

Área temática

Gestão de pessoas

Título do trabalho

Estudo comparativo da gestão de pessoas em fundação pública e fundação privada

AUTORES

ARNALDO MAZZEI NOGUEIRA

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

ajfranca@usp.br

ADRIANA BARAZANI

Universidade de São Paulo

adriana.barazani@gmail.com

Resumo: Neste trabalho se analisa e compara o momento institucional de duas fundações, uma pública e outra privada, considerando os modelos de gestão de pessoas utilizados por cada uma e sob o âmbito do novo paradigma da flexibilidade no qual a sociedade atual está vivenciando. O contexto atual das organizações é de constantes transformações. A estabilidade deixou de ser vista como uma forma de solidez e as mudanças passaram a ser necessárias para as organizações se adaptarem, evoluírem e não ficarem obsoletas em relação aos concorrentes. As empresas vivenciam uma fase de mudanças organizacionais motivadas por pressões do cenário externo, onde a concorrência está cada vez mais acirrada. Os produtos e serviços estão cada vez mais semelhantes e as tecnologias cada vez mais avançadas. Portanto, é necessário se diferenciar através das pessoas, envolvendo seus funcionários e transformá-los em agentes de mudança em busca das competências essenciais da organização. Nesse cenário, o uso de um modelo adequado de gestão de pessoas se torna um ponto crucial para o sucesso das organizações.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Setor Público, Setor Privada.

Abstract: This study analyzes and compares the institutional moment of two foundations, a public and a private one, considering the models of people management used for each one and under the scope of the new paradigm of flexibility in which current society is living nowadays. Today the organizations are under constant transformations. The stability is not anymore being seen as a signal of good performance and changing is now a necessity for the companies to adapt themselves, to evolve and not to be obsolete in relation to the competitors. The companies live deeply a phase of organizational changes by pressures of the external scene, where the competition is increasing more and more each day. Products and services offered by the enterprisers are becoming too similar and technologies are too advanced. Therefore, it is necessary to invest in the human resources, involving the employees in a way that make them become agents of change allowing to create a core competence. In this scene, the use of an adequate model of people management becomes a crucial point to the success of the organizations.

Key – words: People Management, Public Sector, Private Sector.

Introdução

O presente trabalho é um estudo comparativo de duas fundações, uma do setor público e outro do privado, que residem no mesmo contexto de consultoria, pesquisa e ensino, mas são estruturadas de formas distintas e possuem modelos de Gestão de Pessoas com características peculiares. Por um lado, ambas as realidades das duas fundações condizem com empresas do setor privado, pois enfrentam concorrentes bem preparados no mercado. Por outro lado, as duas possuem modelos de gestão de pessoas bem diferentes do que os autores renomados propõem como ideal para se adaptar ao novo contexto, o paradigma da flexibilidade. Nesse âmbito as organizações em geral precisam passar por mudanças a fim de se adaptarem e evoluírem para que não sejam ultrapassadas por seus concorrentes.

Este trabalho irá contextualizar o momento institucional pelo qual cada uma das Fundações está passando e explicitar as diferenças entre as duas, evidenciando o que já está sendo mudado e o que ainda precisa melhorar nos modelos de gestão de pessoas por elas utilizados.

Problema de pesquisa

Este estudo aborda um tema que há tempos é questionado pela própria sociedade. As diferenças entre as instituições públicas e privadas muitas vezes apontam para uma má administração dos órgãos estatais enquanto os privados seriam dotados de práticas gerenciais modernas em busca de resultados eficazes. As imagens negativas sobre a máquina pública inchada, o setor público ineficiente e que não promove retorno aos contribuintes que pagam impostos demasiados reforçam a idéia de privatização ou de outros modos de gestão. Para definir bem o problema é preciso estudar cada caso e através de informações relevantes elaborar uma análise comparativa. A modernização da administração pública no Brasil, que se fala desde a década passada, tem ou não tornado o setor público como um todo tão eficiente em comparação ao setor privado? Caso de empresas que já são exemplos, mesmo sendo de controle estatal, como a EMPRAPA e a PETROBRAS, contrastam com o caso da EMBRAER que foi privatizada.

Desta forma este trabalho tem o seguinte questionamento: quais diferenças existem na gestão de pessoas de duas Fundações, a Fundação Privada A e a Fundação Pública B no contexto atual?

Como as duas fundações dependem essencialmente das pessoas para a realização das suas estratégias com excelência, o problema de pesquisa remete a um estudo comparativo do modelo de gestão de pessoas baseado em uma estratégia de controle ou de comprometimento.

Objetivo

O objetivo central deste trabalho é elaborar uma análise comparativa entre os modelos de gestão de pessoas de duas fundações, uma pública e outra privada.

Metodologia

A metodologia aplicada foi baseada em entrevistas de pessoas-chave das duas instituições, a fim de levantar informações e compreender seus respectivos modelos de gestão de pessoas. A partir das informações foram considerados dois modelos de concepções organizacionais - a estratégia de controle e estratégia de comprometimento - desenvolvido por Albuquerque (1999) com ênfase na estrutura organizacional de cada instituição, as

relações de trabalho estabelecidas e as políticas de recursos humanos adotadas por cada uma delas.

