

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA**  
**FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM**  
**ADMINISTRAÇÃO MESTRADO PROFISSIONAL EM**  
**ADMINISTRAÇÃO**

**ERONDI TAMANDARÉ REIS PEREIRA**

**GESTÃO DE PESSOAS NA ENTIDADE DO TERCEIRO SETOR, FILANTRÓPICA  
E CONFSSIONAL DE EDUCAÇÃO CATÓLICA: UM ESTUDO DE CASO**

**PIRACICABA**

**2022**

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIMEP  
Bibliotecária: Graziela Cristina Colletti - CRB-8/048/2022.

P436g	<p>Pereira, Eroni Tamandaré Reis Gestão de pessoas na entidade do terceiro setor filantrópica e confessional de educação católica: um estudo de caso / Eroni Tamandaré Reis Pereira – 2022. 100 f. ; 30 cm.</p> <p>Orientadora: Profa. Dra. Fabíola Cristina Ribeiro De Oliveira. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2022.</p> <p>1. Terceiro setor. 2. Gestão de pessoas. 3. Educação confessional. I. Pereira, Eroni Tamandaré Reis. II. Título.</p> <p>CDD – 658.048</p>
-------	--

**ERONDI TAMANDARÉ REIS PEREIRA**

**GESTÃO DE PESSOAS NA ENTIDADE DO TERCEIRO SETOR, FILANTRÓPICA  
E CONFSSIONAL DE EDUCAÇÃO CATÓLICA: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo do Conhecimento: Gestão de Pessoas e Estudos Organizacionais;  
Gestão de Pessoas;

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Fabíola Cristina Ribeiro de Oliveira.

**PIRACICABA**

**2022**

**ERONDI TAMANDARÉ REIS PEREIRA**

**GESTÃO DE PESSOAS NA ENTIDADE DO TERCEIRO SETOR, FILANTRÓPICA  
E CONFSSIONAL DE EDUCAÇÃO CATÓLICA: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentado ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo do Conhecimento: Gestão de Pessoas e Estudos Organizacionais; Gestão de Pessoas.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Fabíola Cristina Ribeiro de Oliveira.

Data do Exame de Qualificação:  
16/03/2022

Banca Examinadora:

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Fabíola Cristina Ribeiro de Oliveira.  
(Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba).

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Vivian de Almeida Gregori Torres. (Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba).

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ana Maria Pedreira.  
(Universidade Ibirapuera).

---

Prof. Ms. José Carlos Lorenzetti.  
(Lorenzetti Centro Empresarial).

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me iluminado em todo o processo de estudo e desenvolvimento do trabalho; me amparado nas dificuldades e me acolhido na saúde física, mental e espiritual.

A Nossa Senhora Auxiliadora, que tudo sabe e me deu forças e discernimento para a dedicação plena e sábia dos meus estudos.

À minha comunidade religiosa, que me apoiou em todos os momentos. Ao Pe. Ricardo Carlos, Chanceler do UniSALESIANO e Inspetor da Missão Salesiana de Mato Grosso, por entender e dar valor ao meu empenho e dedicação nessa jornada.

À minha orientadora, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Fabíola Cristina Ribeiro de Oliveira, por ter me acolhido nesta reta final de meu trabalho.

E também à minha co-orientadora, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Vivian de Almeida Gregori Torres, peça fundamental para a concretização de minha obra. Me acolheu, orientou, conduziu o bom direcionamento para a busca dos conteúdos, pela oportunidade de termos diálogos e orientações imprescindíveis para o resultado final.

Aos meus pais, Edgard Reis Pereira e Divina Barão, por vibrarem por cada conquista, e pelo amor e carinho. Vocês sempre serão um marco importante na minha vida.

À Universidade Metodista de Piracicaba, campo de ensino de qualidade, que abre caminhos para seus alunos alçarem grandes voos.

Por fim, agradeço a todos que direta ou indiretamente contribuíram para o desenvolvimento e a realização deste trabalho, de modo especial, à amiga Mirella Justi.

## RESUMO

Relevância desta pesquisa está no ineditismo do trabalho e no entendimento de que esse tipo de entidade tem como finalidade o bem comum - pois, possui em seu cerne os direitos humanos e fundamentais da dignidade humana, cujas motivações confessionais norteiam os indivíduos e tendem a influenciar formas de pensar e de agir, não somente nos seus espaços, mas também em outras dimensões da vida humana e da vida em sociedade. A metodologia utilizada é de pesquisa qualitativa bibliográfica e literária em sua maioria, mas quantitativa também, pois volta à atenção dados secundários, tendo como objetivo detectar e apontar estratégias para aumentar o alcance dos destinatários; capacitar, estrategicamente, os colaboradores com a finalidade de captar e reter o público-alvo; aprimorar o resultado de uma entidade de educação confessional. Liderança deve ser entendida, portanto, como um processo educativo que compreende um conjunto de procedimentos, influências, estruturas e ações que influenciam no desenvolvimento das metas. O estilo de liderança transformacional, complementar a liderança transacional que aprimora a capacitação dos funcionários, através do departamento dos recursos humanos, no conhecimento da identidade da entidade e de suas metodologias de trabalhos.

**Palavras chaves:** terceiro setor, liderança, gestão de pessoas e educação confessional.

## **ABSTRACT**

The relevance of this research lies in the novelty of the work and in the understanding that this type of entity has the common good as its purpose - since it has at its core the human and fundamental rights of human dignity, whose confessional motivations guide individuals and tend to influence ways of thinking and acting, not only in their spaces, but also in other dimensions of human life and life in society. The methodology used is mostly qualitative bibliographic and literary research, but also quantitative, as it focuses on secondary data, with the objective of detecting and pointing out strategies to increase the reach of recipients; strategically train employees in order to capture and retain the target audience; improve the outcome of a denominational education entity. Leadership must be understood, therefore, as an educational process that comprises a set of procedures, influences, structures and actions that influence the development of goals. The transformational leadership style complements the transactional leadership that improves the training of employees, through the human resources department, in the knowledge of the entity's identity and its work methodologies.

Keywords: third sector, leadership, people management and confessional education.

**Keywords:** third sector, leadership, people management and confessional education.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Educação católica e atitudes.....	37
Figura 2: Organograma Colégio Salesiano Dom Luiz Lasagna.....	49
Figura 3: Organograma UniSALESIANO Araçatuba.....	54



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Admissões Colégio Salesiano Dom Luiz Lasagna.....	81
Grafico 2: Demissões Colégio Salesiano Dom Luiz Lasagna.....	81
Grafico 3: Admissões UniSALESIANO Araçatuba.....	82
Grafico 4: Demissões UniSALESIANO Araçatuba.....	82
Grafico 5: Porcentagem de Matrículas – Colégio Salesiano Dom Luiz Lasagna.	85
Grafico 6: Porcentagem de Matrículas – UniSALESIANO Araçatuba.....	87

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Setores do Colégio Salesiano Dom Luiz Lasagna.....	50
Quadro 2: Docentes do Colégio Salesiano Dom Luiz Lasagna.....	51
Quadro 3: Setores do UniSALESIANO Araçatuba.....	55
Quadro 4: Docentes do UniSALESIANO Araçatuba.....	57
Quadro 5: Admitidos e Demitidos – Colégio Salesiano Dom Luiz Lasagna.....	62
Quadro 6: Admitidos e Demitidos – UniSALESIANO de Araçatuba - SP.....	66
Quadro 7: Situação dos alunos – Colégio Salesiano Dom Luiz Lasagna.....	71
Quadro 8: Situação dos alunos – UniSALESIANO de Araçatuba – SP.....	73
Quadro 9: Informações populacionais e de Escolas de Educação Pública e Privada.....	78
Quadro 10: Informações de matrículas - 2006 e 2021.....	78
Quadro 11: Quadro referencial de matrículas e IES públicas e privadas - 2006 e 2020 .....	79
Quadro 12: As IES do município de Araçatuba.....	80

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ONG	Organização Não Governamental
Abong	Associação Brasileira de ONGs
MSMT	Missão Salesiana de Mato Grosso
CNAS	Conselho Nacional de Assistência Social
Seres/MEC	Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior/Ministério da Educação
IUS	Instituições Salesianas de Educação Superior
Inep	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IES	Instituições de Ensino Superior
Unesp	Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”
Unip	Universidade Paulista
FAC-FEA	Faculdade da Fundação Educacional Araçatuba
FACCA	Faculdade de Ciências Contábeis e Atuariais da Alta Noroeste
OS	Organização Social
OSCIP	Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público
EBAS	Entidades Beneficentes de Assistência Social

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	4
<b>ABSTRACT</b> .....	5
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	6
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b> .....	7
<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	8
<b>LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS</b> .....	9
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1 O problema de pesquisa.....	12
1.2 Objetivo.....	12
1.2.1 Objetivo Geral.....	12
1.2.2 Objetivo Específico.....	13
1.3 Justificativa.....	13
1.4 Pressupostos.....	14
1.5 Estrutura do Trabalho.....	14
<b>2 A ENTIDADE, A LIDERANÇA E A GESTÃO EDUCACIONAL SALESIANA E DO TERCEIRO SETOR: ASPECTOS TEÓRICOS E CONCEITUAIS</b> .....	15
2.1 A entidade e sua conceitualização.....	15
2.1.1 Entidades do Terceiro Setor.....	16
2.2 A liderança.....	22
2.2.1 O papel da liderança nas entidades do terceiro setor.....	28
2.3 A administração.....	31
2.4 A educação.....	33
2.4.1 A Educação Confessional Católica e Salesiana.....	35
<b>3 APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE PESQUISADA NA CIDADE DE ARAÇATUBA-SP</b> .....	38
3.1 A Presença Salesiana no Mundo, no Brasil: um breve histórico.....	38
3.1.1 Missão Salesiana de Mato Grosso – Inspeção de Campo Grande.....	39
3.1.1.1 Missão.....	39
3.1.1.2 Visão.....	39
3.1.1.3 Valores.....	40
3.2 Trajetória Histórica das filiais em estudo.....	41

3.2.1	Colégio Salesiano Dom Luiz Lasagna.....	41
3.2.2	UniSALESIANO Araçatuba .....	42
3.3	Missão, visão e valor organizacional do Colégio e do UniSALESIANO.....	43
3.3.1	A Missão Organizacional no Colégio Salesiano Dom Luiz Lasagna .....	43
3.3.2	A Missão Organizacional do UniSALESIANO Araçatuba .....	43
3.3.3	A visão do Colégio Salesiano Dom Luiz Lasagna .....	45
3.3.4	A visão no UniSALESIANO Araçatuba.....	45
3.3.5	Os valores no Colégio Salesiano Dom Luiz Lasagna.....	46
3.3.6	Os valores do UniSALESIANO de Araçatuba .....	47
3.4	A administração da Missão Salesiana de Mato Grosso.....	47
3.4.1	Direção do Colégio Salesiano Dom Luiz Lasagna .....	48
3.4.2	Direção do UniSALESIANO Araçatuba .....	53
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>59</b>
<b>5</b>	<b>EXPECTATIVAS</b> .....	<b>61</b>
<b>6</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>62</b>
6.1	Resultados dos índices dos colaboradores .....	62
6.2	Resultados dos índices dos educandos .....	70
6.3	Discussão.....	75
	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>92</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>95</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

O tema escolhido trata da gestão de pessoas e de sua importância para as entidades do terceiro setor, filantrópicas, confessionais de educação, sendo a gestão “a arte e a competência de liderar pessoas e coordenar processos, em vista de realizar a missão de uma entidade” (MURAD, 2007, p. 71). Na análise do ambiente organizacional do Terceiro Setor, quando se trata de uma entidade confessional, se aglutinam temas de escassez de pesquisas científicas na área da Administração, conforme apontam Cenci e Filippim (2017). Estas autoras entendem que esse tipo de entidade, bem como as motivações confessionais que norteiam os indivíduos, tendem a influenciar formas de pensar e de agir, não somente nos espaços confessionais, mas também em outras dimensões da vida humana e da vida em sociedade.

Toda entidade confessional, ou seja, religiosa, possui uma identidade institucional carismática, sendo também aspectos importantes da missão, da visão e dos valores. Para a delimitação do tema, enfatizam-se as ferramentas de gestão na administração de pessoas dentro da entidade; logo, toda entidade deve desenvolver e aplicar princípios norteadores mínimos de gestão.

### **1.1 O problema de pesquisa**

Como ter maior efetividade e melhorar o resultado de uma entidade do Terceiro Setor, Filantrópica de Educação Confessional, por meio da difusão da identidade organizacional?

### **1.2 Objetivo**

#### **1.2.1 Objetivo Geral**

Identificar o conhecimento acerca da identidade organizacional com a finalidade de proporcionar adesão e engajamento dos colaboradores, bem como a fidelização dos destinatários.

### 1.2.2 Objetivo Específico

1º - Detectar e apontar estratégias para aumentar o alcance dos destinatários das Entidades de Educação Confessional.

2º - Capacitar os colaboradores, estrategicamente, com a finalidade de captar e reter o público-alvo.

3º - Aprimorar o resultado de uma Entidade de Educação Confessional.

### 1.3 Justificativa

A relevância desta pesquisa está no ineditismo do trabalho e no entendimento de que esse tipo de entidade tem como finalidade o bem comum - pois, possui em seu cerne os direitos humanos e fundamentais da dignidade humana, cujas motivações confessionais norteiam os indivíduos e tendem a influenciar formas de pensar e de agir, não somente nos seus espaços, mas também em outras dimensões da vida humana e da vida em sociedade.

O trabalho a ser pesquisado e desenvolvido corresponde aos modelos de entidade e de gestão de pessoas dentro do terceiro setor - filantrópicas, de educação, confessionais e católicas, que têm sua relevância social, científica, acadêmica e organizacional, pela necessidade de produção de conhecimento sobre este tema; pela complexidade das temáticas que transitam na gestão; e pelos desafios encontrados pelos gestores, já que estas possuem, em sua natureza, uma identidade eclesial e uma identidade jurídica. A relevância é destacada na convergência da missão, visão e valores, com a natureza confessional católica, incluídos na Carta Encíclica "*Rerum Novarum*", do Papa Leão XIII, de 1891, com temas importantes, como: conflitos sociais; a propriedade particular e a pública; a justiça; a dignidade da pessoa humana e do trabalho; a obrigação e o limite da intervenção do Estado; salários e a economia como meio de conciliação de classes. Ainda é possível vislumbrar, na entidade do terceiro setor, o *vacuum spatium* deixado pelos serviços prestados na área pública e privada, com fins lucrativos. Na gestão de pessoas, as ferramentas utilizadas servem como parâmetros na administração organizacional, seja a natureza desta entidade jurídica, civil ou confessional e religiosa.

Considera-se, para esse estudo, o anseio requerido pelas instituições sociais no tocante do bem comum, ou seja, no desenvolvimento humano, que só produz efeitos se a gestão a ser aplicada nos grupos institucionais permitir uma aplicação dos recursos organizacionais, humanos e materiais, de maneira objetiva e efetiva.

Por fim, este estudo é relevante por ser temática pouco pesquisada e com literatura específica escassa. Com isso, o resultado da pesquisa irá impactar na qualidade do ensino, que proporcionará primor ao indivíduo na esfera intelectual e humana, culminando no impacto direto social.

#### **1.4 Pressupostos**

P 1. O conhecimento da identidade organizacional interfere nos resultados (OLIVEIRA, 2008).

P 2. A liderança transformacional vinculada na Entidade do Terceiro Setor alcança melhores resultados com a promoção da cultura organizacional (ROBBINS, 2005).

P 3. A capacitação dos colaboradores é o diferencial para o alcance satisfatório de resultados (CHIAVENATO, 1999).

#### **1.5 Estrutura do Trabalho**

Esta dissertação está estruturada em capítulos, sendo que, no primeiro, encontram-se a introdução, o problema de pesquisa, os objetivos, e a justificativa. O segundo capítulo traz a abordagem dos conceitos centrais que serão utilizados nas análises propostas pela pesquisa. O terceiro capítulo apresenta a entidade escolhida, sua missão, visão, valores e suas estruturas. O quarto capítulo apresenta a metodologia escolhida para o desenvolvimento de toda a pesquisa. O quinto capítulo traz a expectativa da pesquisa a partir dos pressupostos do projeto. O sexto capítulo contém os dados encontrados, a análise dos dados e dos resultados e, por fim, no sétimo capítulo, constam as considerações finais.



## **2 A ENTIDADE, A LIDERANÇA E A GESTÃO EDUCACIONAL SALESIANA E DO TERCEIRO SETOR: ASPECTOS TEÓRICOS E CONCEITUAIS**

### **2.1 A entidade e sua conceitualização**

Apesar de, na área administrativa ser empregado o termo instituições para as pessoas jurídicas do terceiro setor de educação, nesta pesquisa será adotado o termo entidade. O termo entidade, segundo Oda; Marques (2012), passou a ser usado não há muito tempo, com sentido de instituição ou empresa. Observando a aplicação do termo, ele se dá de diferentes formas e com sentidos também distintos. Assim, conforme Nascimento (2015), o termo pode ser aplicado para empresas privadas e instituições militares, governamentais e mesmo para as Organizações Não Governamentais - ONGs. Para Prêve (2012), toda entidade tem a função de servir uma parcela social; assim, entregando serviços, produtos e soluções que atendam suas demandas. Para Lacombe e Heilborn (2003), uma entidade é uma porção de pessoas que se juntam para, de forma organizada, atingir objetivos por meio de métodos previamente planejados.

Oda; Marques (2012) define entidade como uma associação humana para o alcance de metas comuns, ou seja, sendo uma combinação intencional para atingir um objetivo (HAMPTON, 2012). Barreto (2017) define entidade como um grupo de pessoas que, juntas, se dedicam ao alcance de metas coletivas, e que somente são possíveis com a ação grupal. Silva (2005) compreende que uma entidade é a reunião de duas ou mais pessoas para trabalharem, colaborativamente, no intuito do alcance de metas coletivas. Entre tantas definições e autores, a entidade é definida como “entidades sociais que são dirigidas por metas, são desenhadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados, e são ligadas ao ambiente externo” (DAFT, 2002, p. 11).

Barreto (2017) apresenta as entidades classificadas em: Privadas, do Terceiro Setor e Entidades Públicas. Já Oda; Marques (2012) distingue as entidades de maneira semelhante, mas como Entidades Públicas, Privadas e Sociedades sem fins lucrativos, ressaltando que, todas elas são construções sociais, que devem percorrer o itinerário cultural nas mais diversas dimensões, como financeira, de produção, de recursos humanos, de marketing, de logística e de entidade, sistemas e métodos.

### 2.1.1 Entidades do Terceiro Setor

A concepção de entidades do terceiro setor foi se construindo através do tempo e de sua demanda social, e legitimada por vias legais; assim, sendo um espaço de interlocução entre Estado e sociedade (SIQUEIRA, 2013). A ideia de terceiro setor presume que possua um primeiro e, conseqüentemente, um segundo setor. O conceito de terceiro setor foi utilizado de maneira original, em 1970, nos Estados Unidos, aplicado a iniciativas privadas que não visavam lucratividade; porém, não desenvolvidas pelo Estado (ZAPE, 2007). No Brasil, Fernandes (1994) define, classicamente, o terceiro setor “como um conjunto de entidades e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos” (FERNANDES, 1994, p. 21).

Para Torres (2010), o Estado Social de Direito surgiu com a implicação de atuar em todos os setores da vida social, porém, com a inaptidão de cumprir o papel de assegurar justiça e direitos, oportunizou o surgimento e desenvolvimento do terceiro setor.

O Estado é alvo de constante evolução, assim como a sociedade também o é. A sociedade, em razão das modificações que vem sofrendo, passou a ser mais atuante na resolução de seus problemas sociais, transformando-se num agente modificador das realidades locais, buscando, assim, reverter os resultados estatais insatisfatórios... (TORRES, 2010, p.143)

Para Melo *et al.* (2019), além dos bens e serviços públicos prestados à sociedade sem fins lucrativos, possuem a propriedade também de prestar bens e serviços privados sem fins lucrativos. Para Gusmão (2005), o terceiro setor é formado por entidades de natureza privada, além de não terem o objetivo do lucro econômico como fim último, elas almejam o alcance de finalidade social.

Para Silva (2008), o terceiro setor é formado pelas entidades privadas que não possuem fins lucrativos, porém, voltadas ao desenvolvimento social. Logo, não há consenso. Mesmo com muitas críticas em relação ao seu conceito e, diante dessa imprecisão, inúmeras formas de pessoas jurídicas compreende-o (ZAPE, 2007). Quando se pensa em entidades do terceiro setor, pode-se ter a ideia de que toda entidade desta possui finalidade pública. Porém, como diz Ciconello (2004) - que contribui valorosamente ao entendimento - as entidades que integram o terceiro setor não se destinam, fundamentalmente, à finalidade pública. Assim, ao mesmo tempo,

distingue o conceito de terceiro setor e o de entidades privadas sem fins lucrativos com finalidade pública.

O terceiro setor abrangeria entidades que nem pertencem ao setor privado, com finalidade lucrativa, e nem mesmo as do setor público (PIMENTA; SARAIVA; CORRÊA, 2006). Para Zape (2007), a denominação de terceiro setor é empregada em diversos tipos de pessoa jurídica para as entidades não lucrativas e não governamentais; para as instituições de caridade e religiosas; para as de atividades filantrópicas; para as de ações voluntárias; e para as de atividades pontuais e informais. Fernandes (1994) elucida que o terceiro setor é fomentado por pessoas voluntárias e comprometidas com práticas de filantropia e de caridade, que criam entidades de direito privado sem fins lucrativos.

