadoras, 2012. XV SEMEAD – Seminários em Administração, outubro 2012. Disponível em < <http://www.progep.org.br/MelhoresEmpresas/InfoDocs/Alinhamento%20entre%20a%20estrat%C3%A9gia%20de%20Gest%C3%A3o%20de%20Pessoas%20e%20a%20estrat%C3%A9gia%20Inova%C3%A7%C3%A3o%20Um%20estudo%20de%20empresas%20inovadoras.pdf>. Acesso em: 09 jul. 2014.

BOSE, M. Gestão de pessoas no Terceiro Setor/ Monica Bose. São Paulo, 2004. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2004. Disponível em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-02032005-000942/pt-br.php>. Acesso em: 09 jul. 2014.

BRASIL. Ministério da Educação. Fundações de Apoio, 2013. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=1022&>. Acesso em: 09 jul. 2014.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TRABALHO. Classificação Brasileira de Ocupações, 2014. Disponível em < <http://www.mteco.gov.br/cbsite/pages/home.jsf>. Acesso em: 09 jul 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier: 2010

COELHO, S. C. N.; COELHO, E. J. A relação entre as Fundações de Apoio e as Instituições Federais de Ensino Superior, em face da Lei nº 8.958/1994. Revista de Direito Administrativo. v. 1, nº 12, dezembro de 2006. São Paulo: IOB Thomson, 2006, p. 41-83. Disponível em < <http://sachacalmon.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2010/09/A-relacao-entre-as-Fundacoes-de-Apoio-e-as-Instituicoes-Federais-de-Ensino-Superior-em-face-da-Lei-n-8.958-1994.pdf>. Acesso em: 09 jul. 2014.

FRANÇA, A. C. L. Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, fundamentos e procedimentos, 2007. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GOMES, M. A. V. Pesquisa de Clima Organizacional, 2014. Disponível em <http://www.guiarh.com.br/pp128.htm>. Acesso em: 13 mar. 2014.

MATOS, P. P. Higiene e Segurança no trabalho, 2007. Disponível em http://www.rh.com.br/Portal/Qualidade_de_Vida/Artigo/4693/higiene-e-seguranca-no-trabalho.html. Acesso em: 09 jul. 2014.

MAY, T. Pesquisa Social: questões, métodos e processos. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

OENING, K. S. O processo de adaptação estratégica da fundação de apoio à pesquisa científica e tecnológica do estado de Santa Catarina – FAPESC, 2006. Universidade Federal de Santa Catarina, Curso de Pós-Graduação em Administração, 2006. Disponível em <http://www.tede.ufsc.br/teses/PCAD0720.pdf>. Acesso em: 09jul. 2014.

PAROLIN, S.R. H.; DE ALBUQUERQUE, L. G. Gestão estratégica de pessoas para a inovação: caso do laboratório Herbarium. DOI: 10.5585/rai.v6i2.376. RAI: revista de administração e inovação, v. 6, n. 2, p. 135-156, 2009. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/download/3977>. Acesso em: 20 out. 2014.

SGUISSARDI, V. Fundações privadas na universidade pública. A quem interessam?, 2002. Disponível em <file:///C:/Users/User/Downloads/1201-1921-1-SM.pdf>. Acesso em: 09 jul. 2014.

SOUZA, J. J.; BASTOS, A. V. B. Gestão de pessoas e a construção da inovação organizacional: uma análise do pensamento gerencial. Rev. Adm. UFSC, Santa Maria, v. 1, n. 2, p. 291-305, mai./ago. 2008. Disponível em <http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reaufsm/article/view/587>. Acesso em: 09 jul. 2014.

TERCEIRO SETOR. Terceiro Setor; O que é Terceiro Setor?; Associações e Fundações, 2014. Disponível em <http://terceiro-setor.info/> . Acesso em: 13 mar. 2014.

TRISTAO, G. O papel das fundações na modernização das universidades federais. V Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Sando Domingo, Rep. Dominicana, 24-27 Oct. 2000. Disponível em <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0038519.pdf>. Acesso em: 09 jul. 2014.