Além disso, através do levantamento de dados relevantes como escolaridade, idade e faixas salariais cotejados com outras políticas de recursos humanos foi possível entender o contexto de cada instituição e indicar algumas conclusões.

Revisão bibliográfica

A evolução da Gestão de Pessoas e sua Gestão Estratégica

A partir da década de vinte do século XX, a Escola de Relações Humanas teve grande avanço. Estudiosos passam a tentar compreender a motivação das pessoas. Um dos autores mais conhecidos nesse tema é Abraham Maslow, que em sua obra “Motivation on Personality”, publicada em 1954, hierarquiza as necessidades humanas, colocando-as em uma pirâmide, conhecida como “Pirâmide de Maslow”. Outros autores referenciados escreveram sobre motivação. Herzberg (1959), citado em Fleury (2002), criou a Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais. MacGregor (1960), também citado em Fleury (2002), cunhou a Teoria do X e Teoria do Y, em que cria pressupostos a respeito da natureza humana.

Ao passo que a Escola das Relações Humanas se desenvolvia, novas idéias foram surgindo e se consolidando e temas como a motivação e a liderança se tornaram chaves a partir da época de 1970. Há uma mudança de paradigma: pessoas passam a ser vistas como ativos valiosos ao invés de fontes de custos. Pouco a pouco, a área de Recursos Humanos começa a desenvolver um novo conceito, a busca de orientação estratégica às práticas e políticas de gestão de pessoas, implementando um Modelo Estratégico de Gestão de Pessoas.

Para Staehle (1990), citado em Fisher (2002), o Recursos Humanos deveria basear suas estratégias a partir das estratégias corporativas da empresa, alinhando os processos da área com os interesses da organização. Pesquisadores da Universidade de Michigan colocam em cheque também a questão do funcionário motivado. Um funcionário motivado, não significa necessariamente que ele está contribuindo efetivamente com as diretrizes estratégicas da empresa.

Dessa forma, passa a ser função do RH, não só promover o desenvolvimento do funcionário, a avaliação de desempenho, motivá-lo, criar um bom ambiente de trabalho e preparar bem os gerentes para liderar os grupos, como também alinhar os interesses dos funcionários com a estratégia da empresa. Gradativamente, as áreas de Recursos Humanos das empresas foram se adaptando as necessidades da organização, cada uma de acordo com a estratégia adotada pela instituição, não sendo mais possível ter uma visão padronizada da área de Recursos Humanos que seja capaz de atender a todos os modelos organizacionais.

Nesse novo ambiente, os empregados devem ter os conhecimentos necessários ao exercício de cada atividade, novas habilidades – principalmente aquelas que facilitem o relacionamento interpessoal - e, novas atitudes: trabalhar por prazer, comprometer-se com resultados, agir eticamente, buscar o autoconhecimento e o autodesenvolvimento. Dessa forma, surge também o conceito de competência. Conforme FLEURY (2001:21), competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Dentro da definição acima, competência pode ser

entendida como uma aplicação dinâmica de conhecimentos, habilidades e atitudes visando resultados para uma determinada organização em um contexto específico.

Atualmente existem inúmeros modelos de gestão de pessoas implementados nas organizações que variam dependendo do estágio que a empresa se encontra e suas peculiaridades. Em alguns casos podemos encontrar empresas que ainda enxergam a área de recursos humanos como um departamento pessoal. Por outro lado, temos organizações mais modernas em que a área recursos humanos tem caráter estratégico, atuando como um parceiro fundamental para viabilizar os objetivos da empresa. Os gerentes de diversas áreas são considerados gerentes de pessoas, substituindo a antiga e errônea noção de exclusividade de gerenciamento de pessoal num único departamento.

O tema da estratégia, discutido desde a década de 60, ganhou forma por conta de mudanças que transformaram o ambiente das organizações: a revolução tecnológica, acirramento da competição, aumento do nível de conhecimento e de qualificação exigido dos profissionais, e a rapidez e abrangência das mudanças. Tais mudanças impactam a área de Recursos Humanos, sendo necessário um novo enfoque para esta área.

Nesse novo contexto, a administração estratégica de RH traz como característica o foco nas ações de longo prazo, na capacitação do pessoal e na superação progressiva da busca imediata de resultados, privilegiando escolhas que possam trazer retornos mais duradouros e consistentes à empresa. Passa-se a valorizar, cada vez mais, a capacidade de escolha e de tomada de decisão, associadas ao espírito de liderança e à habilidade de trabalhar em grupo, sendo certo que o perfil técnico não se mostra mais suficiente para atender às demandas da atual conjuntura empresarial, sobretudo em setores de alta complexidade. A atual gestão estratégica de Recursos Humanos também considera a empresa como um todo, possuindo uma visão sistêmica da organização e estando alinhada com a estratégia corporativa e com as outras estratégias funcionais.

Para que as empresas adotem um modelo de gestão estratégica de recursos humanos é preciso que elas passem por uma mudança de estratégia de recursos humanos, saindo do modelo de controle para o modelo de comprometimento (Albuquerque, 1999). A estratégia de controle, de cunho mais tradicional, enfatiza as relações hierárquicas, com relações de domínio e submissão, havendo a necessidade de constante controle a fim de assegurar a consecução dos objetivos delineados pela alta administração. Já a estratégia do comprometimento, de cunho mais moderno, enxerga os trabalhadores como “parceiros do negócio”, sendo fundamental sua participação para o sucesso da organização, e busca o envolvimento e o comprometimento das pessoas com o objetivo da organização.