Este terceiro setor é fruto do interesse de entidades em uma atuação social no atendimento de serviços básicos à população (SIQUEIRA, 2013). Assim, segundo o Banco Mundial, observando o critério de finalidade, são duas as formas principais de entidades que integram o terceiro setor: entidades de benefícios mútuos e de interesse público (BARBOSA, 2001). Vale ressaltar a proposta de "tratado de todas aquelas instituições sem fins lucrativos que, a partir do âmbito privado, perseguem propósitos de interesse público" (Thompson, 1997, p. 41). As entidades filantrópicas confessionais de educação são exemplos explícitos.

Para Carrion (2000), a partir das definições da Associação Brasileira de Entidades Não Governamentais (Abong), agrupam entidades com singularidades bem distintas e, entre elas, as filantrópicas e beneficentes. Não há convergência em quem são e quantas são as entidades do terceiro setor. Diante das divergências sobre o conceito do terceiro setor, de acordo com Siqueira (2013), estas promovem, inclusive, entre muitos que estão envolvidos, um equivocado entendimento de que essas entidades não precisam de planejamento a curto, médio e a longo prazo, e gestão de recursos humanos e financeiros. Entre as confusões em relação à natureza da entidade do terceiro setor, estão: a condição de prestação de serviços; se elas podem cobrar ou se devem ser gratuitos. Segundo Torres (2010), a finalidade não lucrativa não obriga a prestação de serviços gratuitos, sendo cabível a cobrança, desde que os recursos sejam investidos em sua finalidade.

A sociedade atual, por diversas causas, liquefez relações em todos os seguimentos ou setores da vida; "essa situação mudou e o ingrediente crucial da mudança é a nova mentalidade de 'curto prazo' que veio substituir a de 'longo prazo'"

(BAUMAN, 2019, p. 35). Na contramão dos efeitos de uma sociedade que é liquefeita, fluente, espalha, desregula e dispersa, conforme afirma Bauman (2019), o terceiro setor atua na construção das demandas não atendidas pelos seguimentos convencionais da sociedade. A sociedade voltada a manter suas estruturas, através do equilíbrio entre as partes, vislumbra um pacto dentro de uma tripartite: o mercado econômico, o Estado e o próprio cidadão, por causa das necessidades sociais (TORRES, 2010).

Para Zape (2007), mesmo constatando-se o aumento expressivo das entidades do terceiro setor, não se delimitou o seu conceito e sua sustentabilidade. Logo, pode-se observar uma demanda que proporcionou uma grande propagação de cursos, treinamentos e capacitação de gestores do terceiro setor (VOLTOLINI; SALVATORE, 2004). Carvalho (2020) complementa:

[...] elas não integram nem a estrutura direta do Estado, representado pelos seus entes públicos e órgãos internos, nem o setor da administração indireta, constituída pelos entes privados vinculados a eles. Trata-se da terceirização de atividades delegadas ao setor privado (CARVALHO, 2020, p. 1).

As entidades do terceiro setor se debruçam sobre o papel do cidadão e das entidades na esfera pública. Assim, apresentam expressiva participação na área do desenvolvimento humano, tendo como seu ponto chave os aspectos gerais de uma sociedade que possui demandas não atendidas pelo Estado (SIQUEIRA, 2013). Ela, se ocupando com processos educativos, métodos e maneiras de promover, tem como sua finalidade a educação e promoção humana. O terceiro setor intervém no desenvolvimento humano e social, ou seja, as teorias e as práticas de maneiras próximas, ou mesmo como uma linha tênue de separação entre elas, é o objeto humanístico dessas entidades, e não o lucro. Assim, desempenham atividades de demanda social e administrativa, podendo estas serem de utilidade pública que o Estado deveria prestar (CARVALHO, 2020). Um dos contributos mais significativos do terceiro setor é a construção da dignidade humana através do trabalho *ad intra* e *ad extra*; do trabalho realizado e o do serviço ofertado; a ressignificação do trabalho como aquela labuta material e mental (BAUMAN, 2019).

Os processos pelos quais as entidades passam com o repensar do capitalismo e das entidades, observados pelas mudanças de mentalidade e comportamentos das gerações X, Y, colocam como prioridade o propósito antes do

lucro (IDEIA SUSTENTAVEL, 2020). Vale ressaltar que os processos culturais e históricos demandam equilíbrio. Logo, estes que são transitórios, costumam a ampliar o horizonte das releituras, que exige deixar a exclusividade da discussão do eixo ocidental para também implicá-la a partir das experiências orientais. Faz-se necessária a observação das camadas segregadas da sociedade em seus serviços públicos ou privados de fins lucrativos, recordando que a economia deve ser entendida como meio de conciliação das classes. Assim, todo trabalhador que receber um provento satisfatório às suas necessidades e às da sua família, vive bem e, ao mesmo tempo, todo indivíduo que, de maneira lícita, adquirir patrimônio, deve ter como garantia dos governos o princípio fundamental da inviolabilidade da propriedade particular (LEAO XIII, 1891).

Segundo Fernandes (1994), as entidades do terceiro setor se desenvolveram no Brasil em íntima relação com a prática ligada à religiosidade e caridade, destacando a chegada das Santas Casas de Misericórdia, em 1543. Com isso, é evidente a importância do papel e da presença do terceiro setor no desenvolvimento social e na pronta entrega de serviços e benefícios de demanda social mediante às complexidades do tempo presente, respondendo às demandas atuais da sociedade.

As entidades do terceiro setor pode ser de iniciativa privada e pública, porém, para serem pontos referenciais de convergência de interesses, há a necessidade de possuírem a capacidade de estimular o interesse e a identificação, subjetivos de seus potenciais clientes internos e externos. Para Gusmão (2005), a extensão que aglutina as entidades do terceiro setor é abrangente e possui o viés comum da valorização humana, como as entidades de caridade, confessionais, sindicatos, associações, clubes. Porém, voltadas ao objetivo particular, conforme sua natureza de melhorar a vida das pessoas.

As certificações das entidades do terceiro setor são reguladas através de legislações próprias que formatam e delimitam seu objetivo e atuação. A titulação certificada tem como objetivo proporcionar a possibilidade de instituir contratos e convênios com o setor público, bem como obter benefícios fiscais, a depender da certificação.

Em linhas gerais, as principais certificações, previstas pela legislação, são: a Organização Social (OS), com base na Lei nº 9.637/1998, a Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), prevista na Lei nº 9.790/1999 e a

Entidades Beneficentes de Assistência Social (EBAS), reguladas pela Lei nº 12.868/2013 e Lei Complementar 187/2021.

No caso da Missão Salesiana de Mato Grosso (MSMT), mantenedora das duas entidades pesquisadas de educação básica e superior, é uma entidade civil beneficente de assistência social responsável por ações educativo-culturais em instituições de educação básica e de ensino superior, por paróquias, obras sociais e missões indígenas. O Art. 68 de seu Estatuto Social comprova com os dispositivos contábeis que não distribui lucros, dividendos, bonificações, participações ou parcela de seu patrimônio ou rendas a nenhum dos seus associados, e a qualquer título, conforme regem as legislações brasileiras.

Deve aplicar suas receitas, rendas, rendimentos e o eventual resultado operacional, ou seja, seu superávit, integralmente no território nacional e na fiel manutenção e desenvolvimento de seus objetivos institucionais, conforme o Art. 66 do Estatuto Social. Como entidade do terceiro setor, mantém a escrituração de suas receitas e despesas em livros revestidos de formalidades e, dessa forma, é capaz de assegurar a exatidão de seus documentos contábeis, estando estes sempre à disposição para verificação, bem como informa que é permanentemente auditada por auditor contábil independente.

De fato, todo o trabalho desenvolvido pela Missão Salesiana de Mato Grosso, para garantir suas certificações, deve visar e atingir suas finalidades estatutárias e legais. Tanto é que, a condição de entidade beneficente de assistência social filantrópica, tem sido reconhecida pelos Órgãos competentes, ininterruptamente, desde 17/07/67, pelo Processo n.º 21.701/66. Foi confirmada pela Resolução Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS) n.º 03, de 23 de janeiro de 2009, publicada no DOU n.º 17, em 26/01/2009, que deferiu o pedido de renovação do Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social da Missão Salesiana de Mato Grosso, processo n.º 71010.004008/2006-78.

Através da Portaria MEC/SERES n.º 228, de 04/03/2015, publicada no DOU n.º 43, de 05/03/2015, o reconhecimento de Entidade Beneficente de Assistência Social da Requerente foi renovado para o período de 01/01/2010 a 31/12/2014. É certo que três novos pedidos de reconhecimento foram enviados aos órgãos competentes, em 2014, 2017 e 2020, mantendo-se, assim, válida até decisão definitiva a sua condição de entidade beneficente, nos termos do Art. 37, § 2º da Lei Complementar 187/2021. Além do competente registro junto ao CNAS, a MSMT

possui também os seguintes títulos: Utilidade Pública Estadual, concedido pela Lei n.º 135, de 198/09/80, e Utilidade Pública Municipal, concedido pela Lei n.º 707, de 24/02/61.

Vale destacar que, todos os títulos concedidos à MSMT são extensivos às suas filiais. Cumpre informar que as titularidades acima expostas, quanto à sua condição como instituição beneficente de assistência social e educação, são mantidas por intermédio de Prestações Anuais de Contas, aos Ministérios da Justiça, Fazenda, Educação, bem como ao Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome.

Para atingir suas finalidades, utiliza-se, dentre outros, dos seguintes meios: a educação em todos os níveis e modalidades, desenvolvendo atividades de ensino, pesquisa e extensão; a prestação de serviços especializados à sociedade e a entes públicos; as atividades de consultoria, assessoria e supervisão; o desenvolvimento de projetos tecnológicos; a atividade social junto a povos indígenas Boe Bororo e Xavantes; a promoção social por meio de centros juvenis, sociais e profissionais, internatos, abrigos, ambulatórios, órgãos de comunicação social e outras; o atendimento socioeducativo em meio aberto a crianças e adolescentes vulnerabilizados pelo empobrecimento e exclusão social; o incentivo à integração no mercado de trabalho através de programas sociais, atividades agropecuárias, industriais, de artesanato e outros; a capacitação de agentes na área sociopolítica; as atividades educativas, esportivas, culturais, artísticas, de pesquisas e consecuições de patentes; as atividades de serviços de complementação diagnóstica e terapêutica; habilitação e reabilitação de pessoas e a promoção de sua integração à vida comunitária; o desenvolvimento de ações socioassistenciais, no âmbito da Proteção Social Básica, com serviços, programas e projetos de convivência e fortalecimento de vínculos familiares e comunitários; a promoção da defesa e a efetivação dos direitos socioassistenciais, colaborando com a construção de novos direitos e com os já estabelecidos, promoção da cidadania e com o enfrentamento das desigualdades sociais.

Para a manutenção de seu registro junto ao Conselho Nacional de Assistência Social, a requerente deve enquadrar-se nos critérios dispostos pelo CNAS, promovendo: a proteção à família, à infância, à maternidade, à adolescência e à velhice; o amparo às crianças e adolescentes carentes; ações de prevenção, habilitação, reabilitação e integração à vida comunitária de pessoas portadoras de deficiência; a integração ao mercado de trabalho; a assistência educacional ou de

saúde; o desenvolvimento da cultura; o atendimento e assessoramento aos beneficiários da Lei Orgânica da Assistência Social, e a defesa e garantia de seus direitos.

A continuidade da atuação da entidade acompanha as diversas diretrizes legais inerentes às atividades educacionais e de assistência social. Devem ficar assim evidenciados, que os recursos e o patrimônio desta estão atrelados ao objetivo de inovar e atualizar suas ações educacionais e beneficentes no âmbito da educação, através da gratuidade nos diversos níveis e modalidades (observando-se o percentual, ao menos mínimo, determinado por lei), e no âmbito da assistência social, através da gratuidade praticada para os usuários da mesma nos diversos programas oferecidos.

Toda entidade do terceiro setor deve atualizar e inovar em suas ações. No caso da entidade, abordar a beneficência executada, no âmbito da educação, através da gratuidade nos diversos níveis e modalidades, e no âmbito da assistência social, através da gratuidade praticada para os usuários da mesma nos diversos programas oferecidos, é o sinal visível e concreto do comprometimento sócio-educativo-cultural previsto em suas finalidades estatutárias.

As entidades sem fins lucrativos que atuam na área de assistência social e educação visam somente à consolidação de uma sociedade igualitária e justa, não buscando lucro direto ou indireto. Atualmente, os parâmetros para certificação de entidades beneficentes de assistência social são regidos pela Lei Complementar n.º 187/2021, que revogou a Lei 12.101/09. Assim, por preencher todos os requisitos legais, a Missão Salesiana é considerada uma instituição beneficente de assistência social.

## **2.2 A liderança**

Ao se reportar ao tema do papel da liderança no terceiro setor, há a necessidade de explorar o conceito de entendimento, como: o que seria essa liderança, seu papel e sua missão? Logo, pode-se entender, inerente à sua missão, a arte da gestão de mobilizar pessoas para fins específicos. Segundo Ouimet (2002), a liderança pode ser definida como a habilidade de utilizar de modo eficaz as ferramentas de mobilização. Pode ser considerada como liderança a influência que uma pessoa provoca sobre um indivíduo ou sobre um grupo, para fazer com que estes



compartilhem da mesma visão e busquem o cumprimento de tarefas (ISBOLI, 2016). A liderança é compreendida como a influência que uma pessoa desempenha sobre uma ou mais pessoas, fazendo-as se comprometerem na busca de objetivos em comum (MOTTA, 2001). Toda liderança requer a presença de um agente promotor capaz de influenciar e, ao mesmo tempo, requer pessoas que serão influenciadas, ou seja, só há liderança se houver seguidor (KATZ; KAHN, 1976).

Muitos autores abordaram o tema da liderança, entre eles, é possível encontrar, de acordo com pesquisa de revisão bibliográfica feita por Isboli (2016): Maslow (1943), Herzberg (1964), Locke *et al* (1981), Uytterhoeven (1986), Tannenbaum e Schmidt (1987), Robbins (2005), Stauffer (2007). Quando se fala de liderança, não se pode defini-la de forma absoluta, pois ela é um papel, uma habilidade ou uma arte dinâmica que se formula e se reformula, sendo um processo. Logo, o conceito de liderança passa por diversas transformações, conforme a temporalidade e a cultura. Uytterhoeven (1986) diz que a liderança, a partir do comportamento, pode ser observada por prismas distintos: o primeiro, como de superior (vertical); o segundo, como subordinado, e o terceiro, de igual aos demais (horizontal). Assim, é um conceito em construção permanente, tendo como pressuposto valores e preferências concretas de sua realidade. O domínio da liderança se dá com exercício de autoconhecimento e domínio de si mesmo (LIMA NETO; MARQUES; ROSA, 2016).

O processo de liderança se realiza a partir de uma realidade organizacional, esperando-se que uma liderança esteja em sintonia com o fim último da entidade, até mesmo em relação e com os vínculos humanos que se dão dentro desta (LIMA NETO; MARQUES; ROSA, 2016). Por sua vez, a liderança é aplicada e exercida em um tempo e um espaço, onde os destinatários e colaboradores não se comportam como sujeitos passivos ao seu meio social ou organizacional, levando em consideração que estes possuem preferências (PILETTI, 2004).

Com Nanus e Dobbs (2000), encontra-se o conceito de liderança vislumbrado a partir de organismos do terceiro setor. Assim, a liderança, numa entidade de terceiro setor, é vista como: "uma pessoa que organiza os recursos intelectuais, de pessoal e de capital, para movê-la na direção certa" (NANUS; DOBBS, 2000, p. 114). Ou seja, é a pessoa que torna a identidade organizacional sua missão e seu conjunto de valores transmissíveis, além da manifestação destes na vivência da colegialidade social: o bem comum.

A liderança não pode ser confundida com a imagem do patrão, do dono, do chefe, mesmo se neste se converge o chanceler da entidade, pois este também possui papel de subordinação, sendo gerido por mecanismos legais e, entre outros, sendo obrigatória a equação entre estes (ISBOLI, 2016).

As lideranças do terceiro setor, aquelas que se associam à criação e formalização de uma entidade de direito privado sem fins lucrativos, com a finalidade de transformação humanizante e social, não são proprietárias e não gozam de benefícios econômicos destas. Fica explícito na Lei n.º 9.532/97, alterada pela Lei n.º 9.718, de 27/11/98, que, na ocorrência de superávit, de maneira integral, deve ter destino ao seu objetivo fim, ou seja, à realização de objetivos, segundo sua natureza.

As entidades do terceiro setor possuem responsáveis pela gestão, porém, não possuem donos. Seus recursos devem ser destinados ao fim, conforme sua natureza, não entregam ou partilham superávit aos associados, também não os distribui aos colaboradores formais, conforme regula a Lei n.º 10.101 de 19/12/2000, em seu artigo 2º, §3º, II, “a”, que exime as entidades sem fins lucrativos da participação em programa de lucros e resultados: “não distribua resultados, a qualquer título, ainda que indiretamente, a dirigentes, administradores ou empresas vinculadas”.

Na atualidade, quando se fala das expressões empregadas nos estudos sobre a liderança, segundo Melo (2009), podemos detectar foco naquilo que o líder é, naquilo que o líder faz, com foco em fatores contextuais que convergem para teorias que incluem vários aspectos da liderança (BERGAMINI, 2006).

A liderança é uma arte, atributo, capacidade que pode ser apreendida e aprimorada. Para Hersey e Blanchard (1986), todos os gestores necessitam debruçar-se sobre o cultivo do potencial de liderança, ou seja, dedicar tempo ao desenvolvimento e aprimoramento das capacidades de liderança.

Para Cabral (2019), a liderança deve ser considerada como fenômeno social e também normativo, que ocorre como consequência das relações em grupo, levando em consideração que grupo pode ser entendido como duas ou mais pessoas que se interagem. A liderança sofre influência e é agente influenciadora das entidades e da sociedade. Assim, é entendido que o ambiente organizacional é propício para um estudo sobre o papel da liderança nas entidades, com foco na do terceiro setor, onde as lideranças ocupam também lugar de agentes responsáveis, e estes devem agir em conjunto a fim da culminância da missão, dos valores e da identidade organizacional.

A liderança deve ser entendida, portanto, como um processo educativo que compreende um conjunto de procedimentos, influências, estruturas e ações que influenciam no desenvolvimento das metas a serem alcançadas pela entidade, pelos grupos, na relação ativa com o meio em que se aplica estes recursos, num determinado contexto de relações entre grupos e classes sociais, visando ao desenvolvimento do ser humano (LIBÂNEO, 2001). Assim, entende-se que, além de uma liderança comprometida com o desenvolvimento humano, há a necessidade de entidades que desempenhem, socialmente, essa promoção; desencadeando as entidades do terceiro setor.

Entre tantas nomenclaturas e definições de estilos de liderança, se destacam as lideranças transacional e transformacional, de uma equivocada compreensão que são antagônicas formas de liderança por terem, academicamente, conceitos distintos. Esses dois estilos de liderança são complementares. Na liderança transacional, há uma eminente meritocracia, ou seja, deve haver sistematicamente o reconhecimento e a recompensa de cada ação protagonista ou cooperativa dos seus liderados (JESUS; SILVEIRA, 2013), incentivando o comprometimento através de recompensas.

A recompensa é uma ferramenta de suma importância da gestão de pessoas, mas, a liderança transacional, é essencial, pois ela torna atraentes, incentivadores e motivadores todos os processos que envolvem o engajamento da gestão de pessoas, desde recrutamento, seleção e o treinamento. De modo enfático, o vínculo colaborativo entre colaborador e entidade, na entrega de resultados.

Conforme Chiavenato (2015), a avaliação de desempenho constitui uma técnica de direção essencial para a atividade administrativa. É uma apreciação sistemática do desempenho das pessoas, é um conceito dinâmico, pois os colaboradores devem ser continuamente avaliados, e este processo funciona com planejamento, com gestão de desempenho, com monitoramento e acompanhamento, com avaliação do desempenho e revisão. Assim, representa um meio de detectar e localizar deficiências.

Os processos e o desempenho das organizações são construídos através de ações coletivas, realizadas por pessoas e que se consolidam através de relações de cooperação e interação (SILVA; RUAS, 2016). Entende-se, portanto, que os resultados de qualquer instituição dependem de diversos fatores de natureza coletiva, que podem ser realizados tanto nos níveis operacionais, quanto nos estratégicos.

Na liderança transacional, o líder deve desempenhar a função monitoradora da execução. Assim, ele acompanha e controla o desempenho do projeto, buscando atingir completamente os objetivos de todo o planejamento. Desta forma, alcançando os resultados esperados (BOSSIDY; CHARAN, 2010). Se necessário, toma medidas corretivas, ou seja, ajusta e mesmo pune pelo mau desempenho.

A compensação deve ser entendida em todas as formas possíveis. Toda entidade provocada pelas constantes mudanças culturais, políticas e econômicas atende demandas de todos seus parceiros envolvidos, como fornecedores, investidores e clientes. Para isso, o colaborador também é o seu parceiro mais próximo, contribuindo com conhecimento, capacidades, habilidades, e está disposto a investir seus recursos à medida que obtém retorno. O reconhecimento demonstrado através de recompensas é entregue a estes em forma de benefícios sociais, encargos recorrentes ao vínculo empregatício, e salário. A compensação financeira pode ser direta e indireta (ARAÚJO, 2010).