Para cada uma das estratégias, há formas distintas de se estruturar a organização, as relações de trabalho e as políticas de recursos humanos. Cabe ao gestor, com base nos valores da organização, fazer esta escolha estratégica, moldando a organização a esta escolha. A figura a seguir extraída do livro *Estratégias de recursos humanos e competitividade* (Albuquerque, 1999) esquematiza um paralelo entre a estratégia de controle e a estratégia de comprometimento.

CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS	MODELO	Estratégia de controle	Estratégia de comprometimento
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL		Altamente hierarquizada, separação "quem pensa" e "quem faz"	Redução de níveis hierárquicos e de chefias intermediárias, junção do fazer e do pensar – <i>empowerment</i>
Organização do trabalho		Trabalho muito especializado, gerando monotonia e frustrações	Trabalho enriquecido, gerando desafios
Realização do trabalho		Individual	Em grupo
Sistema de controle		Ênfase em controles explícitos do trabalho	Ênfase no controle implícito pelo grupo
RELAÇÕES DE TRABALHO			
Política de emprego		Foco no cargo, emprego a curto prazo	Foco no encarecimento flexível, emprego a longo prazo
Nível de educação e formação requerido		Baixo, trabalho automatizado e especializado	Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia
Relações empregador-empregado		Independência	Interdependência, confiança mútua
Relações com sindicatos		Confronto baseado na divergência de interesses	Diálogo, busca da convergência de interesses
Participação dos empregados nas decisões		Baixa, decisões tomadas de cima para baixo	Alta, decisões tomadas em grupo
POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS			
Contratação		Contrata para um cargo ou para um conjunto especializado de cargos	Contrata para uma carreira longa na empresa
Treinamento		Visa ao aumento do desempenho na função atual	Visa preparar o empregado para futuras funções
Carreira		Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos	Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras
Salarial		Focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles	Focada na posição da carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis
Incentivos		Uso de incentivos individuais	Foco nos incentivos grupais vinculados a resultados empresariais

Figura 3 – Papéis da Gestão de Pessoas - ALBUQUERQUE, L. G. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L.M.B (Orgs). Administração contemporânea. São Paulo: Atlas, 1999.

Para que a estratégia de comprometimento tenha sucesso, a formulação estratégica se torna essencial. É necessário ter uma estratégia bem clara e disseminada para que todos da empresa tenham conhecimento dela e a compreendam. Para efeito desse estudo será utilizada a definição de Albuquerque, que descreve o conceito de estratégia como *“Formulação da missão e dos objetivos da organização, bem como de políticas e planos de ação para alcançá-los, considerando os impactos das forças do ambiente e a competição”* (Albuquerque, 2002).

A partir dessa definição, pode-se dizer que a estruturação de um planejamento estratégico se torna fator crítico para que a estratégia da empresa tenha bom desempenho. A organização precisa formular sistematicamente objetivos estratégicos e métodos para atingí-

los. Paralelamente, a estratégia de RH deve seguir as etapas do processo de formulação e implementação da estratégia corporativa, baseando-se na visão do negócio. É fundamental a participação ampla dos colaboradores no processo e a existência de feedback.

A evolução da Gestão de Pessoas e sua Gestão Estratégica

Nos dias de hoje há uma forte defesa da mudança dos paradigmas organizacionais. Se o mundo já não é o mesmo, a organização não pode ser a mesma. Porém, pela própria natureza humana a mudança é difícil de ser assimilada. As pessoas têm receio do novo e o evitam. Contudo, no contexto atual as organizações precisam criar sistemas mais flexíveis, que permitam transformações e se adaptem a novas situações de maneira fácil e rápida.

Hoje a sociedade como um todo passa por uma mudança no paradigma: do paradigma da estabilidade para o paradigma da flexibilidade. No mundo das organizações não é diferente. O fenômeno da flexibilização trás impactos para o mundo capitalista que devem ser enfrentados tanto pelas empresas e seus administradores. As empresas devem compreender melhor o universo de seus trabalhadores nessa era flexível, e devem adotar o melhor Modelo de Gestão de Pessoas para o cenário que se encontram a fim de reter seus talentos. Além disso, devem usar o conceito de flexibilidade a fim de melhorar os resultados da empresa, entretanto, buscando um equilíbrio saudável dentro da Organização e com seu Stakeholders, como por exemplo, alinhando seus objetivos estratégicos com as estratégias dos terceiros e fazer com que estes se sintam também parte da empresa.

Muitos autores já abordaram o tema. Fischer (2002) faz um paralelo entre os dois paradigmas, o da estabilidade e o da transformação (flexibilização). Segundo ela o paradigma da estabilidade possui as seguintes características: mudanças tópicas; determinantes da mudança no contexto externo; gestão por função; efetividade da ação relacionada com a capacidade de lobby e acordo de cavalheiros. Já o paradigma da transformação tem como característica: processo de transformação contínuo e abrangente; determinantes da mudança no contexto externo e interno; gestão de processos; efetividade da ação vinculada a excelência técnica e gerencial.

Peter Drucker, um dos mais famosos gurus da administração, teve ênfase para o administrador e seus desafios nessa “Era Flexível”. Para Peter, em seu livro *Desafios gerenciais para o século XXI* (Drucker, 1999) existem dois tipos de trabalhadores: os trabalhadores manuais e os trabalhadores do conhecimento. O trabalhador manual é representado pelo trabalhador operacional, que segundo ele, hoje é 50 vezes mais produtivo do que há 100 anos, graças às teorias de Taylor. Mas os aumentos de produtividade são decorrentes de novas ferramentas, novos métodos e novas tecnologias. A produtividade dos trabalhadores em si pouco tem sido modificada. Já o trabalhador do conhecimento possui os meios de produção, ele tem um ativo portátil em seu cérebro. Dessa forma, a tarefa da gerência de uma empresa passa a ser preservar esses ativos dentro da empresa.

O desafio da gestão de pessoas e dos profissionais detentores do perfil acima delineado é buscar resolver as contradições inerentes ao paradigma atual, orientando-se no sentido da mudança para um modelo de gestão de pessoas que concilie essas diferenças. Para que isso ocorra com sucesso, a gestão estratégica de recursos humanos precisa estar alinhada às estratégias da organização e atuar fazendo com que o trabalhador enxergue a organização como um parceiro estratégico de negócio.

Recursos Humanos na Administração Pública

Ao tratar da gestão de pessoal na Administração Pública, é preciso estabelecer premissas que a diferenciam da gestão típica da atividade privada. Em primeiro lugar, na Administração Pública, importa saber que estamos diante de servidores públicos. Servidores públicos, para os fins do presente estudo, são as pessoas físicas que trabalham, em cargos ou empregos, na Administração Pública direta ou indireta. Numa possível classificação didática, foi adotada nesse estudo uma divisão dos servidores públicos em: funcionários públicos, empregados públicos e servidores temporários.

Funcionários públicos são aqueles servidores titulares de cargos públicos na Administração Direta, nas autarquias e fundações de Direito Público da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, assim como os atuantes no Poder Judiciário e na esfera administrativa do Legislativo (Celso Antônio Bandeira de Mello, 2007). O regime aplicado a estes servidores é o estatutário, cujas características veremos a seguir.

Empregados públicos são os empregados em empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações de Direito Privado instituídas pelo Poder Público, bem como aqueles servidores contratados mediante o regime de emprego na Administração Direta, nas autarquias e nas fundações de Direito Público, sob determinadas circunstâncias autorizadas constitucionalmente. Aplica-se para estes servidores o regime da CLT.

Servidores temporários são aqueles contratados para atender necessidade temporária de excepcional interesse público, nos termos do art. 37, inciso IX, da Constituição Federal, tendo seu regime jurídico previsto na Lei 8.745/93. É possível sua contratação em todas as pessoas jurídicas da Administração Pública, desde que atendidos os requisitos constitucionais, lembrando o caráter excepcional deste regime.

Para o estudo proposto, interessa apontar as principais características do regime de trabalho estatutário e do regime celetista dos servidores públicos, permitindo que estudemos suas implicações para a gestão de Recursos Humanos na Administração Pública.

Primeiramente, deve ser destacado que a base ideológica da Administração Pública é constituída pelo princípio do concurso público, de modo que são exigidos tanto para a contratação em regime de emprego CLT quanto em regime estatutário, ressalvada a nomeação para cargos de livre provimento, também conhecidos como cargos em comissão, assim declarados em lei, nos quais são livres a nomeação e a exoneração. Também valem para estes regimes jurídicos de trabalho possíveis na Administração Pública o limite de remuneração e a vedação de acumulação de cargos, conforme disposto no artigo 37 da Constituição.

O servidor público estatutário goza, diferentemente do servidor empregado, da garantia da estabilidade para o concursados, após três anos de exercício, com o conseqüente direito à reintegração, quando se verifica demissão ilegal, da disponibilidade remunerada, em caso de extinção, mediante lei, do cargo que ocupava, e aposentadoria específica, com regras próprias distintas daquela do regime celetista. Por garantia de estabilidade deve-se entender que o servidor público, admitido sob o regime estatutário, após três anos de exercício de suas funções, somente poderá ser demitido em virtude de sentença judicial transitada em julgado, ou de processo administrativo no qual será averiguado descumprimento de deveres funcionais definidos em lei, em que lhe seja assegurada ampla defesa, ou de procedimento de avaliação periódica de desempenho, sempre assegurada ampla defesa.

Dentro dessa conjuntura a gestão de Recursos Humanos na Administração Pública se torna muitas vezes complexa e de difícil realização. O desafio tem caráter histórico e

contemporâneo. Histórico porque se trata de uma tarefa já iniciada, porém inacabada, porque precisa incorporar novos conteúdos, necessidades e tecnologias para ser enfrentado.

Em 1967, a Constituição validou a obrigatoriedade do concurso público para o ingresso em todos os cargos, exceto para os cargos de livre provimento (cargos em comissão), que até hoje é mantido pela atual Constituição. Com o passar dos anos o setor público teve um enrijecimento. A promulgação da constituição de 1988, transformou todas as formas de emprego público em serviço público estatutário (com exceção das empresas estatais) ao mesmo tempo em que trouxe para o regime de contabilidade pública todos os órgãos públicos que operavam de acordo com as normas privadas. O engessamento e a rigidez tomaram conta da administração pública no período 1988-1994, e só começou a ser rompido com a reforma liderada pelo ex-ministro Bresser Pereira que flexibilizou as formas de contratação no setor público ao mesmo tempo em que introduziu novos tipos de organização.