A compensação direta acontece nas formas de comissões, bônus, prêmios e salário. Este, por fim, representa o elemento mais importante, sendo a retribuição em dinheiro pela função exercida durante um determinado período. A compensação indireta é decorrente de cláusulas de convenção coletiva de trabalho, de planos de benefício e serviços sociais, incluindo férias, gratificações, participação nos resultados, entre outros. Além dessas compensações não financeiras, também afeta a satisfação com o sistema de compensação, devendo-se levar em conta a autoestima, orgulho, reconhecimento e segurança.

Ribeiro, Santos e Meira (2006) reiteram que, na liderança transacional, as recompensas são as formas próprias de promoção de engajamento e entregas de resultados, sendo desenvolvidas por dois padrões de comportamento: recompensa contingente e gerenciamento por exceção. O liderado é recompensado na entrega de resultados, conforme acordado, e por metas previamente estabelecidas (ROSA, 2010). O líder transacional, através de acompanhamento e incentivos, deixa explícita a recompensa por entrega de resultados e metas; estas, sendo formais ou informais, diretas ou indiretas, motivando, assim, seus liderados.

Segundo Rosa (2010), a liderança transformacional é constituída sobre uma base transacional, alavancando os níveis de esforço e desempenho dos seus liderados. Para Robbins (2005), o estilo de liderança transformacional promove o

desenvolvimento humano e crítico dos liderados, assim, impulsionando o engajamento não somente operacional da entidade, mas na construção do escopo horizontal e vertical desta.

A liderança transformacional, “se baseia na capacidade que alguns líderes possuem de influenciar seus seguidores e de transformar a entidade com sua energia e visão pessoal” (LIMA NETO; MARQUES; ROSA, 2016). Além da liderança transformacional, no qual é inerente ao líder, há a capacidade ou habilidade de sensibilizar e envolver seus liderados ao mesmo ponto de convergência.

A liderança transformacional está apoiada no êxito do líder em relação aos seus liderados. É um desempenho motivacional que implica em uma culminância de motivações, metas, ações e desempenhos de seus liderados dentro do clima organizacional. Este estilo de liderança se adequa como uma forma convergente às necessidades das Entidades do Terceiro Setor.

A liderança transformacional é o estilo de liderança que se baseia na capacidade que alguns líderes possuem de influenciar seus seguidores e de transformar a entidade com sua energia e visão pessoal. (LIMA NETO; MARQUES; ROSA, 2016).

O líder transformacional possui cinco características singulares em relação aos seus liderados, pois apresenta a capacidade de motivar, a influência idealizada, o carisma, a capacidade de motivar intelectualmente e, por fim, a preocupação sobre as necessidades de seus liderados (MELO *et al.*, 2019). Este estilo de liderança tem como performance a modificação de seus coordenados em função de algo vislumbrado a curto, médio e a longo prazo; alinhadas com o plano estratégico das entidades. Estes líderes, por serem criativos, possuem a competência motivacional de promover aos seus liderados a capacidade de gerir sua criatividade (Robbins *et al.*, 2010). Logo, utilizando da influência exercida, a fazem de maneira personalizada, individualmente, convergindo pensamentos, sonhos, metas e forma de ser de seus liderados.

Na liderança transformacional, o líder envolve seus liderados, não somente de maneira entusiasta, mas na perspectiva da responsabilidade e corresponsabilidade pelas necessidades pessoais, das equipes e também da entidade. Assim, líderes e liderados possuem uma visão horizontal e vertical de toda a entidade, vislumbrando-

se a partir da realidade sucessos e insucessos, itinerários e metas a serem alcançadas, gerindo desafios e preocupações (BARRETO, 2009).

Assim, Robbins *et al.* (2010) pontuam a diferença entre os estilos transformacional e transacional, onde os líderes transacionais conduzem ou motivam seus seguidores em direção às metas estabelecidas por meio do esclarecimento das funções e das exigências das tarefas. Já os líderes transformacionais buscam inspirar seus liderados a transcenderem os próprios interesses e, assim, são capazes de causar um impacto profundo e incomum na equipe.

Além das definições de lideranças transacionais e transformacionais, se destaca a liderança situacional, em que o foco é o comportamento do líder em relação ao liderado, que tem como característica a capacidade de adaptações e mudanças em benefício organizacional e com agilidade, apesar de seus valores e desejos (ANDRADE; MOURA; TORRES, 2010). Assim, um líder é eficaz se souber ajustar sua forma de liderança às demandas exigidas pelo ambiente.

### **2.2.1 O papel da liderança nas entidades do terceiro setor**

Pela complexidade dos papéis da liderança e também do entendimento em relação ao conceito de terceiro setor abordados, anteriormente, chega-se à iminente ideia da necessidade de uma liderança responsável e servidora. Para Cabral (2019), o conceito de liderança responsável surgiu no início do século XXI, e está em voga. Para Melo *et al.* (2019), a liderança tem papel significativo na gestão.

Para Silva, Costa e Gómez (2011), a entidade do terceiro setor precisa observar que a sustentabilidade faz parte dos aspectos estratégicos de sua gestão. Assim, a prática pontual de sua liderança tem por necessidade desenvolver ideias facilitadoras para o alcance de seus objetivos, garantindo sua continuidade.

Para Dias e Moraes (2018), a liderança servidora tem como finalidade o serviço aos outros, respaldada nos esforços para efetivação do bem comum. Porém, deve ter sua atenção nos planejamentos, procedimentos e nos resultados como qualquer outro líder de uma entidade. A liderança de uma entidade do terceiro setor deve ser uma presença promotora da busca pela eficiência, que procura alcançar metas, intencionalmente, almejadas pela sociedade e assumidas pela entidade; promove um atento itinerário para o alcance das metas em uma ação holística.

A liderança no terceiro setor, aqui considerada, deve trabalhar com diversas linguagens, num mundo pluricultural, para potencializar suas ações e atingir seu objetivo, logo que este também deve entregar resultados, assim, favorecendo a todos. A liderança, no terceiro setor, necessita desenvolver uma capacidade de educadora, ou seja, ser capaz de indagar, pesquisar, experimentar, analisar, dialogar, compreender, procurar e de promover atitude perante à realidade (PILETTI, 2004).

A liderança, numa entidade do terceiro setor, empenha-se em colaborar como apoio presente e permanente dos liderados; favorece o estabelecimento de vínculos através da disponibilidade e escuta pelo conhecimento colhidos dos liderados membros do grupo (POLLARD, 1996); cuida para que cada iniciativa pessoal seja compreendida, respeitada e aceita também pelos outros integrantes do grupo.

A presença da liderança do terceiro setor resulta em apoio, incentivo e impulsiona os colaboradores diretos a demandarem os objetivos específicos da identidade institucional, como valores e a sua missão (DIAS; MORAES, 2018). Ou seja, estímulos para que não desanimem e nem se desviem de objetivos organizacionais; ajuda-os a identificarem problemas concretos a se posicionarem diante deles (ICE, 2015). Para Robbins (2005), a visão de futuro organizacional, a construção de projetos, a execução e o acompanhamento dos projetos, e a superação de obstáculos, resulta no papel da liderança no terceiro setor.

A presença da liderança somente é efetiva quando esta relação se dá como mediação com a equipe e seus colaboradores, e não se restringe somente em sala de trabalho ou no ambiente de trabalho. Ou seja, está presente em todos os processos de construção de objetivos que culminam em relação à identidade organizacional, em relação a seus valores, e mesmo alinhados com a sua missão. Assim, se evidencia que a relação entre colaboradores e entidade é o ponto modelar (CABRAL, 2019) para se concretizar uma aprendizagem afetiva, que se dá em decorrência de um clima amistoso do ambiente organizacional, culminando num compromisso organizacional por parte dos colaboradores da entidade e resultando em efetividade dos resultados almejados.

Segundo Cabral (2019), o compromisso organizacional como situação psicológica presente na relação do colaborador com a entidade, podendo essa ser afetiva e mesmo de comprometimento, é fator essencial para a competitividade e funcionamento de uma entidade (REGO, 2003). Parafraseando Costa (2015), que aborda a dialética educação e educador, a qualidade da relação estabelecida entre a

liderança e o liderado resulta no favorável ou desfavorável desenvolvimento pessoal dos colaboradores, como também no desenvolvimento social da entidade. Essa relação entre liderança e liderado é de suma importância para que a entidade supere seus desafios e alcance suas metas.

O papel da liderança no terceiro setor aspira às necessidades mais originais da ação organizacional, que resulta de uma ação promotora, simultaneamente, da necessidade eminente de uma sociedade e às aspirações mais profundas do homem e mulher. Para Braido (2004), a presença não é policiamento e nem fiscalização, mas promocional e animadora. As correções, para Castro (2015), não devem acontecer por meio coercitivo, mas por persuasão. Para Cabral (2019), a presença que desenvolve este papel promove o eficaz envolvimento com as tarefas.

É evidente que a liderança não fique somente na tarefa de aspirar ideias e metas, de desenvolver um espírito motivador, e de transmitir informações; mas, no âmbito geral, realizar ações junto com sua equipe. Assim, conseqüentemente, a confiança emerge como fruto de experiências relevantes (ROBBINS, 2005). Para Drummond (2007), a confiança possui estreita relação com o papel da liderança, pois é uma construção que se dá através das relações ao longo do tempo, que são avaliadas e legitimadas se compatíveis com suas expectativas.

É característica do líder situacional o ater-se ao foco final - último da identidade organizacional, dos valores e da missão, apesar da complexidade e incertezas da realidade. O desenvolvimento social é resultado esperado de uma eficiente liderança. As entidades passam a ter uma agilidade nos processos de adaptações, construindo estratégias e se tornando mais eficientes e sólidas (ANDRADE; MOURA; TORRES, 2010). Essas atitudes devem estar presentes nas ações de toda equipe colaboradora no ambiente organizacional, em especial, nas ações da liderança, levando em consideração que o tempo da liderança efetiva acontece no presente para ser causa também do futuro.

As lideranças ficam, muitas vezes, transferidas de maneira equivocada por um distúrbio de compreensão e atitudes. Assim, “a conversa é um modo de se aproximar tanto de si mesmo quanto do outro” (ICE, 2015, p. 37). A liderança, como mediação, serviços, gestos, palavras, conselhos e acolhimentos, promove uma ativa potencialidade dos colaboradores, resultando em eficiência organizacional.

Além da identidade organizacional voltada ao humanismo, tendo em sua missão o desenvolvimento social, outra dimensão de sua importância a ser assumida



pela liderança do terceiro setor é a sustentabilidade. “A sustentabilidade é a capacidade de captação de recursos – financeiros, materiais e humanos – de maneira satisfatória e continuada, bem como a utilização destes de forma eficaz e eficiente, permitindo a entidade atingir seus objetivos sociais” (ZAPE, 2007, p. 4).

O papel da liderança nas entidades do terceiro setor culminam em procedimentos estratégicos de sustentabilidade, utilizando das demandas emergentes da sociedade, em diversos segmentos, para orientar um itinerário motivador e facilitador de perpetuação da identidade organizacional, da missão e dos valores, garantindo sua continuidade (SILVA; COSTA; GÓMEZ, 2011).

### **2.3 A administração**

A palavra administração tem origem no vocábulo latino *Administratione* “(ad-tendência, direção para; e minister: aquele que serve ou ministra, subordinação ou obediência), com o significado de ‘para servir’, subordinação, ou que presta serviço a outro” (ODA; MARQUES, 2012). A administração é uma ciência, uma técnica e mesmo uma arte de alcance de metas organizacionais de maneira eficaz e eficiente por meio de planejamento, entidade, liderança e controle de recursos organizacionais (DAFT, 2007). Esta concepção, apesar das críticas, confere à mesma um lugar de transdisciplinaridade em que congregam outras áreas do conhecimento, como a Economia, a Antropologia, o Marketing, a Psicologia e os Recursos Humanos, e outras mais, conforme destaca Chiavenato (2015). Ainda como ciência, a Administração procura conhecer, compreender e explicar a realidade da gestão.

A administração, como técnica, é uma contemplação da ciência, pois tem como objetivo a operação e a manipulação da realidade através de normas e procedimentos (CHIAVENATO, 2015). Ela busca como arte a compreensão e explicação, não busca operacionalizar ou manipular a realidade, pois sua essência é individual, pessoal, subjetiva e vivencial, sem rigor e sem imposição. Como tarefa básica, interpreta os objetivos propostos e efetivos na ação organizacional pelo planejamento, entidade, liderança, controle, e pelo alcance das metas de maneira eficaz e eficiente.

Segundo Chiavenato (2000, p. 5), “a administração tem como tarefa básica fazer as coisas através das pessoas”. Para isso, se faz necessária a gestão destas pessoas com uma política que reconheça e promova o código de valores éticos

organizacionais, que é disseminado por meio da cultura da entidade em um processo que sistematiza os procedimentos das operações e atividades, e que influenciará diretamente o clima que, em nível institucional, está ligado ao gestor e à sua liderança. Logo, o conceito de administração, semelhantemente, sofre a ebulição da complexidade global, assumindo, conforme Barreto (2017), um papel dos mais importantes para a humanidade.

Ainda de acordo com Chiavenato (2015), para uma gestão assertiva das pessoas, o foco precisa estar voltado ao negócio da entidade, desenvolvendo, aplicando e compartilhando vantagens corporativas competitivas por meio da sistematização de procedimentos que visem ao alcance satisfatório dos resultados almejados no planejamento. Tal sistematização deve ocorrer em um nível estratégico das entidades, assim como a gestão dos relacionamentos com os colaboradores, sempre de forma a contribuir ao máximo possível com a consecução das metas organizacionais, conforme indica a pesquisa de Demo, Fernandes e Fogaça (2017). Nascimento (2015) refere que a administração está caracterizada em qualquer planejamento, tomada de decisão e ação, efetivamente, concretizada em uma entidade.

Entende-se como base para toda boa administração, ações de gestão que sejam legítimas, de moralidade pública e privada, eficazes, transparentes, sustentáveis, colaborativas, imparciais, preventivas, incentivadoras de participação social (FREITAS, 2015). A administração é o processo de discernimento, tomada de decisões e execução sobre objetivos e aplicação de recursos; envolve as funções de planejamento, entidade, liderança, execução e controle (MAXIMIANO, 2006).

A pesquisadora Ana Cristina Limongi França (2012), em seu livro sobre as práticas em recursos humanos, infere que se faz necessário um planejamento da força de trabalho e aponta como ferramentas da gestão de pessoas: o recrutamento, a seleção, o treinamento, a recompensa e avaliação de desempenho; assim, destacamos a recompensa como ferramenta de mensuração para detectar a importância do endomarketing no clima organizacional.

A administração é parte integrante da gestão de qualquer organismo físico ou jurídico. Dessa forma, vale ressaltar que, para toda entidade jurídica, é fundamental a capacidade de administração, levando em consideração o planejamento, a entidade, a direção, a execução, o controle, o acompanhamento, a avaliação de processos, de entregas e o resultado (HISRICH; PETERS, 2004). As entidades do terceiro setor,

possuindo a personalidade jurídica, devem levar em consideração os princípios legais da administração e da contabilidade. Assim, para Pereira (2006), o grande problema, entre essas, consiste na compreensão e no seguimento de um itinerário administrativo, logo que não almejam lucros convencionais.

As entidades do terceiro setor devem ter a clareza que, apesar da boa vontade humanitária e social, precisam levar em consideração que é obrigatório possuir uma entidade metodológica de procedimentos administrativos, serem responsáveis pelas obrigações contábeis, segundo os dispositivos legais vigentes como qualquer empresa; assim, efetivando a profissionalização da administração e alcançando sucesso e destaque (FISCHER, 2004). Segundo Tenório *et al.* (2001), para atenderem a expectativa da sociedade, as entidades sem fins lucrativos devem possuir a habilidade de eficiência, eficácia e efetividade.

## **2.4 A educação**

Ao se reportar ao tema da educação, fica inerente o processo ou a arte social de transferência de conteúdos, valores e saberes entre as gerações. Quando se fala de educação, não se pode defini-la, absolutamente, pois ela é uma ciência ou arte dinâmica que formula e reformula seu conceito em construção permanente, tendo como pressupostos, valores e preferências concretas de sua realidade. Observa-se que “não há forma única nem um único modelo de educação.” (PILETTI, 2004, p. 12). No processo de educação, a partir da realidade, o sujeito que não é passivo, forma no seu coletivo uma realidade social, que possui preferências (PILETTI, 2004). Essas preferências se tornam um conjunto de valores a serem transmitidos, que devem se manifestar na vivência da colegialidade social.

Segundo Rego (2018), a educação se caracteriza na execução de um tripé de harmonização, socialização e de singularização. “A educação é sempre uma certa teoria do conhecimento posta em prática...” (FREIRE, 1981, p. 45). Para Coll (1999), a educação é uma responsabilidade de toda a sociedade, de proporcionar a seus integrantes participação em um conjunto de atividades sociais de caráter educativo. Para Calleja (2008), a educação é uma ação desenvolvida sobre as pessoas que formam a sociedade, ato esse que tem por objetivo capacitar de forma integral, consciente, eficiente e eficaz. Em Saviani (2002), a educação é entendida como um meio, ou seja, o ato de mediar na sociedade.

A educação não pode ser confundida com escolarização. De acordo com Pedreira (2017), a entidade tem o papel simplesmente de transmitir habilidades, técnicas e conhecimentos. Já a educação implica em uma tarefa de formação integral que pressupõe o desenvolvimento da personalidade e outras dimensões voltadas às relações interpessoais e para o exercício protagonista da cidadania (PEDREIRA, 2017). A educação acontece em todos os lugares sociais, pois a dimensão associativa exige dos indivíduos um pacto social. O ambiente escolar é propício para uma educação integral, onde os principais agentes educadores, que são as famílias e os professores, podem agir em conjunto, a fim de uma educação e formação integral do educando.

[...] educação compreende o conjunto dos processos, influências, estruturas e ações que intervêm no desenvolvimento humano de indivíduos e grupos na sua relação ativa com o meio natural e social, num determinado contexto de relações entre grupos e classes sociais, visando à formação do ser humano (LIBÂNEO, 2001, p. 7).

Toda a ação, que promove o desenvolvimento pessoal e social do educando, é uma ação educativa. Atitudes formais ou informais, gestos e ações em atividades de lazer, profissionalização ou cultura (ICE, 2015).

A educação no Ocidente medievo e moderna, de modo específico no Brasil, tem sua origem confessional. Conforme colônia da Coroa Portuguesa, o Reino de Portugal tinha o Catolicismo como religião oficial. Assim, a herança de princípios norteadores e mesmo didáticos encontram um ponto nevrálgico de dissonância ou concordância, concluindo que, a obediência ao professor “autoridade”, o acatamento às normas, e a concepção de execução do trabalho, tem aí sua origem (GUIMARÃES; OLIVEIRA, 2009).

A Escolástica representa ponto referencial, pois estimula a dialética, a discussão, a herança de dividir as coisas em partes, distinguindo-as. Vale ressaltar que o método de discutir pressupõe conhecimento, servindo como instrumento da construção do discurso (ZILLES, 1996). Para Oliveira (2005), era crucial que o indivíduo possuísse a formação cristã e intelectual.

### 2.4.1 A Educação Confessional Católica e Salesiana

Uma entidade confessional caracteriza-se por seguir uma confissão religiosa, podendo esta ser das mais variáveis. Segundo Bittar (2010), uma entidade confessional tem explícito seu objetivo primacial de maneira orgânica no *modus operandi* uma opção religiosa que, no Brasil, deu-se início com a chegada dos Jesuítas, em 1549. O foco principal da Educação Confessional Católica Salesiana é o jovem educando. O itinerário formativo para cada uma das diversas fases da formação da educação básica e superior deve incluir uma formação ética apropriada. Além disso, a todos os estudantes deve ser ofertada a possibilidade de seguir cursos de doutrina católica (JOÃO PAULO II, 1990).

O ponto de partida imprescindível desta Educação Confessional Católica é o encontro do agente educador com o destinatário, quer onde ele esteja, ou seja, dentro de uma sala de aula, no intervalo, sentado num banco, em uma roda de conversa, socioeconômica e emocional (CASTRO, 2000). O papel organizacional, que se passa por essas atitudes, deve estar presente nas ações de toda equipe educadora, no ambiente educativo, escolar ou universitário. Em especial, nas ações do educador professor, levando em consideração que o tempo da presença só pode acontecer no presente. “Segundo Emerson, filósofo e escritor norte-americano do século XIX, a conversa é um modo de se aproximar tanto de si mesmo quanto do outro” (ICE, 2015, p. 37).

A educação formal e informal se faz tão necessária porque deve ser contemplada como mediação a serviço dos destinatários de toda sociedade. Cumprimentos, gestos, palavras, conselhos, acolhimento: a presença educativa confessional promove uma educação que ativa as potencialidades do educando; suas capacidades intelectuais; as emotivas; e mesmo, à vontade, livre, incentiva o contato transcendental. O educador, com sua presença afetiva e efetiva, através de metodologias e técnicas, alcança seus educandos, levando em consideração suas dimensões como pessoa, cidadão, futuro profissional, harmonizando sua identidade, autoestima, autoconceito, autoconfiança, visão positiva do futuro, querer-se, projeto de vida, sentido da vida, autodeterminação, resiliência, autorrealização, plenitude (SOCIOEDUCAÇÃO, 2006), além da sua realidade transcendental (CASTRO, 2000).

A ação educativa confessional católica une bondade, transmitida pelas posturas e propostas do agente educador; resume um complexo de comportamentos

e atitudes, como o espírito de família, a bondade educativa, as palavras de correções e incentivos, que visam à compreensão de si, dos outros e do mundo, desencadeando num autocontrole e desenvolvimento emocional. “Traduzida em capacidade de compreensão e de discernimento para o sentido da vida e para uma construção de pessoas competentes em ser cidadãos e profissionais” (CASTRO, 2000, p. 31).