Hoje a administração pública já evolui bastante no Brasil. O governo aponta para uma linha de atuação com vistas à profissionalização e sinaliza aos órgãos o apoio a implantação de princípios como o mérito nas políticas de recrutamento, seleção e promoção de funcionários, o gerenciamento das suas necessidades de alocação e dimensionamento, a gestão integrada da organização, e a implementação de novas formas de gerir os recursos humanos inclusive nos órgãos de administração indireta, bem como a realização de investimentos nos empregados através da promoção de treinamentos. O governo também abriu espaço para a adoção de mecanismos de avaliação de desempenho e criou leis para regulamentar a implantação de uma remuneração variável nos órgãos públicos associada aos resultados da instituição.

Análise de resultados

A Fundação Privada A é uma entidade privada sem fins lucrativos criada na década de 1980 por professores de Universidades Públicas com o intuito de transferir o conhecimento gerado por seus colaboradores e retribuir para com a sociedade brasileira o investimento destinado a educação universitária, oferecendo serviços de consultoria, educação e pesquisa.

A Fundação Pública B nasceu no final da década de 60 com o objetivo de prestar serviços técnicos de administração aos municípios do Estado de São Paulo. A Instituição teve papel fundamental durante todos esses anos em auxiliar prefeitos e os gestores municipais, que muitas vezes tem dificuldades na administração de seus municípios, sobretudo em assuntos os jurídicos e orçamentários, tornando-se um órgão reconhecido pelo seu serviço de consultoria oferecido aos municípios e até hoje tem um importante papel na modernização dos municípios do Estado de São Paulo, transferindo formas de gestão mais atuais e que trazem grandes melhorias para a administração do município.

Para organizar melhor a análise comparativa das características do modelo de gestão de pessoas utilizado pelas duas fundações, ela será dividi em três itens (estrutura organizacional, relações de trabalho, e políticas de recursos humanos) de acordo com o modelo utilizado por Albuquerque (2002) já apresentado na revisão bibliográfica.

1) Estrutura organizacional

As estruturas organizacionais das duas fundações possuem divisões que separam as atividades diretamente relacionadas ao core business da empresa das atividades internas, que são indiretamente relacionadas ao core business. Na Fundação Privada A, a distinção se faz

através das áreas de staff e das equipes técnicas, já na Fundação Pública B se faz através da diferenciação das áreas meio e das áreas fins.

Nesse quesito as duas fundações se encontram mais perto das estratégias de controle, pois acabam tendo uma hierarquização relativa, separando “quem pensa” de “quem faz”, principalmente dentro das atividades internas. Entretanto, nas atividades relacionadas ao core business da empresa (áreas fins e equipes técnicas) há uma junção mais perceptível do fazer e do pensar, propiciando o *empowerment*. A realização do trabalho nessas áreas tem grande uso do trabalho em grupo e esses possuem maior autonomia em relação às outras atividades da empresa, possuindo um controle interno natural que se auto-regula. Nesse ponto, as fundações passam a se aproximar um pouco da estratégia de comprometimento.

No caso da Fundação A, o controle nas áreas de staff ocorre através de uma avaliação individual, não havendo ainda uma avaliação da área como um todo, nem para as equipes técnicas. Na Fundação B não há uma avaliação formal dos empregados, apesar de haver planos para esta ser implantada em breve e aplicada a todos os empregados da casa.

2) Relações de trabalho

Considerando o item relações de trabalho, a Fundação Pública B ainda possui uma política de emprego com foco no cargo. Dessa forma, as pessoas estão muito ligadas ao conjunto de atribuições e funções pelo qual o cargo é composto, e não ligadas ao que efetivamente estão entregando para organização.

Na Fundação Privada A também ocorre um foco no cargo, entretanto isso acontece mais nas áreas de staff. Nas equipes técnicas, apesar de cada uma ter características específicas, a maioria sinaliza para um foco na carreira flexível, oferecendo mobilidade e crescimento para o empregado na instituição.

No aspecto do nível de educação e formação requerido, a Fundação B, possui 68 empregados no nível fundamental entre os 180 empregados do quadro permanente. A partir deste dado é possível aferir que muitos empregados realizam atividades extremamente operacionais, atividades que muitas vezes não agregam valor ao produto oferecido ao cliente da Fundação Pública B. Do restante, 90 dos seus empregados são de nível superior, e atuam tanto em áreas meio como em áreas fim, prestando serviços direta ou indiretamente aos municípios. É importante ressaltar que hoje, o Estado de São Paulo possui 645 municípios. Se considerarmos que todos os 90 empregados da Fundação Pública B de nível superior trabalhassem na área fim, prestando serviços diretamente para os clientes, teríamos 1 empregado para atender cada 7 municípios. Isto mostra que a instituição precisa redimensionar seu quadro para conseguir aumentar seu volume de trabalho perante os municípios, desenvolvendo mais trabalhos enriquecedores tanto para os profissionais da Fundação B quanto para os clientes.