Na ação educativa, o educador, sensível a toda a realidade, busca fomentar uma formação integral, com conversas, aconselhamentos, correções, incentivos; sempre disposto a ouvir qualquer dúvida, e até mesmo as queixas. Levar em consideração o educando em suas peculiaridades individuais é de suma importância. Sua subjetividade é uma riqueza que deve ser respeitada, valorizada, acompanhada e incentivada, para formar uma geração capacitada ao protagonismo real. Para isso, é importante disposição interior do educador como abertura, reciprocidade, compromisso.

Essa abertura, para ir mais além de experiências superficiais; reciprocidade de interação, comunicação que se dá numa relação humanizada; compromisso que se traduz na responsabilidade ético moral.

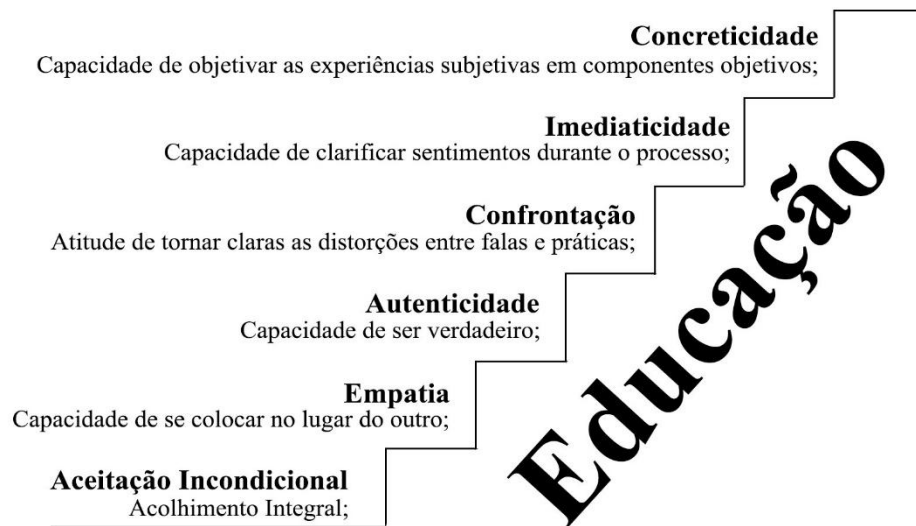
O método da pedagogia da presença é super simples. O educador tem que se educar para escutar e observar o conjunto dos acontecimentos reais que transcorrem ante aos seus olhos, desde a hora em que chega à unidade até a hora de dormir. (SOCIOEDUCAÇÃO, 2006, p. 71).

Segundo Castro (2000), o ambiente educativo é uma espécie de ninho, ou seja, é o lugar apropriado para gestação, para o nascimento, acolhimento, recepção de cuidados, recepção de carinho e afeto, para se sentir protegido; um lugar que reporta conforto e agradabilidade: é um lugar para morar. Na mesma obra, para Castro (2000), pode-se entender o ambiente educativo como lugar de estabelecer-se para a abertura da mente, do coração, e para o enriquecimento pessoal e transcendental, exigindo ambientes especiais em conformidade com as atividades específicas.

A educação católica exige da parte do agente educador a aquisição e o desenvolvimento de algumas atitudes (Veja a Figura 1), que são: a aceitação incondicional, como acolhimento integral; a empatia, como capacidade de se colocar no lugar do outro; a autenticidade, como capacidade de ser verdadeiro; a confrontação, como a atitude de tornarem claras distorções entre falas e práticas; a imediaticidade, como a capacidade de clarificar sentimentos durante o processo; a

concreticidade, como a habilidade de objetivar as experiências subjetivas em componentes objetivos (ICE, 2015).

**Figura 1 – Educação católica e atitudes**



Fonte: elaborado pelo autor

Dom Bosco (1815-1888), grande educador e santo italiano, “sublinha a importância para identificar, desenvolver, tonificar e zelar por um ambiente que seja uma verdadeira casa, cuja família, embora numerosa, viva saudavelmente todo o tempo de aprendizado (CASTRO, 2000, p. 45).

Com a pedagogia da presença, o educador exerce, a partir da construção do afeto e confiança, o desenvolvimento do autoconhecimento, da autoestima, do autoconceito e da autoconfiança, assim, entendendo que o educador, com a pedagogia da presença, vivencia uma “influência construtiva, criativa e solidária na vida do educando. (SOCIOEDUCAÇÃO, 2006, p. 75).

A presença, como meio de acompanhamento afetivo e formativo em um ambiente pensado e preparado para uma formação integral, deve ser ofertada aos destinatários. É através da presença educativa que o educador cumpre seu papel como agente da educação e, ao mesmo tempo, possibilita oportunidade ampla aos educandos da recepção de conteúdos formais e informais que resultam em formação ética, moral e racional.

### **3 APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE PESQUISADA NA CIDADE DE ARAÇATUBA-SP**

A Missão Salesiana de Mato Grosso, sediada na cidade de Campo Grande – MS, é a mantenedora do Colégio Salesiano Dom Luiz Lasagna e do Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium – UniSALESIANO. Ambos estão localizados em Araçatuba - SP.

#### **3.1 A Presença Salesiana no Mundo, no Brasil: um breve histórico**

A Pia Sociedade de São Francisco de Sales – ou Congregação Salesiana - foi fundada em Turim, Reino do Piemonte – Sardenha, hoje, Itália, em 18 de dezembro de 1859, pelo Padre Giovanni Melchiorre Bosco, o “Dom Bosco”. Este desenhou o que chamou, posteriormente, de “Sistema Preventivo na Educação”, adiantando-se aos tempos, marcando presença com seu processo educativo, considerado moderno e atual até em nossos dias. Além da Congregação Salesiana, fundou um vasto movimento de pessoas para dedicarem suas vidas na salvação da juventude (MACIEL, 2014).

O vasto movimento iniciado por Dom Bosco é denominado, hoje, Família Salesiana, que compreende 33 grupos, oficialmente reconhecidos; ultrapassando a marca de 400.000 membros. Todos os grupos vivem em comunhão carismática (identidade espiritual, pastoral e pedagógica), continuando a missão iniciada por Dom Bosco. A Congregação Salesiana é reconhecida, mundialmente, com 14.063 sócios espalhados em 1.873 obras situadas em 134 países, atendendo a marca de mais de 26 milhões de destinatários.

Na América Latina, a Congregação Salesiana de Dom Bosco chegou em 1875, na região da Patagônia - Argentina e, no Brasil, instalou-se em Niterói - RJ, em 1883. Expandiu-se por todos os estados do país, formando seis Inspetorias ou Mantenedoras, cujas sedes localizam-se em: Belo Horizonte, Campo Grande, Manaus, Recife, São Paulo e Porto Alegre.



### **3.1.1 Missão Salesiana de Mato Grosso – Inspetoria de Campo Grande**

Os Salesianos de Dom Bosco chegaram ao Mato Grosso em 18 de junho de 1894, a pedido do bispo de Cuiabá, Dom Carlos D'Amour. Iniciaram a Missão Salesiana de Mato Grosso - MSMT e suas atividades educacionais na cidade de Cuiabá, quando cinco missionários assumiram uma escola e uma paróquia, sob a chefia de Dom Luiz Lasagna. Em 1899, estenderam suas ações educativas até Corumbá, onde fundaram o Colégio Salesiano de Santa Teresa; assim, em outras cidades e, nos anos de 1940 e 1949, no Oeste Paulista. Em 1949, os salesianos chegaram a cidade de Araçatuba com o intuito de expandir o trabalho de Dom Bosco. Em 1951, iniciaram-se as atividades da educação básica com o Colégio Salesiano Dom Luiz Lasagna e, em 1974, com o ensino superior, na Faculdade de Ciências Contábeis e Atuariais da Alta Noroeste – FACCA (MACIEL 2014). Hoje, a Missão Salesiana tem sua sede na cidade de Campo Grande – MS.

#### **3.1.1.1 Missão**

“Formar bons cristãos e honestos cidadãos” é a grande missão determinada pelo fundador Dom Bosco.

A educação e a evangelização são o centro da missão. O projeto educativo pastoral salesiano é destinado à promoção integral dos jovens, especialmente, dos mais necessitados. A missão se concretiza em atividades e obras nas quais é possível promover a educação humana e cristã dos jovens, tais como: escolas, faculdades, universidades e formação profissional; obras sociais, oratórios e centros juvenis; paróquias e santuários marianos, por meio da atuação em áreas indígenas. Além da presença salesiana entre os jovens, por meio da Articulação da Juventude Salesiana (AJS), do Voluntariado Salesiano, da Orientação Vocacional, entre tantas outras iniciativas.

#### **3.1.1.2 Visão**

A promoção da educação integral da juventude, através do Sistema Preventivo de Dom Bosco, proporcionando-lhes conhecimento e habilidades para que

sejam profissionais competentes, cidadãos comprometidos com a sociedade, e cristãos engajados na missão evangelizadora de Cristo e na ajuda ao próximo.

Além da promoção da educação juvenil, possui como visão formar os seus associados, denominados Salesianos, em pessoas realizadas com a sua vocação e qualificadas para o trabalho com a juventude.

Os Salesianos, possuindo papel relevante nos desdobramentos da entidade, necessitam atrair funcionários renumerados. Dessa forma, capacitar os colaboradores e integrantes da comunidade educativa faz-se necessário para que, alinhados às crenças e valores, contribuam com criatividade e espírito crítico para realização da missão salesiana.

Junto aos Salesianos, estão os funcionários e toda a comunidade educativa, além dos grupos denominados Família Salesiana, que possuem a visão convergente, todos envolvidos na animação e na vivência do carisma salesiano, em colaboração fraterna.

Toda a atuação deve ser de forma solidária, com eficiência e eficácia, dentro dos princípios de participação e corresponsabilidade, a partir da luz e olhar da espiritualidade salesiana.

Consolidar a imagem institucional da entidade junto ao público interno e externo, de caráter confessional pela fidelidade ao Cristo e à missão, pela eficácia e eficiência na gestão dos bens imateriais e materiais e pelos serviços humanizantes prestados à comunidade.

Faz-se necessário, como itinerário a ser percorrido, preservar o equilíbrio financeiro Inspetorial, ou seja, da mantenedora, de suas filiais e de seus departamentos, para assim, atingir com eficiência e eficácia seus resultados.

### **3.1.1.3 Valores**

- A Missão Salesiana de Mato Grosso tem o seu projeto educativo baseado na razão, na religião e na amabilidade;
- Acolhida, otimismo, alegria e solidariedade fazem parte do conjunto de valores da entidade, que visa ao desenvolvimento humanístico positivo da vida.
- O trabalho com competência, criatividade e flexibilidade é tido como característica prevista no haurir do cotidiano do trabalho humanístico, ético e moral.

- Confiança em Deus e escuta constante de sua vontade são fundantes em uma entidade de confessional, onde, por muitas ocasiões, ocorrem a renúncia pessoal, a abnegação e as incompreensões.

## **3.2 Trajetória Histórica das filiais em estudo**

### **3.2.1 Colégio Salesiano Dom Luiz Lasagna**

No dia 10 de dezembro de 1949, os salesianos chegaram à cidade de Araçatuba - SP, através do desembarque do trem em que estava o Padre Pedro Cominetti. Ele teve como intuito expandir o trabalho de Dom Bosco no terreno doado por Francisco Cocapieller, então gerente do Banco Comercial, e os fazendeiros João Francisco dos Santos e Gabriel Ganme. Em 1951, iniciaram-se as atividades da educação básica, com o Colégio Salesiano Dom Luiz Lasagna. A educação proposta nas Instituições Salesianas é voltada para uma formação integral do educando, que propõe e estimula para a corresponsabilidade social.

No mês de janeiro de 1951, chega em Araçatuba o primeiro interno, Wilson Vezzoni, do município de Bento de Abreu. Em março do mesmo ano, o Colégio Salesiano Dom Luiz Lasagna inicia suas aulas em sede própria, com 30 internos e 120 alunos no curso regular: o “primário”, de 1ª a 4ª séries. Assim, com o trabalho sendo desenvolvido, tem-se o início da construção do pavilhão do internato, em dezembro de 1951. Sete anos depois, tem início a construção do prédio, na rua Cussy de Almeida, 187. E, em 1969, o Colégio passa a oferecer o ensino pluricurricular.

Pelo Colégio Salesiano, desde a sua fundação, passaram como diretores os padres: Mário Pellatiero (1951-1956); Mário Forgione (1957-1961); Pedro Alves Ferreira (1962-1964); Mário Pellatiero (1965-1966); Giovanni Balzan (1967-1971); Giovanni Zerbine (1972-1974); José Winkler (1975-1978); Eloy Costa (1979); José Marinoni (1980); Luís Marconetti (1981-1985); Gino Fávaro (1986-1991); José Alves de Araújo (1992-1995); Luís Marconetti (1996-1998); José Alves de Araújo (1999); Angel Adolfo Sánchez y Sánchez (2000-2002); Pedro Pereira Borges (2003-2006); José Alves de Araújo (2007); Jorge Pavorel (2008); Jair Marques de Araújo (2009-2010); Hermenegildo Conceição da Silva (2011 - 2014); Marcelo Fujimura (2015 – 2016); Luigi Favero (2017 – 2020) e Erondi Tamandaré Pereira Reis (2021 - atualmente).

O Colégio Salesiano Dom Luiz Lasagna, por ser uma entidade de ensino e educação particular, tem como público crianças, adolescentes e jovens com poder aquisitivo diferenciado.

A crescente disparidade entre as classes sociais, com a diminuição do poder aquisitivo de grande parcela da sociedade, expõe ao risco da fome, de doenças, e até mesmo ao risco da falta de abrigo para muitas famílias locais.

A proposta da Caritas Salesiana é colaborar com o desenvolvimento humanístico dos educandos e da comunidade educativa, e promover a dignidade humana das pessoas que são acompanhadas pelo projeto.

### **3.2.2 UniSALESIANO Araçatuba**

Atuando na Educação Básica desde 1951, em 1974 foi criada a Faculdade de Ciências Contábeis e Atuariais da Alta Noroeste – FACCA, credenciada pelo Decreto Federal n.º 74.305, de 22/07/1974. Depois de um tempo, vieram a Faculdade de Tecnologia da Alta Noroeste, credenciada pelo Decreto Federal s/n, de 19/02/1993; as Faculdades de Ciências da Saúde da Alta Noroeste, credenciadas pela Portaria n.º 3.452, de 19/11/2003; e de Ciências Sociais Aplicadas da Alta Noroeste, credenciada pela Portaria n.º 1.897 de 15/07/2003, que integram, a exemplo de Lins, as Faculdades Católicas Salesianas de Araçatuba.

Em 16 de junho de 2004, a Portaria MEC n.º 1.729, publicada no DOU do dia 17 subsequente, aprovou a transferência de manutenção dos cursos ministrados pela Instituição de Ensino Superior - IES para a Missão Salesiana de Mato Grosso. O UniSALESIANO, fundado em princípios éticos, cristãos e da pedagogia salesiana; em consonância com suas funções de ensino, pesquisa e extensão; inspirado nos princípios e fins da educação nacional, tem por missão “contribuir na formação ética, cristã e salesiana de cidadãos através da produção e difusão do conhecimento e da cultura”. Esta missão se expressa na seguinte afirmação de Dom Bosco: “Formar bons cristãos, honestos cidadãos e profissionais competentes”.

A partir do credenciamento do Centro Universitário, em julho de 2005, iniciou-se uma trajetória de expansão e aperfeiçoamento dos processos de gestão, ensino, pesquisa e extensão. No UniSALESIANO Araçatuba, são vinte e dois cursos em diversas áreas.

### **3.3 Missão, visão e valor organizacional do Colégio e do UniSALESIANO**

#### **3.3.1 A Missão Organizacional no Colégio Salesiano Dom Luiz Lasagna**

Em fidelidade às inspirações e práticas de Dom Bosco, à ação educativa, há mais de sessenta anos na região Oeste de São Paulo – Araçatuba - Brasil, aos sinais dos tempos, e às crenças e valores acima definidos, todo o empenho do Colégio Salesiano tem sido e continuará a ser o de concretizar a seguinte missão: promover a formação de bons cristãos e honestos cidadãos por meio de uma educação integral.

#### **3.3.2 A Missão Organizacional do UniSALESIANO Araçatuba**

Fiel aos princípios norteadores da Congregação Salesiana, a Missão Salesiana de Mato Grosso tem se empenhado em concretizar, nos mais diversos campos de sua atuação, a missão de promover a vida, segundo um projeto de educação integral da juventude por meio do sistema formal de ensino. Dentro destes princípios, todas as instituições de ensino da Missão Salesiana de Mato Grosso, inclusive a Universidade, Centro Universitário e Faculdades, têm o papel específico de criar, evangelizar e disseminar a cultura a serviço do homem.

Os salesianos, assim como os seus colaboradores, desenvolvem as atividades educacionais orientados pelos seguintes valores:

**A razão:** o jovem se educa quando tem oportunidade de uma convivência construtiva e crítica no seio da comunidade educativa que respeita, dialoga, argumenta, estimula e acolhe. Na educação, como processo que capacita as pessoas a construir seu conhecimento e a se posicionarem, de forma seletiva e crítica, diante da cultura assimilada de forma gradual e contínua.

**A religião:** o Evangelho de Jesus Cristo, quando acolhido, fundamenta e dá sentido às experiências, atitudes e compromissos enquanto pessoas e comunidade. Na Comunidade Educativa, reunindo no espírito de Dom Bosco, salesianos, demais educadores, educandos e seus pais na tarefa da educação/evangelização.

**A amorevolezza** – traduzida por analogia como carinho e afetuosidade, conquista o jovem para sempre é a experiência de uma relação pessoal, amiga, acolhedora, afetuosa e fraterna. No estilo salesiano de educar pelo diálogo, religião, carinho, alegria, presença e espírito de família.

A inculturação – assim como Cristo assumiu a condição humana, a semente do Evangelho lançada no terreno fértil das culturas dos diversos grupos – mundo juvenil, classes populares, comunidades indígenas – germina a fé, desenvolve-se e exprime-se, segundo a índole de cada grupo.

O conhecimento – a verdade liberta, e a ciência e a técnica possibilitam o desenvolvimento pessoal e social. No conhecimento que propicia às pessoas compreensão e participação no processo de desenvolvimento político, social, econômico, cultural e tecnológico da sociedade.

O espírito crítico – faz-se necessário para saber julgar e discernir para bem escolher. Na Escola, como subsidiária da família para propiciar a educação integral da juventude; e no Ensino Superior, como espaço privilegiado para a criação, a crítica, a divulgação e a evangelização da cultura.

O comprometimento – quem conhece a verdade não pode deixar de agir conforme a verdade; assim, ser responsável e corresponsável.

O UniSALESIANO, fundado em princípios éticos, cristãos e da pedagogia salesiana, em consonância com suas funções de ensino, pesquisa e extensão, inspirado nos princípios e fins da educação nacional, tem por missão contribuir na formação ética, cristã e salesiana, através da produção e difusão do conhecimento e da cultura, jovens e adultos para a cidadania. Esta missão se expressa na seguinte afirmação de Dom Bosco: Formar bons cristãos, honestos cidadãos e profissionais competentes.

De acordo com o documento Identidade das Instituições Salesianas de Educação Superior (IUS, p. 11), de 2003:

Cada IUS, enquanto instituição de educação superior, é uma comunidade acadêmica, formada por docentes, estudantes e pessoal administrativo, que promove de modo rigoroso, crítico e propositivo o desenvolvimento da pessoa humana e do patrimônio cultural da sociedade, mediante a pesquisa, a docência, a formação superior e contínua e os diversos serviços oferecidos às comunidades locais, nacionais e internacionais.

Ao redimensionar sua abrangência de atuação para atender novas demandas nacionais, por meio de cursos superiores na modalidade da Educação a Distância, o UniSALESIANO amplia sua missão e contribui, ainda mais, para o desenvolvimento humano, social e intelectual em todo país.

### **3.3.3 A visão do Colégio Salesiano Dom Luiz Lasagna**

Na visão do Colégio Salesiano Dom Luiz Lasagna, a vida é um encontro significativo de pessoas; assim, a escola é um espaço propício para o desenvolvimento das capacidades socioeducativas. Todos os educadores do Colégio são sinais e portadores do amor de Deus aos jovens, especialmente, aos mais pobres.

Lugar de dimensão da fé, onde Nossa Senhora, com o título de Auxiliadora, dá sempre sua proteção maternal através sua ação de intercessora permanente; é desenvolvida a caridade pastoral caracterizada como epicentro e síntese do espírito salesiano. E tem como critério de ação o coração oratoriano, que é casa que acolhe, paróquia que evangeliza, colégio que encaminha para a vida e pátio onde os amigos se encontram para viver com alegria; logo que o Sistema Preventivo de Dom Bosco possui metodologia e espiritualidade para a educação integral da juventude.

A percepção é de que todas as pessoas, principalmente os jovens, têm potencial para o bem, capacidade para crescer e criar uma sociedade mais justa e fraterna. Nesse tocante, a educação é processo que capacita as pessoas a construírem seu conhecimento e a se posicionarem, de forma seletiva e crítica, ante à cultura assimilada de forma gradual e contínua; pois o conhecimento propicia às pessoas a compreensão e a participação no processo de desenvolvimento político, social, econômico, cultural e tecnológico da sociedade.

O Colégio Salesiano é subsidiário da família para propiciar a educação integral da juventude. E a comunidade escolar educa/evangeliza, reunida sempre no espírito de Dom Bosco, salesianos, demais educadores e alunos. Esse estilo salesiano de educar constitui-se de: diálogo, religião, carinho, alegria, presença e espírito de família.