Já a Fundação Privada A possui empregados predominantemente no nível médio e superior, sendo este último maioria na instituição. Nesse sentido a Fundação A tem um nível de educação e formação mais elevado que a Fundação B que sugere um trabalho mais qualificado e que possibilita maiores contatos com as novas ferramentas de gestão. A seguir segue uma tabela que compara a distribuição dos empregados segundo a escolaridade.

Tabela 1 – Distribuição dos empregados x escolaridade – Fundação A e Fundação B

	Nº de empregados Fundação A	% Fundação A	Nº de empregados Fundação B	% Fundação B
Ensino Fundamental	3	1%	68	38%
Ensino Médio	177	46%	22	12%
Superior Completo	205	53%	90	50%
TOTAL Empregados	385	100%	180	100%

Fonte: Elaborada pelos autores.

Considerando as relações empregador-empregado, tanto a Fundação Privada A quanto a Fundação Pública B possuem uma relação mais distante e autoritária, sobretudo nas áreas de staff ou meio, o que aproxima as organizações do modelo da estratégia de controle. Por outro lado, as duas possuem relações amistosas com os sindicatos, através do diálogo e evitando conflitos, característica que está alinhada ao modelo de estratégia de comprometimento.

Por fim, a participação dos empregados nas decisões é baixa na Fundação B, sendo as decisões tomadas pela diretoria e comunicadas aos empregados. Na Fundação A, a participação também não é grande quando pensamos no staff, entretanto, pelo fato de cada uma das equipes técnicas terem significativa autonomia no trabalho, o processo de decisão na esfera da equipe técnica tende a ser mais compartilhado no próprio grupo.

3) Políticas de Recursos Humanos (PRH)

Ambas as instituições possuem PRH que passam por mudanças e estão ainda se estruturando para se inserir no novo paradigma da flexibilidade. A Fundação Privada A implementou sua área de RH a menos de 3 anos, antes restrita a um departamento pessoal, ficando atrelada as atividades burocráticas. Na Fundação Pública B, diferentemente, a gestão de pessoas ainda está limitada a um departamento pessoal.

A Fundação Pública B possui um plano de cargos e salários antigo, que hoje não corresponde as suas necessidades. As contratações realizadas através do concurso público não ocorrem há muitos tempo (25 anos) e a média de idade da casa é 53 anos. O enfoque das contratações sempre foi voltado para um cargo com um conjunto de atividades específicas e o plano de cargos, carreira e salários não propicia grande flexibilidade e motivação para o autodesenvolvimento. Em relação à promoção e progressão dos empregados a instituição não aplica esse procedimento a mais de 10 anos, estando os profissionais estagnados na carreira há anos.

O vínculo empregatício estabelecido por seu estatuto com os empregado é regido pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho). Entretanto, por conta da constituição de 1988 que concedeu estabilidade a todos os empregados públicos que possuíam pelo menos 5 (cinco) anos continuados de trabalho em instituições governamentais, 57% dos empregados de carreira da casa possuem são estáveis, não podendo ser demitidos, apenas através de abertura de processo administrativo.

Apesar de pertencer ao setor privado, a Fundação A ainda enfrenta uma situação parecida, apesar de efetuar muitas contratações nos últimos anos e ter uma metodologia padronizada e que leva em conta o perfil adequado para a vaga, a contratação tem um

enfoque taylorista funcional, não sendo orientada para uma carreira o empregado na Instituição. Isso se deve pelo plano de cargos, especialmente o voltado para as equipes técnicas, também ser antigo, precisando ser reestruturado.

A questão do treinamento e desenvolvimento ainda está incipiente na Fundação Privada A. Hoje os treinamentos existentes estão voltados para suprir deficiências dos empregados que irão colaborar para o aumento de seu desempenho na função que ocupam, não tendo enfoque em preparar o empregado para futuras posições na organização. Esses treinamentos também somente atendem ao público que trabalha no staff, não atingindo as equipes técnicas. Já a Fundação Pública B não possui programas de treinamento para seus empregados, mas com a implantação das novas ferramentas de gestão de recursos humanos que estão sendo planejadas, a fundação irá implantar uma avaliação de desenvolvimento que terá como produto um plano individual de desenvolvimento que conterà ações para o desenvolvimento que serão responsabilidade do RH viabilizá-las.

Analisando os planos de carreira das duas fundações, as instituições também convergem para uma estratégia de controle, pois possuem carreiras rígidas, sem grandes possibilidades de crescimentos. Em ambas também não há um plano de sucessão, o que significa que a organização não prepara empregados para assumirem novas posições poderão ficar vagas. Entretanto, as duas possuem projetos de implantação de novo Planos de Cargos, Carreiras e Salários modernos e que viabilizam a mobilidade dos empregados e funcionam como instrumento para motivar seus profissionais para se autodesenvolverem.

Em relação aos salários, os dois planos possuem faixas salariais com intervalos pequenos, entretanto entre as possíveis carreiras da casa há uma alta diferenciação salarial de acordo com o cargo ocupado na estrutura.