### **3.3.4 A visão no UniSALESIANO Araçatuba**

A visão no UniSALESIANO de Araçatuba pauta-se nos valores convergentes ao Evangelho e às características da entidade que pertence e tem os seguintes princípios expressos:

- Responsabilidade social;
- Respeito aos direitos humanos;

- Conduta ética e moral;
- Desenvolvimento sustentável;
- Gestão participativa;
- Transparência nas ações;
- Relacionamento solidário e cordial;
- Atitudes inovadoras e criativas.

### **3.3.5 Os valores no Colégio Salesiano Dom Luiz Lasagna**

Os valores evidenciados nos documentos do Colégio Salesiano Dom Luiz Lasagna, são:

- O respeito à dignidade do ser humano, que é, em um só tempo, valor ético, político e religioso, constituindo-se no valor fundamental de todos os demais valores; o respeito mútuo porque, coerentemente com o valor fundamental, o respeito é devido a qualquer pessoa e exigível de qualquer pessoa.

- A justiça, pois fazer justiça, respeitando a igualdade e a equidade, é valor ético.

- A solidariedade, pois a vida social acentua, a cada dia, que dependemos uns dos outros; além disso, viver em uma nação supõe solidariedade de objetivos; portanto, a solidariedade é exigível de cada um de nós, embora seja um valor difícil de ser compreendido e praticado numa sociedade que acentua a competição.

- O diálogo como valor em um contexto de extremismos, pois numa sociedade pluricultural, com interesses nem sempre convergentes, os conflitos estão latentes e tornam a convivência, com respeito mútuo, justiça e solidariedade, uma relação complexa. Essa capacidade de relacionamento, que se opõe à violência como fator de resolução de conflitos, é o diálogo.

- A razão, primeiro valor do tripé do Sistema Preventivo, identifica-se bastante com o valor do diálogo; o jovem se educa quando tem oportunidade de uma convivência construtiva e crítica no seio da comunidade educativa que o respeita, dialoga com ele, o estimula e acolhe.

- A religião, pois sendo uma entidade confessional, tem este como segundo valor do tripé do Sistema Preventivo. Enfatiza que o Evangelho fundamenta e dá



sentido às nossas experiências, atitudes e compromissos enquanto pessoa e comunidade.

- A amorevolezza, sendo uma palavra da língua italiana identificada como característica fundamental expressa pelo fundador, não possui tradução exata para a Língua Portuguesa, podendo ser entendida como amabilidade, carinho, afeto, proximidade, acolhimento. Esta palavra é o terceiro valor do tripé do Sistema Preventivo, o que conquista o jovem para sempre é a experiência de uma relação pessoal, amiga, acolhedora e fraterna.

- A enculturação, como valor, tem seu fundamento nos próprios Evangelhos, assim como Cristo assumiu a condição humana, lançamos a semente do Evangelho no terreno fértil das culturas dos diversos grupos, especialmente, o mundo juvenil, de modo que o germe da fé possa se desenvolver e se exprimir segundo a índole de cada grupo.

- O conhecimento e a verdade libertam com o auxílio do espírito crítico, proporcionam a capacidade de bem julgar e discernir para bem escolher. Assim, a ciência e a técnica possibilitam o desenvolvimento pessoal e social, pois o comprometimento perpassa quem conhece a verdade, logo que provoca uma ação e reação e não pode deixar de agir conforme a verdade.

### **3.3.6 Os valores do UniSALESIANO de Araçatuba**

É ser referência em Educação Superior no Centro Oeste Paulista pela qualidade e pela proposta educacional, baseada nos princípios da Pedagogia Salesiana”. O UniSALESIANO quer construir conhecimento e atuar como agente qualificado para responder às demandas da sociedade contemporânea e da sua comunidade universitária. Compromete-se com a qualidade de Ensino, Pesquisa e Extensão. Aproxima seus acadêmicos à realidade da sociedade, propiciando formação profissional competente.

### **3.4 A administração da Missão Salesiana de Mato Grosso**

Para efetiva realização de sua missão, que é: Formar bons cristãos, honestos cidadãos e profissionais competentes, e para a consecução de seus

objetivos, foram registradas pelo Colégio Salesiano Dom Luiz Lasagna e pelo UniSALESIANO Araçatuba, em seus Regimentos, as diretrizes de funcionamento, estrutura e entidade, sendo do conhecimento de toda a comunidade escolar e acadêmica (docentes e discentes) e do corpo administrativo.

A estrutura organizacional foi desenvolvida de modo a privilegiar a participação, caracterizando-se pela democratização e descentralização. Essa percepção é atestada na prática da vida institucional e organizacional, e assegurada por ambos os regimentos.

De acordo com o organograma administrativo e pedagógico da Missão Salesiana de Mato Grosso, Colégio Salesiano Dom Luiz Lasagna e UniSALESIANO, a administração da entidade é composta por: (para todas as filiais da mantenedora)

a) Órgãos de Administração Superior

Reitor-Mor e Conselho Geral

b) Chancelaria (Inspetoria de Campo Grande)

Presidente da Mantenedora - Missão Salesiana de Mato Grosso (Campo Grande - MS)

### **3.4.1 Direção do Colégio Salesiano Dom Luiz Lasagna**

Segundo as portarias organizacionais que regem a Entidade, a direção é composta pelos membros relacionados a seguir e que estão ilustrados na Figura 2:

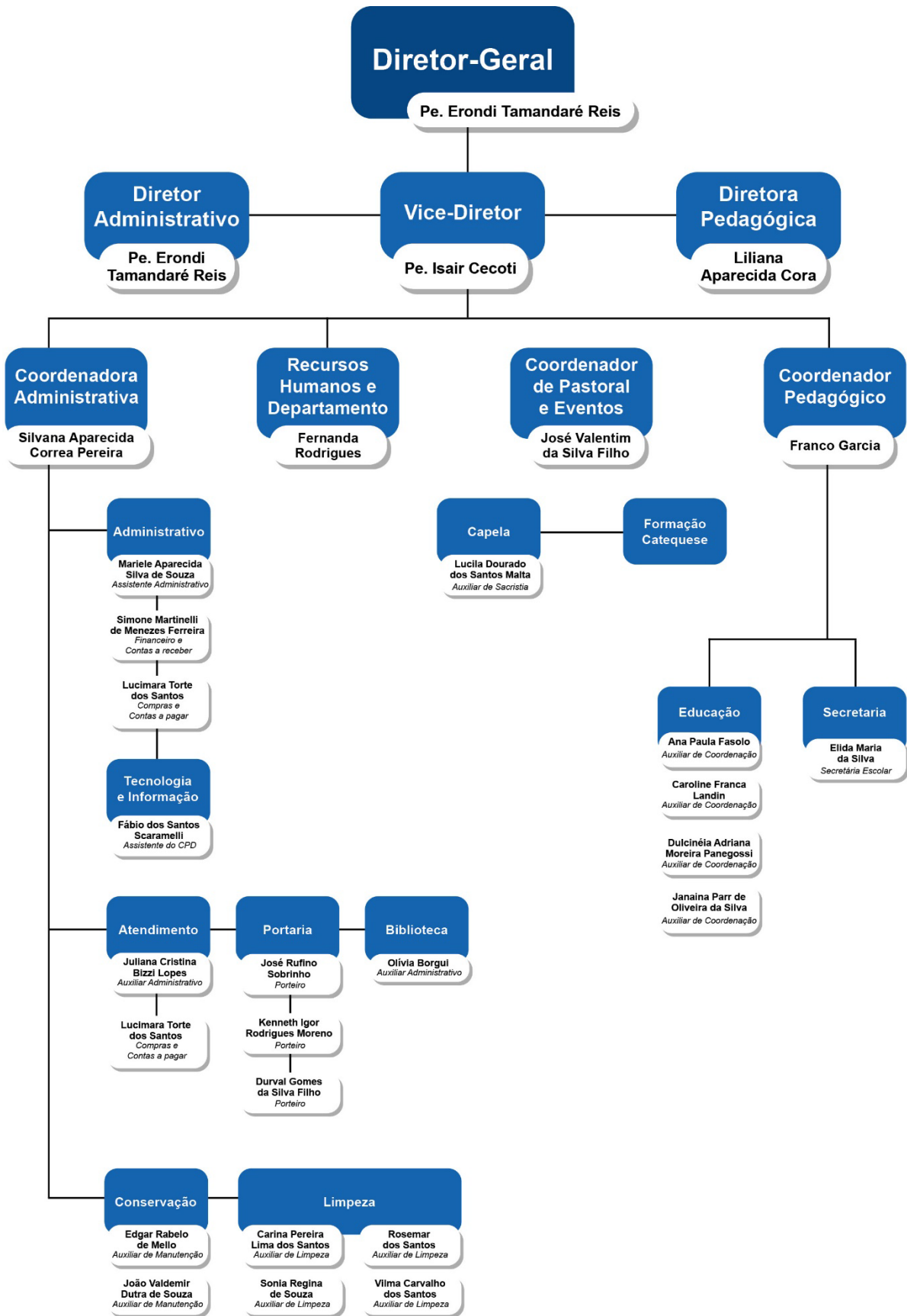
a) Direção-Geral

b) Vice-Direção

c) Direção Pedagógica

d) Direção Administrativa

Figura 2: Organograma Colégio Salesiano Dom Luiz Lasagna:



Fonte: Elaborado pelo autor

Os Quadros 1 e 2 mostram os setores e o números de profissionais envolvidos que trabalham no Colégio Salesiano Dom Luiz Lasagna.

### Quadro 1: Setores do Colégio Salesiano Dom Luiz Lasagna

<b>ADMINISTRATIVO</b>			
Diretor Administrativo	01		
Assistente Administrativo	01		
Auxiliar Administrativo	01		
<b>Total</b>	<b>03</b>		
<b>BIBLIOTECA</b>			
Bibliotecária	00		
Auxiliar Administrativo	01		
<b>Total</b>	<b>01</b>		
<b>CPD/T.I.</b>			
Programador	00		
Assistente de CPD	01		
<b>Total</b>	<b>01</b>		
<b>DEPARTAMENTO PESSOAL / RECURSOS HUMANOS</b>			
Assistente de Departamento P.	00		
Assistente Administrativo	01		
Auxiliar Administrativo	00		
<b>Total</b>	<b>01</b>		
<b>FINANCEIRO</b>			
Assistente Administrativo	00		
Auxiliar Administrativo	01		
<b>Total</b>	<b>01</b>		
<b>COZINHA</b>			
Cozinheira	01		
<b>Total</b>	<b>01</b>		
<b>CAPELA</b>			
Auxiliar Sacristia	01		
<b>Total</b>	<b>01</b>		
<b>MANUTENÇÃO</b>			
Encarregado de Manutenção	00		
Assistente de Manutenção	00		
Auxiliar de Manutenção	02		
<b>Total</b>	<b>02</b>		
<b>PASTORAL</b>			
Coordenador de Pastoral	01		
Auxiliar Administrativo	00		
<b>Total</b>	<b>01</b>		
<b>PORTARIA</b>			
Encarregado de Portaria	00		
Porteiro	03		
<b>Total</b>	<b>03</b>		
<b>RECEPÇÃO</b>			
Auxiliar Administrativo	01		
<b>Total</b>	<b>01</b>		

<b>LIMPEZA</b>		<b>SECRETARIA</b>	
Encarregado de Limpeza	00	Secretaria Escolar	01
Auxiliar de Limpeza	06	Assistente Administrativo	00
<b>Total</b>	<b>06</b>	Auxiliar Administrativo	00
<b>SUPORTE COORDENAÇÃO</b>		<b>Total</b>	<b>01</b>
Assistente Coordenação	00		
Auxiliar Coordenação	04		
<b>Total</b>	<b>04</b>		

Fonte: Elaborado pelo autor

## Quadro 2: Docentes do Colégio Salesiano Dom Luiz Lasagna

<b>INFANTIL (I, II, III)</b>	
<b>FUNDAMENTAL I (1º ao 5º)</b>	
<b>NOME</b>	<b>QUANTIDADE</b>
Infantil I	1
Infantil II	1
Infantil III	2
1º	2
2º	1
3º	2
4º	1
5º	2
Educação Física	1
Inglês	1
Música	2
Robótica	1
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>

**FUNDAMENTAL II (6º ao 9º)****ENSINO MÉDIO (1º ao 3º)**

<b>MATÉRIA</b>	<b>QUANTIDADE</b>
Arte	1
Química / Físico-Química / Química do Cotidiano	1
História	1
Redação / Gramática / IF - Produção de Texto / IF – Português	1
Língua Portuguesa	1
Matemática / IF - Matemática	2
Inglês / IF - Inglês	2
Educação Física / Vida e Saúde	1
Física / IF - Física	1
Literatura	1
Biologia / Ciências / Natureza / Projeto de Vida	3
Ensino Religioso	1
Geografia	1
Filosofia / Sociologia	1
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>

**TOTAL DOCENTES 35**

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.4.2 Direção do UniSALESIANO Araçatuba

Segundo as portarias organizacionais que regem a Entidade, a direção é composta pelos membros relacionados a seguir e conforme ilustra a Figura 3:

Para o UniSALESIANO Araçatuba

a) Diretor-Geral

Reitor

Diretor-Geral da Unidade de Lins – SP

b) Vice-Reitor

Diretor-Geral da Unidade Araçatuba – SP

c) Pró-Reitora Administrativo

d) Pró-Reitor de Pastoral

e) Pró-Reitor de Ensino, Pesquisa e Pós-Graduação

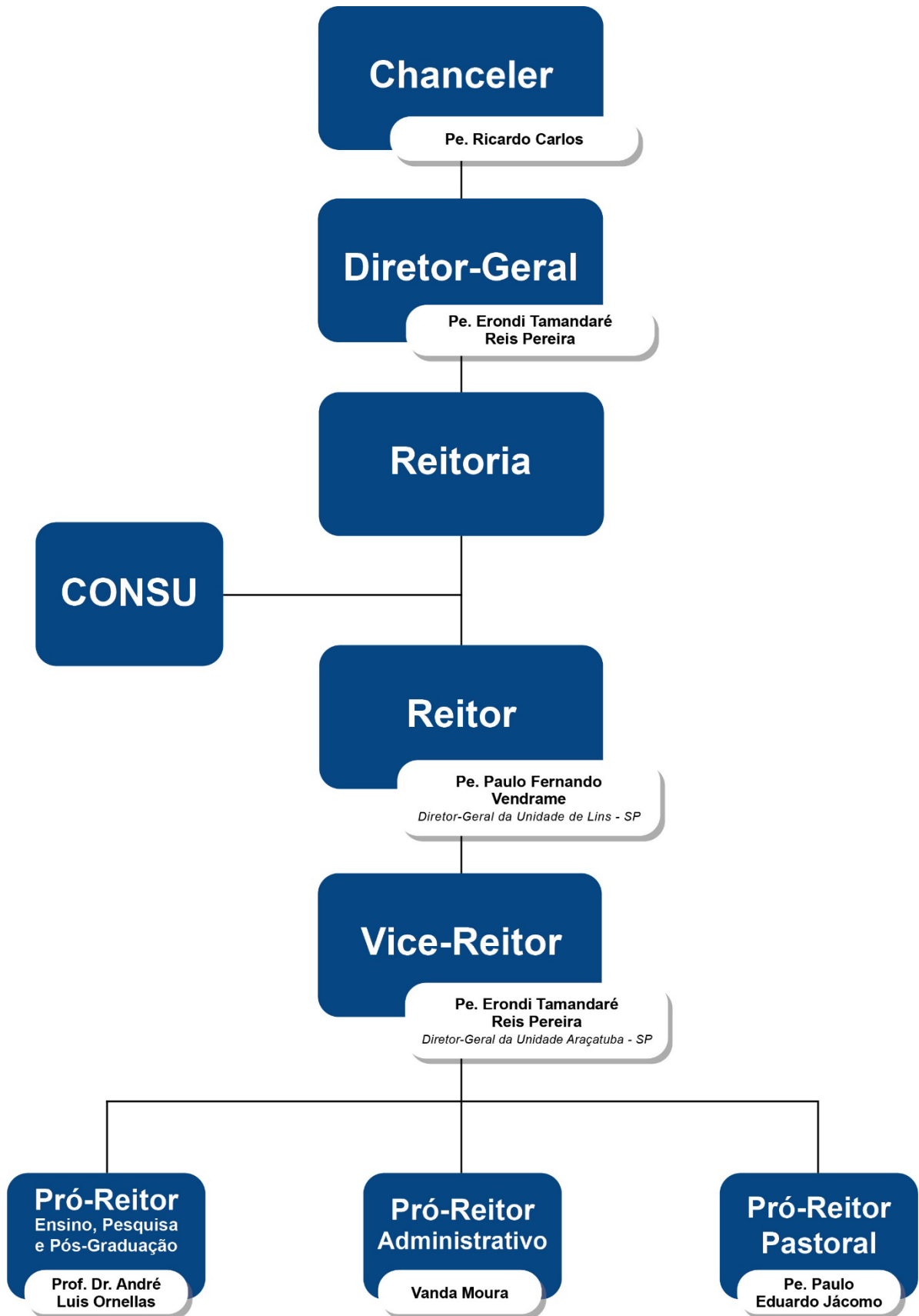
Em nível deliberativo:

- Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão - CONSEPE;
- Conselho de Cursos.

Em nível executivo:

- Diretoria-Geral;
- Coordenação de Cursos.

Figura 3: Organograma UniSALESIANO Araçatuba:



Fonte: Elaborado pelo autor



Para complementar, os Quadros 3 e 4 mostram os setores e o números de profissionais envolvidos que trabalham no UniSALESIANO Araçatuba.

**Quadro 3: Setores do UniSALESIANO Araçatuba**

<b>ADMINISTRATIVO</b>		<b>JURÍDICO</b>	
Diretor Administrativo	01	Advogado	01
Assistente Administrativo	02	Auxiliar Jurídico	01
Auxiliar Administrativo	02	Total	02
Total	05		
<b>BIBLIOTECA</b>		<b>LABORATÓRIO DE MEDICINA</b>	
Bibliotecária	01	Encarregado de Laboratório	01
Auxiliar Administrativo	02	Auxiliar de Lab. Análises Física e Química	01
Total	03	Total	02
<b>COMUNICAÇÃO E MARKETING</b>		<b>LABORATÓRIO DE ENGENHARIA</b>	
Criador de Publicidade	01	Encarregado de Laboratório	01
Técnico de Laboratório	01	Auxiliar de Lab. Análises Física e Química	01
Assistente de Comunicação	01	Total	02
Analista de Comunicação e Mkt	01		
Assistente de Publicidade	01	<b>LABORATÓRIO MORFOFUNCIONAL</b>	
Auxiliar de Laboratório	01	Encarregado de Laboratório	01
Auxiliar Administrativo	02	Técnico de Laboratório	01
Total	08	Auxiliar de Laboratório	01
		Total	03
<b>CPD/T.I.</b>		<b>LIMPEZA</b>	
Programador	01	Encarregado de Limpeza	01
Auxiliar de Laboratório	01	Auxiliar de Limpeza	26
Total	02	Total	27
<b>DEPARTAMENTO PESSOAL</b>			

Assistente de Departamento Pessoal	01
Assistente Administrativo	01
Auxiliar Administrativo	01
Total	03

**DIREITO/NPCJ**

Advogada	01
Orientador de Ensino	02
Total	03

**FINANCEIRO**

Assistente Administrativo	01
Auxiliar Administrativo	05
Total	06

**HOSPITAL VETERINÁRIO**

Médico Veterinário	06
Auxiliar Administrativo	01
Auxiliar Veterinário	01
Total	08

**ORIENTADORES DE NUTRIÇÃO**

Orientadores de Nutrição	02
Total	02

**PASTORAL**

Auxiliar Administrativo	03
Total	03

**PORTARIA**

Encarregado de Portaria	01
-------------------------	----

**MANUTENÇÃO**

Encarregado de Manutenção	01
Assistente de Manutenção	04
Auxiliar de Manutenção	02
Eletricista	01
Total	08

**MULTIMEIOS/LAB. INFORMÁTICA**

Assistente de Laboratório	01
Auxiliar de Laboratório	02
Auxiliar de Multimeios	02
Jovem Aprendiz	01
Total	06

**ORIENTADORES DE ENFERMAGEM**

Orientadores de Ensino	10
Total	10

**ORIENTADORES DE FISIOTERAPIA**

Orientadores de Fisioterapia	04
Total	04

**SECRETARIA**

Encarregada de Secretaria	01
Assistente Administrativo	01
Jovem Aprendiz	02
Auxiliar Administrativo	09
Total	13

**SERVIÇO SOCIAL**

Assistente Social	01
-------------------	----

Porteiro	12	Jovem Aprendiz	02
Total	13	Auxiliar Administrativo	04
<b>PRECEPTORIA/MEDICINA</b>		Total	07
Assistente de Coordenação	01	<b>PRÓ-REITORIA</b>	
Assistente Administrativo	02	Diretor Administrativo	01
Auxiliar Administrativo	02	Secretaria	04
Total	05	Assistente de Coordenação	01
<b>RECURSOS HUMANOS</b>		Auxiliar Administrativo	01
Encarregado de R.H	01	Total	07
Auxiliar Administrativo	01	<b>RECEPÇÃO</b>	
Total	02	Recepcionista	02
		Total	02

Fonte: Elaborado pelo autor

#### Quadro 4: Docentes do UniSALESIANO Araçatuba

<b>PROFESSORES</b>	
CONTABILIDADE	07
DIREITO	19
BIOMEDICINA	03
ENGENHARIA	33
MEDICINA VETERINÁRIA	06
FARMÁCIA	08
MEDICINA	101
PSICOLOGIA	07
EDUCAÇÃO FÍSICA	04
ENFERMAGEM	08
MELHOR IDADE	05
ARQUITETURA	05
QUÍMICA	03
LINGUA PORTUGUESA	01

SOCIOLOGIA	02
NUTRIÇÃO	03
FISIOTERAPIA	08
BIOLOGIA	08
MATEMÁTICA	02
SERVIÇO SOCIAL	01
ESTATÍSTICA	02
COMUNICAÇÃO SOCIAL	05
ADMINISTRAÇÃO	06
ÁREA E PESQUISA	02
FILOSOFIA	01
LÍNGUA INGLESA	01
ÁREA E ORIENTAÇÃO	01
<b>Total Professores</b>	<b>252</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

## 4 METODOLOGIA

A pesquisa propôs analisar dados secundários de forma quantitativa em um primeiro momento e, em sequência, voltar a atenção para as informações qualitativas que acompanham estes números. Portanto, haverá a observação dos dados secundários sob a perspectiva quanti e, também, qualitativa. Como os dados advêm de uma única entidade, a metodologia será descrita como estudo de caso e será desenvolvida por meio de um conjunto de metodologias que possibilitarão a compreensão do fenômeno a ser estudado.