Nesse aspecto, tanto a Fundação Privada A quanto a Fundação Pública B possuem problemas de falta de equidade significativa entre os salários, inferindo que não há um padrão lógico de política salarial. No caso da Fundação Privada A, os salários ficam à mercê da quantia individual e idiossincrática paga por cada departamento e são incoerentes com a realidade e com o mercado. Já na Fundação Pública B a diferença salarial entre funcionários muitas vezes ocupantes de mesmo cargo decorre de benefícios que foram cedidos a um e não a outro ao longo do tempo, como gratificações de gabinete, gratificações de cargos ou outras verbas existentes no serviço público. Essa realidade pode trazer vários transtornos para as duas instituições, como:

- Possíveis processos trabalhistas com pedido de equiparação salarial (as pessoas podem perceber essa discrepância nos salários de maneira informal e exigir o mesmo valor ou classe de outros funcionários com quem tem contato);
- Desmotivação maciça – a desmotivação vem da falta de estrutura e planejamento pelo fato da Fundação não oferecer um modelo palpável, justo e com equidade referente a políticas salariais;
- Perda de profissionais para o mercado – sem uma estrutura de cargos e salários competente e funcional, o colaborador ficará numa busca constante de outras empresas que ofereçam além de remuneração compatível, oportunidade de carreira e crescimento.

Dessa forma, torna-se um processo cíclico, ou seja, a falta de estrutura de Política Salarial gera insatisfação e desmotivação dos colaboradores. Essa pode acarretar no desligamento de bons profissionais que irão levar todo o seu capital intelectual para outra instituição, muitas vezes até concorrente.

Na tentativa de amenizar essa situação, a gestão atual da Fundação Pública B utilizou uma maneira de equiparar razoavelmente os salários através da concessão de novas verbas aos empregados que estavam com o salário defasado. Já a Fundação Privada A, não tendo essa possibilidade, muitas vezes perde o bom profissional para o mercado e precisa contratar novos profissionais para a vaga disponível. Entretanto, como está enfrenta muita dificuldade em encontrar um profissional com as características exigidas pelo salário oferecido (salário da Fundação Privada A é menor que salário de mercado), o que pode acarretará na contratação de um profissional pouco qualificado que não conseguirá manter padrão técnico e funcional adequado, trazendo com isso perdas de qualidade nos processos e serviços oferecidos pela organização.

Analisando a distribuição atual dos salários dos empregados da Fundação A e da Fundação B ao longo de faixas de valor, vemos que a B possuiu uma distribuição mais equilibrada em relação a A. Enquanto 61% dos salários estão entre o R\$ 1000 e R\$ 5000 na privada, na pública essa porcentagem sobe para 74%.

Tabela 2 – Distribuição salarial –
FUNDAÇÃO PRIVADA A e FUNDAÇÃO PÚBLICA B

Faixa Salarial	% de empregados FUNDAÇÃO PRIVADA A	% de empregados FUNDAÇÃO PÚBLICA B
R\$ 0,00 a 500,00	4%	0
R\$ 501,00 a 1.000,00	29%	8%
R\$ 1.001,00 a 2.000,00	36%	18%
R\$ 2.001,00 a 3.000,00	16%	18%
R\$ 3.001,00 a 4.000,00	6%	23%
R\$ 4.001,00 a 5.000,00	3%	15%
Acima de R\$ 5.001,00	6%	18%

Fonte: Elaborada pelos autores.

Uma forma interessante de comparar os salários médios das duas instituições com o mercado de trabalho é a partir dos dados da pesquisa mensal de emprego de janeiro de 2009 realizada pelo IBGE. Segundo a pesquisa, o rendimento médio de um trabalhador de carteira assinada no setor privado das regiões metropolitanas consideradas na pesquisa (Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre) é de R\$ 1271. Já o valor encontrado pela pesquisa quando se trata de militares e funcionários públicos das mesmas regiões metropolitanas, a média sobe para R\$ 2273.

Se posicionarmos as médias salariais da Fundação A e da Fundação B, observa-se que ambos superam as médias encontradas pelo IBGE (R\$ 3111 da Fundação Pública versus R\$ 2273 e R\$ 1890 da Fundação Privada versus R\$1271).

**Tabela 3 – Comparação Salarial
Fundação Privada A e Fundação Pública B com o mercado**

<i>Tipo de empregado</i>	<i>Rendimento médio real mensal (salário)</i>
Empregados com carteira de trabalho assinada no setor privado	R\$ 1.271
Militares e Funcionários Públicos	R\$ 2.273
Empregado Fundação Privada A	R\$ 1.890
Empregado Fundação Pública B	R\$ 3.111

Fonte: Elaborada pelos autores.

Outro problema enfrentado por ambas as instituições, é o de colaboradores assumirem responsabilidades maiores do que o cargo que ocupam, fazendo com que esse profissional, caso um dia queira pleitear outra posição no mercado, tenha suas chances limitadas devido ao cargo comprobatório em sua Carteira de Trabalho, que muitas vezes é incongruente com sua remuneração.

Por fim, a Fundação Pública B e a Fundação Privada A não fazem uso de incentivos individuais, tão pouco coletivos. No caso da Fundação B, sua proposta para 2010 é implantar uma remuneração variável baseada no resultado coletivo da instituição.

Conclusão

O aumento da competição, avanço da privatização e entrada de novas empresas no mercado têm forçado uma transformação geral dos métodos de gestão, incluindo os de RH.

A Fundação Privada A e a Fundação Pública B, apesar de terem origens distintas e uma pertencer ao setor privado e outra ao público, respectivamente, atuam no mesmo segmento de consultoria e capacitação e possuem número de empregados próximos, se considerarmos os cargos de livre provimento da Fundação B. As duas passam por momentos de transformação e profissionalização da gestão, sobretudo na gestão de pessoas.

A Fundação Privada A, por ter criado há cerca de três anos sua área de Recursos Humanos, se encontra um passo a frente da Fundação Pública B, em especial quando se trata das áreas de staff, que já possuem uma metodologia de avaliação e um novo plano de cargos e salários para os empregados dessas áreas. Já a Fundação Pública B, desde que a atual gestão iniciou seus trabalhos na instituição, começou um processo de modernização, inclusive da área de recursos humanos, hoje muito restrita às atividades burocráticas. Entretanto, as mudanças propostas para a fundação estão acontecendo aos poucos, conforme superam as dificuldades encontradas por conta da legislação que rege os órgãos públicos.

Tanto a instituição A quanto a instituição B possuem característica principalmente do modelo estratégico de controle, estando mais adaptadas ao paradigma da estabilidade. Para que as duas se adaptem a nova dinâmica do ambiente externo, o paradigma da flexibilidade, e se tornem mais competitivas no mercado, é necessário realizar uma série de mudanças em ambas as organizações.

A Fundação Privada A e a Fundação Pública B sinalizaram ao longo deste estudo que estão trabalhando nesse sentido, buscando se modernizar e melhorar os serviços prestados. Entretanto, há muito que ser feito ainda. A Fundação Privada A precisa reestruturar o plano de cargos e salários direcionado para as equipes técnicas, oferecendo uma maior

flexibilidade organizacional para a movimentação e proporcionando oportunidades de crescimento aos empregados. É preciso também passar a envolver as equipes no processo de avaliação. Outro problema levantado durante o trabalho e importante de ser solucionado é estabelecer padrões salariais que sejam competitivos em comparação aos praticados no mercado de trabalho, a fim de passar a atrair e, principalmente, reter profissionais qualificados na organização.

A qualificação e desenvolvimento dos empregados tanto da Fundação A quanto da Fundação B serão críticos para que seja melhorada a qualidade dos seus serviços e os seus resultados. Frente a isso faz-se necessário ter uma gestão de recursos humanos baseado no conceito de competência, isto é, na entrega de valor que o empregado proporciona a organização. Além disso, é preciso que as instituições estruturarem um plano de desenvolvimento dos empregados, assim como também um plano de sucessão.

No caso da Fundação Pública B, se o novo plano de cargos e salários e a proposta de remuneração variável forem aprovados, bem como aprovado o novo dimensionamento de quadro, e implantados os instrumentos de avaliação desenvolvidos, a instituição terá todas as condições para evoluir e melhorar sua atuação perante os 645 municípios do Estado de São Paulo. A fundação, com essas novas ferramentas de gestão, será capaz de motivar seus empregados, estimular o autodesenvolvimento para viabilizar o crescimento na carreira e convergir os interesses dos empregados e da organização.

Infelizmente, a mudança em órgãos públicos fica condicionada a aprovações governamentais que muitas vezes tomam decisões a partir de interesses de cunho político que não leva em conta os interesses dos usuários da instituição prejudicando o processo de mudança adequado aos novos tempos.

Em suma, as duas instituições ainda possuem características do paradigma da estabilidade, cada uma por conta de peculiaridades individuais identificadas no decorrer deste trabalho, mas estão buscando adotar novas e modernas práticas que as conduzem pouco a pouco ao paradigma da flexibilidade e que dão as instituições melhores condições para atingirem seus objetivos.

Assim, em relação ao questionamento inicial não se pode afirmar existir uma distância tão significativa entre os modelos de gestão de pessoas das Fundações investigadas. No entanto, a possibilidade de haver mudanças mais rápidas é maior na Fundação privada.

BIBLIOGRAFIA

ALBUQUERQUE, L. G. *A Gestão Estratégica de Pessoas*. In: FLEURY, M. T. L. (org.). *As pessoas na organização*. 10ª ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

_____. *Estratégias de recursos humanos e competitividade*. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L.M.B (Orgs). *Administração contemporânea*. São Paulo: Atlas, 1999.

DRUCKER, Peter F. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira, Thomson Learning, 2001. Capítulos V e VI.

FARIAS, P. C. L. P.; GAETANI, F.; *A política de recursos humanos e a profissionalização da administração pública no Brasil do século XXI : um balanço provisório*; VII Congresso Internacional del CLAD, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002.

FISCHER, A. L. *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). *As pessoas na organização*. 10ª ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FISCHER, M. R. *Mudança e Transformação Organizacional*. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). *As pessoas na organização*. 10ª ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

MELLO, C. A. B. *Curso de Direito Administrativo*. 24ª ed. São Paulo: Malheiros, 2007.

RAFAEL, E. J. *Fundações e Direito - 3º Setor*. São Paulo: Melhoramentos, 1997.

Indicadores IBGE - Pesquisa Mensal de Emprego Janeiro 2009. Acessado em 10 de maio de 2009. Disponível em:

<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/pme_200901tmcomentarios.pdf>