Para iniciá-la, faz-se necessária uma visão histórico-contextual da entidade escolhida, considerando a origem, a cultura, a formação e os aspectos organizacionais específicos. Neste caso, ser entidade do terceiro setor, filantrópica, confessional, católica e de educação. Como referido anteriormente, a escolha da entidade deu-se devido ao pesquisador ser um dos sócios, sendo, portanto, um fenômeno constatado pessoalmente de si e dos outros sócios de que existe uma imprecisão de entendimento acerca da natureza da entidade, por sua complexidade de definições e do conjunto das entidades do terceiro setor.

Em seguida, foi realizada uma revisão sistemática da literatura produzida sobre a gestão de pessoas na entidade do terceiro setor para que se possa compreender o estado atual de conhecimento sobre este assunto. Por fim, partirá para a análise documental exploratória da referida entidade, por meio da leitura dos dados administrativos quanti-qualitativos sobre as demissões, permanência dos colaboradores e trancamentos de alunos, seguidos das respectivas motivações.

Após a coleta dos dados, estes serão analisados de forma a definir categorias de respostas que colaborarão para compreensão do caso estudado. Tendo em vista que se trata de uma pesquisa quali-quantitativa, alguns teóricos poderão colaborar como orientadores para uma análise consistente. Entre eles, estão: Émile Durkheim (1987) que, ao refletir sobre a unidade das ciências, considera a reificação dos fenômenos sociais e físicos, em que os quais podem ser verificados através dos sentidos e da observação, isto é, independente da consciência humana e explicado por outros fenômenos sociais. Neste mesmo sentido, Boudon (1989) refere que qualificar um método como descritivo ou empírico não assegura maior ou menor precisão para a pesquisa. O que aumenta a confiabilidade de uma pesquisa é a forma

de captação das informações. E ainda, Paugam (2015) corrobora em defesa de que é possível categorizar uma variável de diversas formas por meio de representações sociais, convenções próprias e organismos nacionais, por exemplo.

A pesquisa a ser desenvolvida utilizará dados secundários, ou seja, dados que já foram coletados e analisados e, portanto, não será submetida à avaliação do Comitê de Ética em Pesquisa, conforme disposições regulamentares vigentes que dispensam essa avaliação nos casos de pesquisas que não envolvem seres humanos em seus procedimentos de coleta de dados.

## 5 EXPECTATIVAS

A partir do projeto apresentado, dos capítulos propostos e de seus subcapítulos, este preponente tem como expectativa um olhar de maneira mais profundo da entidade pesquisada, da qual faz parte, partindo de uma pesquisa qualitativa bibliográfica de conceitos universais administrativos e de definições sobre a natureza jurídica da entidade e de sua contextualização. Tem como pressuposto confirmar que o conhecimento da identidade organizacional interfere objetivamente nos resultados. Logo, identificar e promover o conhecimento acerca da identidade organizacional, com a finalidade de proporcionar adesão e engajamento dos funcionários.

A partir de uma análise quantitativa de dados secundários, culminar em uma visão holística da relação da entidade e clientes externos e internos, em uma discussão na expectativa de detectar e apontar fragilidades e potências, indicando estratégias para aumentar o alcance dos destinatários e um modelo de liderança eficaz para tal. Confirmando, ainda, o segundo pressuposto proposto de que a liderança transformacional vinculada à Entidade do Terceiro Setor alcança melhores resultados com a promoção da cultura organizacional, ou rejeitando e propondo outro modelo. Logo, capacitar os funcionários, estrategicamente, com a finalidade de captar e reter o público-alvo e aprimorar o resultado da entidade.

## 6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A realidade da Educação Básica e Superior no Brasil, apesar dos avanços, sempre demandou debates pela sua morosidade. Porém, com as demandas impostas pela atualidade, com a vigência da pandemia da COVID-19, além do recuo de índices de desenvolvimento educacional; houve a fragilização do desenvolvimento humano e um acentuado aumento nos índices de alunos com necessidades especiais.

A pesquisa aconteceu por meio do aferimento de dados, em sistemas de recursos humanos, de secretaria escolar e acadêmica da gestão da entidade, no Colégio Salesiano Dom Luiz Lasagna e no Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium - UniSALESIANO Araçatuba. Pela complexidade do amplo alcance da entidade e pelo fator temporalidade, logo que esta se faz presente na região há mais de 73 anos, o recorte da pesquisa se deu entre os anos de 2006 e 2021.

### 6.1 Resultados dos índices dos colaboradores

Para a entidade vislumbrar um itinerário de capacitação estratégica com a finalidade de captar e reter o público-alvo, faz-se necessário identificar através de dados do departamento de recursos humanos da entidade os índices da capacidade de atração, identificação, engajamento e permanência dos funcionários na entidade. No Quadro 5 a seguir, constam as informações do Departamento de Recursos Humanos do Colégio Salesiano Dom Luiz Lasagna:

**Quadro 5: Admitidos e Demitidos – Colégio Salesiano Dom Luiz Lasagna**

ANO-BASE	ADMITIDOS		TOTAL	DEMITIDOS		TOTAL
<b>2006</b>	Administrativos	Professores		Administrativos	Professores	
	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>25</b>
<b>Permanecem 2021</b>	2021- 00	2021 – 00	2021- 00	Iniciativa Entidade: 4 Pedido demissão: 8	Iniciativa Entidade: 6 Pedido demissão: 7	
	0%	0%	0%			
	Administrativos	Professores		Administrativos	Professores	



<b>2007</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	
<b>Permanecem 2021</b>	2021- 00 0%	2021- 00 0%	2021 – 0 0%	Iniciativa Entidade: 6 Pedido demissão: 5	Iniciativa Entidade: 1 Pedido demissão: 8	<b>20</b>
	Administrativos	Professores		Administrativos	Professores	
<b>2008</b>	<b>16</b>	<b>07</b>	<b>23</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>28</b>
<b>Permanecem 2021</b>	2021- 00 0%	2021- 00 0%	2021- 00 0%	Iniciativa Entidade: 1 Pedido demissão: 15	Iniciativa Entidade: 3 Pedido demissão: 9	
	Administrativos	Professores		Administrativos	Professores	
<b>2009</b>	<b>32</b>	<b>13</b>	<b>45</b>	<b>20</b>	<b>12</b>	<b>32</b>
<b>Permanecem 2021</b>	2021- 00 0%	2021- 00 0%	2021- 00 0%	Iniciativa Entidade: 1 Pedido demissão: 19	Iniciativa Entidade: 3 Pedido demissão: 9	
	Administrativos	Professores		Administrativos	Professores	
<b>2010</b>	<b>25</b>	<b>6</b>	<b>31</b>	<b>20</b>	<b>12</b>	<b>32</b>
<b>Permanecem 2021</b>	2021- 02 0%	2021- 06 0%	2021- 08 0%	Iniciativa Entidade: 0 Pedido demissão: 20	Iniciativa Entidade: 8 Pedido demissão: 4	
	Administrativos	Professores		Administrativos	Professores	
<b>2011</b>	<b>25</b>	<b>9</b>	<b>34</b>	<b>24</b>	<b>6</b>	<b>30</b>
<b>Permanecem 2021</b>	2021- 00 0%	2021- 00 0%	2021- 00 0%	Iniciativa Entidade: 2 Pedido demissão: 22	Iniciativa Entidade: 1 Pedido demissão: 5	
	Administrativos	Professores		Administrativos	Professores	
<b>2012</b>	<b>23</b>	<b>12</b>	<b>35</b>	<b>30</b>	<b>11</b>	<b>41</b>
<b>Permanecem 2021</b>	2021- 00	2021- 00	2021- 00	Iniciativa Entidade: 17 Pedido demissão: 13	Iniciativa Entidade: 7 Pedido demissão: 4	
	Administrativos	Professores		Administrativos	Professores	

	0%	0%	0%			
<b>2013</b>	Administrativos	Professores		Administrativos	Professores	
<b>7</b>		<b>13</b>	<b>20</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>28</b>
<b>Permanecem 2021</b>	2021 – 00 0%	2021 – 01 7,69%	2021 – 01 5%	Iniciativa Entidade: 8 Pedido demissão: 4	Iniciativa Entidade: 12 Pedido demissão: 4	
<b>2014</b>	Administrativos	Professores		Administrativos	Professores	
<b>10</b>		<b>11</b>	<b>21</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>14</b>
<b>Permanecem 2021</b>	2021 – 00 0%	2021 – 00 0%	2021 – 00 0%	Iniciativa Entidade: 5 Pedido demissão: 5	Iniciativa Entidade: 2 Pedido demissão: 2	
<b>2015</b>	Administrativos	Professores		Administrativos	Professores	
<b>12</b>		<b>6</b>	<b>18</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>24</b>
<b>Permanecem 2021</b>	2021 – 00 0%	2021 – 00 0%	2021 – 00 0%	Iniciativa Entidade: 0 Pedido demissão: 8	Iniciativa Entidade: 13 Pedido demissão: 3	
<b>2016</b>	Administrativos	Professores		Administrativos	Professores	
<b>4</b>		<b>6</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>11</b>
<b>Permanecem 2021</b>	2021 – 00 0%	2021 – 00 0%	2021 – 00 0%	Iniciativa Entidade: 3 Pedido demissão: 4	Iniciativa Entidade: 2 Pedido demissão: 2	
<b>2017</b>	Administrativos	Professores		Administrativos	Professores	
<b>3</b>		<b>4</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>11</b>
<b>Permanecem 2021</b>	2021 – 00 0%	2021 – 00 0%	2021 – 00 0%	Iniciativa Entidade: 7 Pedido demissão: 0	Iniciativa Entidade: 2 Pedido demissão: 2	
	Administrativos	Professores		Administrativos	Professores	

<b>2018</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>7</b>
<b>Permanecem 2021</b>	2021 – 00 0%	2021 – 00 0%	2021 – 00 0%	Iniciativa Entidade: 0 Pedido demissão: 2	Iniciativa Entidade: 1 Pedido demissão: 4	
<b>2019</b>	Administrativos	Professores		Administrativos	Professores	
<b>Permanecem 2021</b>	2021 – 02 40,00%	2021 – 01 14,29%	03 25%	7 Iniciativa Entidade: 3 Pedido demissão: 3 Acordo mútuo: 1	8 Iniciativa Entidade: 3 Pedido demissão: 4 Acordo mútuo: 1	15
<b>2020</b>	Administrativos	Professores		Administrativos	Professores	
<b>Permanecem 2021</b>	2021 – 01 25,00%	2021 – 00 0%	2021 – 01 12,5%	6 Iniciativa Entidade: 3 Pedido demissão: 3	2 Iniciativa Entidade: 0 Pedido demissão: 2	8
<b>2021</b>	Administrativos	Professores		Administrativos	Professores	
<b>Permanecem 2021</b>	2021 – 00 0%	2021 – 00 0%	2021 – 00 0%	4 Iniciativa Entidade: 2 Pedido demissão: 2	2 Iniciativa Entidade: 1 Pedido demissão: 1	6
<b>16 anos</b>	<b>192</b>	<b>124</b>	<b>316</b>	<b>196</b>	<b>136</b>	<b>332</b>
	<b>Administrativos</b>	<b>Professores</b>	<b>Total</b>	<b>Administrativos</b> Iniciativa da entidade: 62 Pedido de demissão: 133 Acordo mútuo: 01	<b>Professores</b> Iniciativa da entidade: 65 Pedido de demissão: 70 Acordo mútuo: 01	<b>Total</b>
<b>Qde Anos</b>	<b>ADMITIDOS</b>		<b>TOTAL</b>	<b>DEMITIDOS</b>		<b>TOTAL</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Os dados analisados do Departamento de Recursos Humanos do Colégio Salesiano Dom Luiz Lasagna estão segmentados entre administrativo e professores e evidenciam que, dos colaboradores, nos períodos de 2006 a 2012, e entre 2014 a 2018, todos aqueles que foram admitidos na entidade nos dois segmentos, administrativos e professores, no ano de 2021, não fazem mais parte da entidade. No ano de 2013, entre os admitidos, somente 5% fizeram parte dos colaboradores no ano de 2021. No ano de 2019, entre todos os admitidos, somente 25% fizeram parte do quadro dos colaboradores, em 2021. No ano de 2020, entre os admitidos, somente 12,5% permaneceram até o ano de 2021. Com o quadro de admitidos no período pesquisado, se constatou que 1% permaneceu na entidade até a data última da pesquisa.

Ainda segundo o quadro apresentado sobre os dados do Colégio Salesiano Dom Luiz Lasagna, podem ser observados os índices sobre a motivação das demissões em âmbito geral da entidade, onde 61% foram por iniciativas dos colaboradores, 38% foram de iniciativa da entidade e 1% foi relacionado ao desligamento do vínculo trabalhista, de comum acordo. É de suma importância observar que, no quadro das demissões ocorridas, estas compreendem somente as demissões, não levando em consideração o período de admissão.

No Quadro 6 a seguir, encontram-se os dados do Departamento de Recursos Humanos do UniSALESIANO de Araçatuba:

**Quadro 6: Admitidos e Demitidos – UniSALESIANO de Araçatuba - SP**

ANO-BASE	ADMITIDOS		TOTAL	DEMITIDOS		TOTAL
<b>2006</b>	Administrativos	Professores		Administrativos	Professores	
	34	26	60	10	09	
<b>Permanecem 2021</b>	2021- 08	2021 – 10	2021- 18	Iniciativa Empresa: 8 Pedido demissão: 2	Iniciativa Empresa: 8 Pedido demissão: 1	19
	23,53%	38,46%	30%			
<b>2007</b>	Administrativos	Professores		Administrativos	Professores	
	47	24	71	18	16	
				Iniciativa Empresa: 6	Iniciativa Empresa: 11	34

<b>Permanecem 2021</b>	2021- 08 17,02%	2021- 10 41,67%	2021 – 18 25,35%	Pedido demissão: 12	Pedido demissão: 5	
<b>2008</b>	Administrativos  26	Professores  07	  33	Administrativos  31	Professores  13	44
<b>Permanecem 2021</b>	2021- 06 23,08	2021- 04 57,14%	2021- 10 30,30%	Iniciativa Empresa: 15 Pedido demissão: 16	Iniciativa Empresa: 8 Pedido demissão: 5	
<b>2009</b>	Administrativos  13	Professores  06	  19	Administrativos  09	Professores  20	29
<b>Permanecem 2021</b>	2021- 02 15,38%	2021- 04 66,67%	2021- 06 31,58%	Iniciativa Empresa: 3 Pedido demissão: 5 Morte: 1 (Vanessa)	Iniciativa Empresa: 10 Pedido demissão: 10	
<b>2010</b>	Administrativos  19	Professores  12	  31	Administrativos  25	Professores  06	31
<b>Permanecem 2021</b>	2021- 02 10,53%	2021- 06 50%	2021- 08 25,81%	Iniciativa Empresa: 10 Pedido demissão: 15	Iniciativa Empresa: 3 Pedido demissão: 3	
<b>2011</b>	Administrativos  30	Professores  25	  55	Administrativos  30	Professores  13	43
<b>Permanecem 2021</b>	2021- 03 10%	2021- 11 44%	2021- 14 25,45%	Iniciativa Empresa: 16 Pedido demissão: 14	Iniciativa Empresa: 4 Pedido demissão: 7 Morte: 2 (Zelio e Olavo)	
<b>2012</b>	Administrativos  32	Professores  21	  53	Administrativos  24	Professores  11	35
<b>Permanecem 2021</b>	2021 – 05 15,63%	2021 – 11 52,38%	16 30,19%	Iniciativa Empresa: 10 Pedido demissão: 14	Iniciativa Empresa: 5 Pedido demissão: 6	
	Administrativos	Professores		Administrativos	Professores	

<b>2013</b>	22	18	40	18	05	
<b>Permanecem 2021</b>	2021 – 04 18,18%	2021 – 08 44,44%	12 30%	Iniciativa Empresa:11 Pedido demissão: 7	Iniciativa Empresa: 2 Pedido demissão: 3	23
<b>2014</b>	Administrativos 24	Professores 30	54	Administrativos 20	Professores 12	
<b>Permanecem 2021</b>	2021 – 03 12,50%	2021 – 13 43,33%	16 29,63%	Iniciativa Empresa:13 Pedido demissão: 6 Morte: 1 (Mazini)	Iniciativa Empresa: 5 Pedido demissão: 7	32
<b>2015</b>	Administrativos 28	Professores 27	55	Administrativos 14	Professores 09	
<b>Permanecem 2021</b>	2021 – 11 39,29%	2021 – 15 55,56%	26 47,27%	Iniciativa Empresa:13 Pedido demissão: 1	Iniciativa Empresa: 1 Pedido demissão: 8	23
<b>2016</b>	Administrativos 23	Professores 7	30	Administrativos 16	Professores 12	
<b>Permanecem 2021</b>	2021 – 06 26,09%	2021 – 04 57,14%	10 33,33%	Iniciativa Empresa:12 Pedido demissão: 4	Iniciativa Empresa: 7 Pedido demissão: 5	28
<b>2017</b>	Administrativos 24	Professores 9	33	Administrativos 23	Professores 11	
<b>Permanecem 2021</b>	2021 – 11 45,83%	2021 – 05 55,56%	2021 – 16 48,48%	Iniciativa Empresa:11 Pedido demissão: 12	Iniciativa Empresa: 8 Pedido demissão: 3	34
<b>2018</b>	Administrativos 32	Professores 3	35	Administrativos 18	Professores 12	
	2021 – 11	2021 – 2	13	Iniciativa Empresa: 9 Pedido demissão: 9	Iniciativa Empresa: 5 Pedido demissão: 7	30

<b>Permanecem 2021</b>	34,38%	66,67%	34,14%			
<b>2019</b>	Administrativos 29	Professores 4	33	Administrativos 17 Iniciativa Empresa: 7 Pedido demissão: 8	Professores 13 Iniciativa Empresa: 9 Pedido demissão: 3	30
<b>Permanecem 2021</b>	2021 – 13 44,83%	2021 – 3 75%	16 48,48%	Acordo mútuo: 1 Morte: 1 (Sinval)	Morte: 1 (Paula)	
<b>2020</b>	Administrativos 16	Professores 1	17	Administrativos 17 Iniciativa Empresa: 9	Professores 14 Iniciativa Empresa: 12	31
<b>Permanecem 2021</b>	2021 – 13 81,25%	2021 – 1 100%	14 82,35%	Pedido demissão: 7 Abandono Emprego: 1	Pedido demissão: 1 Acordo mútuo: 1	
<b>2021 Até 30/11</b>	Administrativos 23	Professores 0	23	Administrativos 30 Iniciativa Empresa: 9 Pedido demissão: 19	Professores 4 Iniciativa Empresa: 4	34
<b>Permanecem 2021</b>	2021 – 21 91,25%		21 91,30%	Acordo mútuo: 2		
<b>16 anos</b>	<b>422</b>	<b>220</b>	<b>642</b>	<b>320</b> <b>Administrativos</b>	<b>180</b> <b>Professores</b>	<b>500</b>
<b>Permanecem 2021</b>			<b>127</b> <b>19,78%</b>	Iniciativa Empresa: 162 Pedido demissão: 151	Iniciativa Empresa: 102 Pedido demissão: 74	
	<b>Administrativos</b>	<b>Professores</b>	<b>Total</b>	Acordo mútuo: 3 Morte: 3 Abandono Emprego: 1	Acordo mútuo: 1 Morte: 3	<b>Total</b>
<b>Qde Anos</b>	<b>ADMITIDOS</b>		<b>TOTAL</b>	<b>DEMITIDOS</b>		<b>TOTAL</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Os dados recolhidos do Departamento de Recursos Humanos do UniSALESIANO de Araçatuba também seguem os mesmos critérios dos obtidos do Colégio Salesiano Dom Luiz Lasagna. Assim, eles estão segmentados entre administrativo e professores. O quadro referencial mostra uma evidente divergência de resultados entre as duas unidades educacionais, onde, no Centro Universitário, nos 16 anos pesquisados, há índices de engajamento bem superiores dos colaboradores admitidos no período. Constata-se que o índice de engajamento a longo prazo na entidade está em 19,78% no período. Nos anos da pesquisa, não houve índices abaixo de 25% de engajamento. Nos períodos correspondentes a 2007, 2010, 2011, 2013, 2014, os índices de permanência até 2021 ficaram entre 25,35% a 30%. Os índices acima de 30,19% a 34,14% de permanência na entidade, até 2021, correspondem aos anos de 2008, 2009, 2012, 2016, 2018; no ano de 2015, o índice de engajamento alcançou 47,27%; nos anos de 2017 e 2019, o índice de engajamento alcançou 48,48%. Por fim, os anos de 2020 e 2021 obtiveram os índices respectivos de 82,35% e 91,30%.

No tocante às rescisões, apresentam divergência relevante aos dados analisados da primeira unidade educacional: 52,8% das rescisões foram por iniciativa da entidade, 45% foram por iniciativa dos colaboradores e 2,2% por diversos motivos, como morte, acordo mútuo e abandono de emprego.

## **6.2 Resultados dos índices dos educandos**

A Missão Salesiana de Mato Grosso, também denominada Inspeção Santo Afonso Maria de Ligório, sediada em Campo Grande - MS, está presente neste município de Araçatuba, desde 1949, sendo um marco histórico no desenvolvimento educativo de toda a região. No tópico anterior, debruçou-se sobre os dados aferidos em relação aos colaboradores; neste segundo tópico, ater-se-á aos dados aferidos nas secretarias das duas entidades educacionais, sendo a primeira de educação básica e a segunda, de ensino superior.

No Quadro 7 abaixo, são apresentados os dados aferidos na secretaria do Colégio Salesiano Dom Luiz Lasagna. Estes referidos nos períodos propostos de recorte da pesquisa e segmentados entre alunos novos ou ingressantes, matriculados e transferidos e evasões.



**Quadro 7: Situação dos alunos – Colégio Salesiano Dom Luiz Lasagna**

<b>Ano</b>	<b>Ingressantes</b>	<b>Matriculados</b>	<b>Transferidos Evasões</b>
2006	213  Do total 27,84%	765  Em relação ao anterior 78,95%	36  Do total 7,70%
2007	169  Do total 30,17%	560  Em relação ao anterior 73,20%	40  Do total 7,14%
2008	103  Do total 17,79%	652  Em relação ao anterior 116,42%	29  Do total 4,44%
2009	220  Do total 31,56%	697  Em relação ao anterior 106,90%	32  Do total 4,59%
2010	181  Do total 25,56%	708  Em relação ao anterior 101,57%	54  Do total 7,62%
2011	104  Do total 15,45%	673  Em relação ao anterior 95,05%	33  Do total 4,90%
2012	145  Do total 22,79%	636  Em relação ao anterior 94,50%	38  Do total 5,97%
2013	108  Do total 19,08%	566  Em relação ao anterior 88,99%	76  Do total 13,42%
2014	128  Do total 20,88%	613  Em relação ao anterior 108,30%	66  Do total 10,76%
2015	113	719	126

	Do total 15,71%	Em relação ao anterior 117,29%	Do total 17,52%
2016	72 Do total 15,51%	464 Em relação ao anterior 64,53%	79 Do total 17,02%
2017	81 Do total 16,59%	448 Em relação ao anterior 96,55%	45 Do total 10,04%
2018	79 Do total 17,91%	441 Em relação ao anterior 98,43%	38 Do total 8,61%
2019	78 Do total 17,37%	449 Em relação ao anterior 101,81%	47 Do total 10,46%
2020	69 Do total 14,43%	478 Em relação ao anterior 106,45%	17 Do total 3,55%
2021	68 Do total 15,17%	448 Em relação ao anterior 93,72%	46 Do total 10,26%

Fonte: Elaborado pelo autor

Na observação dos dados obtidos nos anos de 2008, 2013, 2015 e 2021, a captação de novos alunos ficou 19,08% abaixo do total; nos anos de 2006, 2010, 2012 e 2014, os alunos novos do Colégio Salesiano Dom Luiz Lasagna ultrapassaram a marca de 20% do total das matrículas, sendo possível observar que, em 2007 e 2009, estes representaram mais de 30% do total de alunos. As transferências ou evasões em relação ao total de alunos matriculados no período ficou abaixo dos 4,90%, nos anos de 2008, 2009, 2011 e 2020. Entre os anos de 2006, 2007, 2010, 2012, 2018, os índices ficaram abaixo de 8,61%. No caso das transferências, ficaram abaixo de 13,42% nos anos de 2013, 2014, 2017, 2019 e 2021. Por fim, se acentuam os índices de transferências em relação ao total de matriculados nos anos de 2015 e 2016, com 17,52% e 17,02%, respectivamente.

É possível observar ainda, no quadro acima, os índices relacionados às

matrículas, por ano, em relação ao anterior. No ano de 2016, o índice de matriculados em relação ao ano anterior foi de 64,53%; em 2007, o índice ficou em 73,20% em relação ao ano anterior; em 2013, o índice alcançou 88,99%; nos anos de 2011, 2012, 2017, 2018 e 2021, os índices ficaram superiores a 93,72% em relação aos anos anteriores correspondentes. Por fim, nos anos de 2008, 2009, 2010, 2014, 2015, 2019 e 2020, os índices ficaram superiores a 100%.

Conforme os dados obtidos através dos relatórios da Secretaria Escolar, 80% das transferências são por motivos financeiros (F), 10% ocorrem devido à alta oferta de serviços educacionais, ou seja, absorvidos pela concorrência (C), que nem sempre acontece de maneira leal. Entre as observações constatadas, encontrassem ainda desafios da logística (L), que representam 5% das evasões, pois buscam escolas mais próximas da residência. Por fim, uma parcela das evasões se dá por mudança (M) de cidade, e estes representam 5% dos alunos.

No quadro seguinte, observando os mesmos critérios estabelecidos no quadro anterior, observa-se os dados aferidos pela Secretaria Universitária do UniSALESIANO Araçatuba.

**Quadro 8: Situação dos alunos – UniSALESIANO de Araçatuba - SP**

Ano	Ingressantes	Matriculados	Evasões
2006	978	3231	137
	Do total 30,26%	Em relação ao anterior 120,97%	Do total 4,24%
2007	730	3207	206
	Do total 22,76%	Em relação ao anterior 99,25%	Do total 6,42%
2008	536	2788	128
	Do total 19,22%	Em relação ao anterior 86,93%	Do total 4,59%
2009	594	2546	158
	Do total 23,33%	Em relação ao anterior 91,67%	Do total 6,20%
2010	729	2561	190

	Do total 28,46%	Em relação ao anterior 100,58%	Do total 7,41%
2011	1116  Do total 35,48%	3145  Em relação ao anterior 122,80%	99  Do total 3,14%
2012	1234  Do total 35,35%	3490  Em relação ao anterior 110,96%	145  Do total 4,15%
2013	1277  Do total 32,39%	3942  Em relação ao anterior 112,93%	165  Do total 4,18%
2014	1370  Do total 30,75%	4455  Em relação ao anterior 113,01%	252  Do total 5,65%
2015	1302  Do total 27,18%	4789  Em relação ao anterior 107,49%	327  Do total 6,82%
2016	1111  Do total 23,04	4821  Em relação ao anterior 100,66%	314  Do total 6,51%
2017	948  Do total 20,33%	4663  Em relação ao anterior 96,72%	264  Do total 5,66%
2018	790  Do total 18,68%	4227  Em relação ao anterior 90,64%	194  Do total 4,58%
2019	630  Do total 17,27%	3646  Em relação ao anterior 86,25%	168  Do total 4,60%
2020	707  Do total 20,97%	3370  Em relação ao anterior 92,43%	161  Do total 4,77%
2021	723	3170	189

	Do total 22,80%	Em relação ao anterior 94,06%	Do total 5,96%
--	-----------------	-------------------------------	----------------

Fonte: Elaborado pelo autor

Em consonância às considerações realizadas, em relação aos índices de de alunos do Colégio Salesiano Dom Luiz Lasagna, observa-se com os mesmos critérios em relação aos alunos do Centro Universitário UniSALESIANO, aos anos de 2008, 2018 e 2019, os alunos ingressantes representaram índices abaixo de 20% do total de matriculados, sendo 19,22%, 18,68% e 17,27%, respectivamente. Nos anos de 2007, 2009, 2010, 2015, 2016, 2017, 2020 e 2021, os índices ficaram entre 20,33% e 28,46%. Por fim, os alunos ingressantes na entidade de ensino superior representaram mais de 30,26% até 35,48% do total de matriculados nos anos de 2006, 2011 e 2014.

As evasões e transferências representaram índices entre 3,14% e 7,41% em relação ao total de matriculados. Nos anos de 2006, 2011, 2012, 2013, 2018, 2019 e 2020, os índices ficaram abaixo de 4,77%. Nos anos de 2007, 2009, 2010, 2014, 2017 e 2021, os índices ficaram entre 5,65% e 7,41% do total de matriculados. Os índices do total de matriculados em relação ao ano anterior são significativos: em 2008, o índice foi de 86,93% em relação ao ano anterior e, em 2019, foi de 86,25%. Nos anos de 2007, 2009, 2017, 2018, 2020 e 2021, os índices respectivos foram de 99,25%, 91,67%, 96,72%, 90,64%, 92,43% e 94,06. Por fim, nos anos de 2010 e 2016, os índices foram superiores a 100%, ficando entre 100,58% e 122,80%.

Na apreciação desta amostragem, constata-se que 80% das evasões têm como causa dificuldade financeira (F). Como na amostragem anterior, o índice da evasão por motivos financeiros é visto de maneira expressiva. Nesse universo, 20% das evasões têm como critérios motivadores a mudança de cidades (M) e transferências para outras instituições de ensino superior (C). Entre as motivações para a evasão ainda foi constatada a incompatibilidade com o curso escolhido, problemas de saúde e até mesmo a insegurança devido aos casos de COVID-19.

### 6.3 Discussão

Conforme os dados analisados, a entidade presente em Araçatuba-SP há

mais de 70 anos possui, nas duas filiais de educação, dados com diferentes índices em relação à admissão e desligamentos de funcionários e de capacidade de captação de clientes externos, na sua manutenção e retenção.

Os contextos socioculturais e econômicos devem ser levados em consideração para a análise proposta nesta pesquisa, pois influenciam na gestão e na capacidade administrativa da entidade. As mudanças implicadas, culturalmente, ao recorte temporal da pesquisa - 2006 a 2021, reflete conforme Rocha-Pinto *et al.* (2007) uma mudança cultural e mesmo de geração no mercado de trabalho, implicando na percepção de mentalidade, formas de administrar a própria vida pessoal, profissional e emocional, demandando inovações constantes. Logo, estas são observadas em todas os organismos sociais a partir de suas mudanças suscitadas pela ação social e individual (BOTELHO, 2011). Além das mudanças implicadas pela globalização, pelos mercados econômicos, pelo acentuado desenvolvimento tecnológico e o acesso à eles.

#### Segundo Pedreira:

É importante não perder de vista o fato de que o processo educativo é mediado pelo contexto sociocultural, pelas condições em que se efetiva o ensino-aprendizagem, pelos aspectos organizacionais e, conseqüentemente, pela dinâmica com que se constrói o projeto político-pedagógico e se materializam a organização e a gestão da educação básica, profissional ou superior que devem guardar coerência entre as respectivas políticas de cada dimensão (PEDREIRA, 2017, p. 187).

Partindo do primeiro pressuposto desta pesquisa, com base nos estudos de teóricos da área da gestão (BENNIS, 1996; OLIVEIRA, 2008; DUTRA, 2010), o conhecimento da identidade organizacional interfere nos resultados de cada indivíduo que faz parte de uma entidade. Segundo estudo de Dutra de 2010, o entendimento da carreira vai além da compreensão de oportunidade oferecida, pois altera o sentido do trabalho, levando o funcionário a visualizar que o emprego tem relação com outras dimensões da vida pessoal, como realização, família e vida social. Para o estudioso das organizações, Warren Bennis (1996), o conjunto de valores e procedimentos, também chamado de clima, influencia diretamente na forma das relações entre todos os envolvidos no processo, como clientes externos e funcionários. Logo, desencadeiam ritmos e influencia engajamento em todo ambiente de trabalho.

No caso desta pesquisa, os resultados abarcam apenas dados

documentais, fato que impossibilita saber acerca deste pressuposto diretamente com os funcionários, mas em consulta nos departamentos de RH das unidades estudadas, obteve-se a informação de que não há um treinamento de integração, ausência que pode ter relação com os baixos índices de retenção e engajamento encontrados nos dados da entidade - 1,58% no Colégio e 19,78% no Centro Universitário. Para Oswaldo (2017), a carreira possui uma diversidade de significados entre as quais pode ser para cada pessoa uma trajetória profissional ou pessoal, que compreende trabalho e ocupações, e complementa que o trabalho constrói a carreira, sendo ele o mais eficaz veículo de autorrealização.

Para fazer uma análise real das conjunturas das entidades educacionais, entende-se como essencial um olhar sobre o cenário da realidade nacional e municipal no qual elas se aplicam. Segundo a sinopse do Censo Escolar da Educação Básica de 2006, ano do início do recorte temporal para a pesquisa realizada, no Brasil, em relação ao ano anterior, as matrículas diminuíram cerca de 0,9% (INEP, 2007), justamente no período da pesquisa realizada, em que se verifica queda de demanda de serviços educacionais. Segundo Schwartzman (2006), a educação básica, pelo decrescente número de matrículas, não acompanhava o ritmo do crescimento das Instituições de Ensino Superior, ou seja, o setor de serviços educacionais de atenção à educação básica já sofria déficit de matrículas.

O município de Araçatuba - SP, segundo o censo do IBGE do ano 2000, tinha uma população de 169.254 pessoas. Em 2006, a estimativa da população era de 178.839 pessoas, segundo o mesmo órgão. Em 2010, aconteceu o último censo, no qual apresentou uma população de 181.579 pessoas. Para o ano de 2021, a estimativa, segundo o mesmo órgão, é de 199.210 pessoas. Para atender as demandas educacionais deste município, segundo dados da Secretaria de Educação Municipal e Estadual, o município conta, na educação básica, com 39 escolas de educação infantil, 29 municipais, 33 escolas estaduais e 47 escolas particulares (SEESP, 2022). Assim, se constata uma região com alto índice de oferta de serviços educacionais de educação básica, como indica o Quadro 9 a seguir:

**Quadro 9: Informações populacionais e de Escolas de Educação Pública e Privada**

Estimativa População de Araçatuba SP		
2006	2021	
178.839	199.210	
Escolas de Educação Básica de Araçatuba - SP		
Municipais	Estaduais	Particulares
39 Infantil 29 Fundamental	33 Fundamental e Médio	47 Fundamental e Médio
<b>Total: 148</b>		

**Fonte:** Elaborada pelo autor com base nas informações do Censo Demográfico

Importante ressaltar os dados de matrículas do período pesquisado no Brasil. As matrículas do ano de 2021, em relação ao ano de 2006, tiveram na Educação Infantil um aumento de 18,58%; no Ensino Fundamental, houve uma diminuição de 20,33% e, no Ensino Médio, houve uma diminuição de 12,76% de matrículas, conforme o quadro apresentado abaixo. O índice total de matrículas da Educação Básica no período de 16 anos diminuiu 13,41%, equivalente a 6.600.021 alunos, conforme Quadro 10:

**Quadro 10: Informações de matrículas - 2006 e 2021**

Número de Matrículas - Educação Básica					
	Infantil	Fundamental	Médio	Total	
2006	7.016.095	33.282.663	8.906.820	49.205.578	
2021	8.319.399	26.515.601	7.770.557	42.605.557	
				-13,41%	- 6.600.021

**Fonte:** Elaborada pelo autor com base nas informações do INEP

Voltando o olhar para a Educação de Ensino Superior, segundo o censo de 2006 e de 2020, que foi o último realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e



Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP, o índice de alunos das IES públicas aumentou em 61,80% e, nas IES privada, aumentou 93,93%. Em 2006, o total era de 4.676.646 acadêmicos e, em 2020, o número saltou para 8.680.945 acadêmicos, um aumento de 85,62%. Isso significa que houve um aumento da oferta, além do crescimento pela procura pelo ensino superior. Conforme a tabela abaixo, no ano de 2006, o total de IES pública era de 248 unidades. Em 2020, apresentou-se o número de 304 unidades em todo território nacional, assim, com um aumento de 22,58%. As IES privadas, em 2006, possuíam 2.022 unidades e, em 2020, somou-se um aumento de 6,48%, totalizando 2.153 unidades em todo o Brasil. Houve o aumento de 8,24% somando o total das IES, passando de 2.270 unidades para 2.457 unidades.

O Quadro 11 abaixo apresenta índices significativos do aumento do acesso à educação superior, além do quantitativo das IES públicas e privadas.

#### **Quadro 11: Quadro referencial de matrículas e IES públicas e privadas - 2006 e 2020**

Categoria Administrativa		Ano	Número de Instituições	Matrículas	Ano	Número de Instituições	Matrículas
Pública	Municipal	2006	60	137.127	2020	57	78.543
	Estadual	2006	83	481.756	2020	129	623.975
	Federal	2006	105	589.821	2020	118	1.254.088
		Total	248	1.209.304	Total	304	1.956.606
Privada	Total	2006	2.022	3.467.342	2020	2.153	6.724.339
Total Geral		2006	2.270	4.676.646	2020	2.457	8.680.945

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações do INEP

A cidade de Araçatuba conta com seis IES, sendo duas unidades da Universidade Estadual Paulista - UNESP, com cursos específicos em cada uma delas, Faculdade de Odontologia e Faculdade de Medicina Veterinária. Essas são entidades de ensino superior públicas. Além delas, o município conta com mais quatro unidades de ensino superior privadas, com múltiplos cursos: UniToledo Wyden, Universidade

Paulista - UNIP, Faculdade da Fundação Educacional Araçatuba - FAC–FEA, e o Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium – UniSALESIANO (Ver Quadro 12).

**Quadro 12: As IES do município de Araçatuba**

Entidades de Educação Superior em Araçatuba - SP		
UNESP - FOA – Faculdade de Odontologia de Araçatuba	Pública	Único curso
UNESP – FMVA – Faculdade de Medicina de Veterinária de Araçatuba	Pública	Único curso
UniToledo Wyden	Privada	Múltiplos cursos
UNIP – Universidade Paulista	Privada	Múltiplos cursos
FAC–FEA – Faculdade da Fundação Educacional Araçatuba	Privada	Múltiplos cursos
UniSALESIANO	Privada	Múltiplos cursos

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações do Censo Demográfico

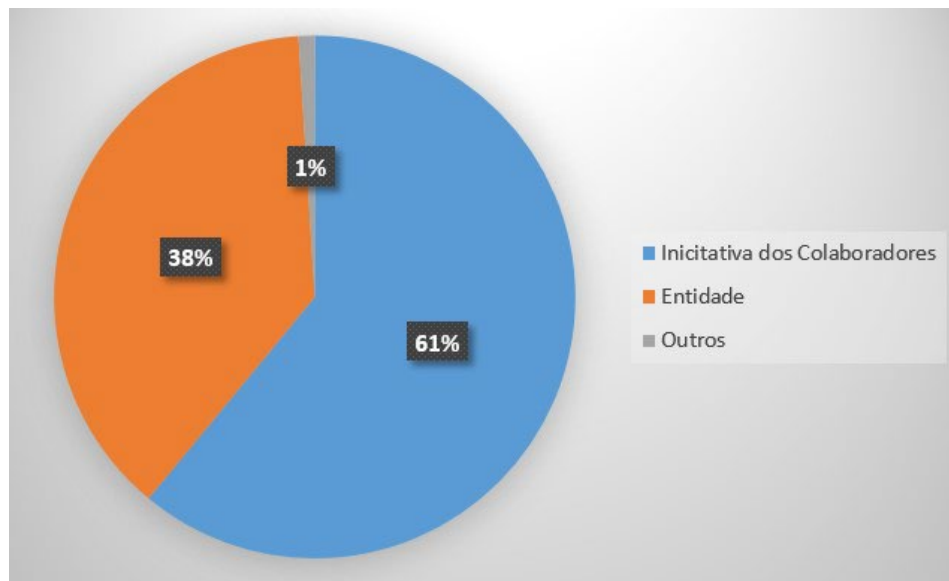
A partir do contexto sociocultural e econômico, e dos dados obtidos das duas unidades educacionais, aponta-se para uma reflexão que, apesar da multidimensionalidade, culmina para uma atenta percepção do contexto que capacita para um projeto a médio e longo prazo, além de responder demandas em curto prazo. A primeira unidade educacional, aqui denominada Colégio Salesiano Dom Luiz Lasagna, unidade de educação básica, apresenta uma média baixa de poder de capacidade de engajamento dos colaboradores, onde somente 1,58% dos admitidos, nos últimos 16 anos, se engajaram ou permaneceram na entidade; e 61% deixaram a entidade por iniciativa própria.

**Gráfico 1: Admissões Colégio Salesiano Dom Luiz Lasagna**



Fonte: Elaborado pelo autor

**Gráfico 2: Demissões Colégio Salesiano Dom Luiz Lasagna**



Fonte: Elaborado pelo autor

A segunda unidade educacional de ensino superior, denominada UniSALESIANO, possui uma média de retenção e engajamento dos funcionários por diversas interferências *ad intra* e *ad extra*, sendo níveis distintos da primeira unidade, pois os funcionários admitidos, nos últimos 16 anos, alcançaram o índice de permanência na entidade de 19,78% em contraste significativo com os dados da unidade de educação básica, que alcançou somente 1,58%. Em relação aos

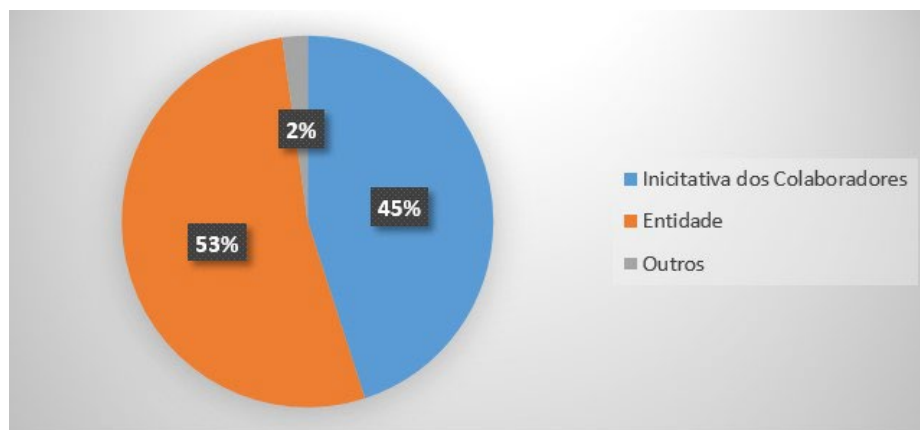
funcionários que deixaram o quadro por iniciativa própria, o índice foi de 45%; e 52,80% por iniciativa da entidade. Entre as baixas do quadro de funcionários, 2,20% deixaram por outros motivos, como abandono de emprego, acordo mútuo e mesmo por morte.

**Grafico 3: Admissões UniSALESIANO Araçatuba**



Fonte: Elaborado pelo autor

**Grafico 4: Demissões UniSALESIANO Araçatuba**



Fonte: Elaborado pelo autor

Para Nogueira e Rossini (2007), uns dos pontos mais conflituosos numa entidade do terceiro setor é o pareamento da gestão de pessoas e de outros setores da entidade à semelhança das gestões de uma empresa tradicional, e mais, Teixeira

(2004) conclui que, modelos já ultrapassados de gestão, consentem lideranças verticais e de rigidez.

Através da análise dos dados, averigua-se, portanto, que os índices baixos de engajamento na primeira entidade podem ter como causa uma convergência de vários fatores, como a oferta de serviços educacionais, ou seja, o número de escolas de educação básica no município de Araçatuba – SP; o contexto econômico da comunidade local, ou seja, o capacidade econômica da população; os índices favoráveis ou desfavoráveis da população de crianças e jovens demandantes da educação básica; a falta de conhecimento da identidade da entidade, reforçando a afirmação de Oliveira (2008), de que o conhecimento da identidade organizacional é de suma importância, pois interfere nos resultados da entidade. Além disso, os modelos de gestão que, indo além dos modelos econômicos, perpassa pela gestão de pessoas, acentuando o papel do Departamento de Recursos Humanos na capacitação dos funcionários para o alcance satisfatório de resultados (CHIAVENATO, 1999).

A segunda unidade (educação superior) apresenta índices distintos da primeira unidade (educação básica) quanto ao engajamento. Este indicador, na primeira unidade, representa 7,99% em relação ao mesmo indicador na segunda unidade, ou seja, a entidade de ensino superior possui um índice de 92,01% superior em relação à primeira unidade de educação básica. As causas dessa relevância podem ser a convergência de vários fatores, como o desenvolvimento do setor de educação superior no país e na região, a oferta de oportunidades empregatícias no setor e mesmo o estilo de gestão e liderança da entidade. Logo que, segundo Robbins (2005), a forma de desenvolver a liderança promove na entidade o alcance de melhores resultados a partir da efetiva aplicação de uma cultura organizacional. E a gestão dos recursos humanos na promoção da identidade organizacional, na capacitação, no acompanhamento, na motivação, e na recompensa é um diferencial importantíssimo, pois interfere junto aos funcionários e, conseqüentemente, aos clientes nos resultados (OLIVEIRA, 2008; CHIAVENATO, 1999).

Para Knapik (2008), a forma com que os funcionários, por meio de variados prismas, de contexto externo e interno, olham as entidades, as compreendem e refletem no seu desenvolvimento. Segundo Teixeira (2004), a mudança mais acentuada nas gestões de pessoas dentro das entidades é a forma como as pessoas são vistas. Numa entidade do terceiro setor, a forma de enxergar os funcionários deve

ser mais relevante, resguardando a própria natureza desta que visa uma contribuição direta à sociedade ligada ao desenvolvimento humano e social e sem fins lucrativos. As pessoas deixam de ser meio e passam a ser parceiras (GARAY, 2011) dentro da entidade, no planejamento, na programação, na execução, na conclusão e no alcance do objetivo alcançado, ou seja, o alcance do cliente externo para a promoção do desenvolvimento humano.

O Colégio Salesiano Dom Luiz Lasagna e o UniSALESIANO, como entidades do terceiro setor no seu seguimento e como Entidade Católica Beneficente de Assistência Social por ações educativo-culturais de ensino, capitalizam a sociedade pela procura e oferta de trabalho. Dessa forma, há a necessidade de mecanismos de captura, seleção, treinamento, acompanhamento, recompensas e engajamento da força de trabalho, logo que as mudanças do cenário das relações trabalhistas mudaram, como referem Nogueira & Rossini (2007), exigindo-se alto nível de performance a partir de elevados níveis de formação exigidos, fazendo com que o terceiro setor ganhe relevância pela sua latente capacidade de emprego.

A baixa adesão ou engajamento na unidade de educação de educação básica, nestes últimos 16 anos, onde somente 1,58% dos admitidos permaneceram na entidade e, 61% assim o fizeram por iniciativa própria, demonstra a concorrência sofrida no mercado de trabalho também por uma entidade do terceiro setor. O município de Araçatuba - SP possui um grande número de escolas de educação básica, o que aumenta a demanda de funcionários capacitados para suprirem suas necessidades, podendo ser este um dos motivos pelo alto número de *turnover*.

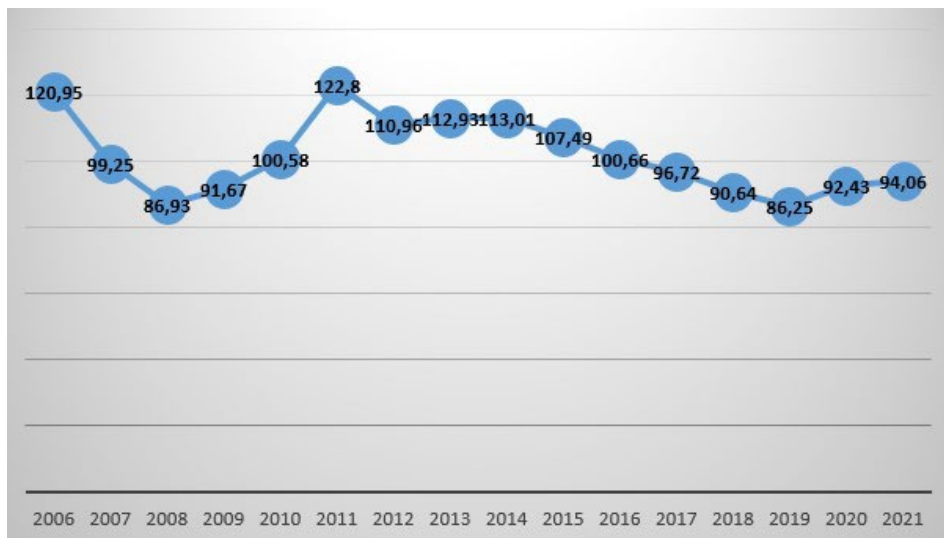
A unidade de ensino superior alcançou, aproximadamente, 20% de engajamento nos últimos 16 anos, período em que o setor do ensino superior cresceu exponencialmente em todo território nacional, com reflexo no município de Araçatuba – SP. Assim, este índice de engajamento pode ser reflexo da expectativa pessoal que postula o reconhecimento coletivo e social, onde vislumbra maior oportunidade, como alega Cortella (2016), em que a motivação é subjetiva e intrínseca. Assim, o não alcance das necessidades psicológicas, segundo Maslow (2003), promove sentimentos de inferioridade. Ou seja, deixar uma entidade menor para uma de maior reconhecimento promove, subjetivamente e objetivamente, no coletivo social, maior reconhecimento, sendo este um fator que interfere na tomada de decisão.

Segundo Chiavenato (2004), o grande número de oportunidades existentes no mercado de trabalho local pode ser um dos quesitos motivadores para o

desligamento e mesmo engajamento. Para Silva (2012), a alta rotatividade de funcionários pode trazer inúmeros prejuízos para a entidade, desde econômico até um abalo na categoria da psicologia coletiva da entidade.

Os números de entrada e saída de funcionários na primeira unidade pode ser reflexo de uma insatisfação que perpassa pela expressão numeral de alunos do colégio, onde o número de matriculados, no ano de 2021, alcançou somente 58,56% em relação ao ano de 2006. Ou seja, houve uma diminuição de 41,44% dos alunos, num cenário de grande oferta de serviços educacionais e de demanda de funcionários.

**Gráfico 5: Porcentagem de Matrículas – Colégio Salesiano Dom Luiz Lasagna**



Fonte: Elaborado pelo autor

Na segunda unidade educacional, de ensino superior, a média de retenção e engajamento por diversas interferências *ad intra* e *ad extra*, possui níveis distintos da primeira unidade. Estes índices podem ser reflexos do cenário nacional que, conforme os índices apresentados pelo INEP, a partir do ano 2000, o aumento de acadêmicos foi expressivo, sendo mais significativo na educação privada. No ano 2000, segundo o INEP, contabilizavam 1.035.750 ingressantes no ensino superior, num total de 2.694.245. No ano de 2006, segundo o mesmo órgão, ultrapassou a marca 4.676.646 de acadêmicos. Por fim, no ano de 2020, ano do último censo divulgado, o número de jovens e adultos frequentes no ensino superior, apesar da pandemia da Covid-19, contabilizou a marca de 8.680.945.

Conforme já apresentado anteriormente, o Colégio Salesiano encolheu

41,44% em números de alunos nos 16 anos, num cenário de grande oferta de serviços educacionais e de demanda de funcionários cada vez mais qualificados. Segundo Duarte; Bozetti e Gabrielli (2018), sem amar o que se faz não é possível fazer bem o que propõe. O amor, aqui entendido como conhecimento e responsabilidade no sentido proposto por Wojtyla “Papa João Paulo II” (1979), logo se ama aquilo que se conhece, ou seja, conhecer é condição para se amar, aquilo que é conhecido pode ser amado, e esse amor resulta no comprometimento. Neste sentido, encontra-se aporte em Lima (2019), quando afirma que para alguém ser responsável por algo, precisa conhecer a realidade que envolve, e em Oliveira (2008), que afirma que o conhecimento da identidade organizacional interfere nos resultados de uma entidade, que é o primeiro pressuposto da pesquisa.

Os valores e processos tocam diretamente as relações de todos os envolvidos em uma entidade, assim, influencia e motiva, promovendo a satisfação de realizar aquilo que se é proposto a fazer. É de suma relevância a compreensão que os funcionários têm da própria identidade, que o ambiente da entidade também o possui, e que é neste ambiente que eles são agentes da entidade (LEAL, 2001). As entidades do terceiro setor, diante da incapacidade pública às demandas sociais, vem adquirindo cada vez mais relevância social, além da expressiva contribuição com a atividade econômica do país, nos estados e nos municípios onde estão localizadas (ASSIS; VIEGAS; CKANAZAROFF, 2011). A primeira unidade analisada, de educação básica, possui 64 funcionários, e a segunda unidade, de educação superior, possui 433 funcionários. Logo, é de suma importância reconhecer que o terceiro setor é *in loco* vislumbrado também como oportunidade de trabalho, não somente capta, treina, recompensa e satisfaz indivíduos ancorados com o trabalho humanístico e social proposto pelo terceiro setor.

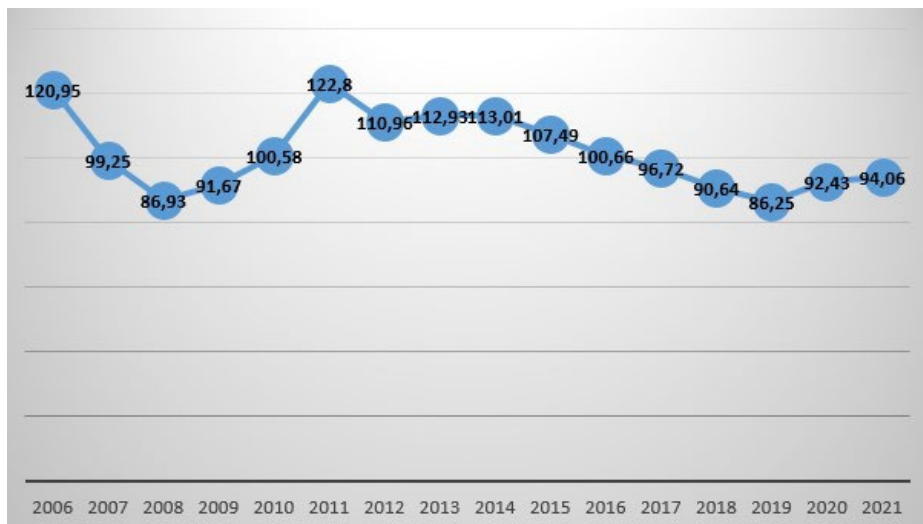
O clima da entidade, ou seja, o conjunto de valores, processos que influenciam e interferem nas relações dos envolvidos, intervém na motivação, no desempenho e na satisfação daquilo que se é proposto fazer e se faz. De Geus (1998), por associação, compara as entidades a organismos vivos, sendo estes capazes de inferir em valores, processos e resultados no ambiente *in loco* em toda realidade, logo que as partes fazem parte de um todo. Assim, as entidades também incidem no ambiente em que estão envolvidas.

De acordo com Oliveira e Campello (2004), as estratégias formais da entidade são colocadas em prática por processos pelos funcionários, e seus



resultados estão intimamente ligados pela forma que estes realizam suas funções. Logo este pode ser um dos diferenciais da segunda unidade analisada, pois em convergência aos dados nacionais aonde cresceu significativamente os alunos no ensino superior, resultados estes que tem como causa uma coalisão de fatores culturais, políticas públicas educacionais e econômicas. O UniSALESIANO alcançou índices distintos da primeira unidade, aonde no período pesquisado cravou o índice de 98,11% de manutenção de seus clientes mesmo sendo neste último ano de pesquisa, um ano de pandemia mundial, com crise governamental no país, além de econômica.

**Grafico 6: Porcentagem de Matrículas – UniSALESIANO Araçatuba**



Fonte: Elaborado pelo autor

No ano de de 2016 houve um crescimento expoencial de alunos matriculados na entidade local, chegando a marca de 4.821, indicando crescimento em relação ao ano inicial do recorte da pesquisa de 49,21%. Para Leal (2001), a compreensão que os funcionários têm da própria entidade é, de fato, o ambiente todo dela, e é neste ambiente que eles são agentes. A conjuntura no contexto universitário, com a sua solidez efetiva e, ao mesmo tempo, em consolidação punjante, cresce em um momento de recompensas efetivas e afetivas para seus funcionários e resulta em um acolhimento e uma entrega de serviços prestados à comunidade local. Assim, o clima é a munição de todos os eventos, estes sendo positivos ou negativos de uma entidade, e o gestor possui um papel importantíssimo para a sua estabilidade.

Ao líder de uma entidade compete o desenvolvimento do melhor clima do ambiente, isso por meio de intervenções com estilos de lideranças (CHIAVENATO, 1994). Estes estilos permeiam a entidade, a gestão de pessoas, a gestão econômica e de recompensas, fazendo-se presente na criação de projetos, na logística, na execução, nas avaliações permanentes, nos ajustes e na entrega de resultados. Para Leal (2001), diversos fatores impactam no clima da entidade, como plano de recompensas formais e informais, a imagem social da entidade, o posicionamento financeiro, a objetividade dos projetos e metas, entre outros e interferem em todo resultado de uma entidade passando por pessoas, processos e estratégias (SANTOS *et al.*, 2001).

O terceiro pressuposto desta pesquisa parte da afirmação de Chiavenato (1999), de que a capacitação dos colaboradores é o diferencial para o alcance satisfatório de resultados. De acordo com Campello e Oliveira (2004), a capacidade da entidade em atrair e reter funcionários reflete diretamente no alcance das metas já preestabelecidas. As duas unidades de educação estudadas possuem índices distintos, destacando o ineditismo deste trabalho de pesquisa em sua maioria qualitativa bibliográfica, e quantitativa por análise de dados secundários.

As entidades do terceiro setor necessitam atrair pessoas que, somadas a elas, desenvolvam funções que agreguem e promovam o alcance das metas almejadas. Nas organizações, é importante ater-se à motivação e satisfação de seus funcionários, que estão associadas e diretamente atreladas aos desdobramentos emocionais e sociais das pessoas e, conseqüentemente, da entidade. Pessoas motivadas e realizadas no ambiente de trabalho produzem mais e melhor (SILVA; FERNANDES; DANDARO, 2013). Assim, a partir da realidade de toda a sociedade, por diversas razões, esta passou a ser mais atuante em si mesma, buscando solucionar problemas em âmbito social; e o terceiro setor, como uma ferramenta de intervenção, passou a ser um agente transformador de realidades, conforme aponta o estudo de Torres (2010) sobre as potencialidades deste segmento.

Segundo Nogueira (2012), pessoas qualificadas, satisfeitas e motivadas são de suma importância para a entidade, além de diversos fatores que podem contribuir para isso, desencadeando em desempenho e resultados. Logo, para a liderança no desenvolvimento do terceiro setor, é importante ater-se ao seu papel e à sua missão com habilidade (QUIMET, 2002), pois, como afirma Gusmão (2005), almeja-se, neste caso, o alcance no âmbito social. Para Siqueira (2013), a junção da

necessidade e do interesse de organismos da sociedade resultou nas entidades do terceiro setor que, por meio de uma entrega de serviços básicos à população, supre as lacunas deixadas pelos serviços governamentais e privados, ou seja, como afirma Carvalho (2020), trata-se da terceirização de atividades delegadas ao setor privado.

Segundo Silva, Fernandes e Dandaro (2013), as entidades devem constatar a desmotivação e identificar suas causas. Assim, como afirmam Lima e Silva (2021), é através do Departamento de Recursos Humanos que as lideranças, em suas entidades, devem agir na gestão de recursos humanos criando recompensas e aprimorando o reconhecimento pelo desempenho para, assim, engajar e manter motivados seus funcionários, a fim de obter melhores resultados que, no caso das entidades estudadas, é ter mais alunos. Ao líder de qualquer organismo fica a importante tarefa de mobilizar e motivar seus liderados para fins específicos.

Segundo Silva (2008), as entidades do Terceiro Setor são voltadas ao desenvolvimento social; assim, conforme afirma Isboli (2016), o líder deve motivar suas equipes para suscitarem estes a compartilharem da mesma visão e, ao mesmo tempo, almejem o alcance dos mesmos resultados. Como toda a realidade social, o conceito de liderança passa por uma construção permanente a partir de toda relação social. Para Lima Neto, Marques e Rosa (2016), a liderança, sendo um exercício de autoconhecimento e autodomínio, é uma capacitação. A capacitação dos colaboradores é um diferencial para o alcance satisfatório dos resultados, de acordo com Chiavenato (1999). Deve também partir de pressupostos da realidade, como os da própria entidade, com sua missão, visão, valores, seus processos e, de modo especial, o seu alcance.

As entidades do terceiro setor, como afirma Ciconello (2004), não são somente de finalidade pública, como as duas unidades de educação pesquisadas. Além de finalidades diversas, abrangem múltiplos estilos de pessoa jurídica (ZAPE, 2007), tem importantíssima contribuição na área do desenvolvimento humano (SIQUEIRA, 2013) e, justamente por representarem tão expressiva contribuição ao desenvolvimento, estão intimamente atreladas à prática da caridade e à confessionalidade (FERNANDES, 1994), assim converge para a identidade da entidade pesquisada, Católica de Educação.

Diante da relevância social ocupada pelas referidas entidades, a liderança neste segmento, conforme indicam Nanus e Dobbs (2000), deve assumir seu papel de organizador de recursos: humanos, intelectuais e econômicos de uma entidade, os

motivando para a direção certa e demonstrando que, como gestores, a aplicação dos recursos deve visar e promover o desenvolvimento humano. Em estudo de Barbosa (2001), as entidades de benefícios mútuos e de interesse público são apontadas como as duas formas principais que integram o conjunto do terceiro setor. Entretanto, faz-se importante discernir que a finalidade não lucrativa não obriga a entidade de terceiro setor à prestação de serviços gratuitos, conforme apontado por Torres (2010), sendo este o caso das duas entidades pesquisadas.

Os processos pelos quais os organismos sociais passam, imprimem a necessidade de repensar os próprios organismos e o capital, assim como as mudanças de prioridades das novas gerações (IDEIA SUSTENTAVEL, 2020) e os próprios modelos de liderança, pois os fatores sociais convergem variados aspectos da liderança (BERGAMINI, 2006), sendo esta uma capacidade que pode ser aprendida e aperfeiçoada.

De acordo com o contexto em que as duas entidades de educação estão inseridas, os dados apresentados, apesar de divergentes no que se refere às admissões, desligamentos de funcionários, de matrículas e a retenção destas, evidenciam que o papel da liderança e seu desenvolvimento nas entidades implicam diretamente nos resultados (TOBBINS, 2005). Conforme já apresentado anteriormente, há uma diversidade de teorias e nomeações sobre a liderança, sendo os modelos transacional e transformacional os que mais se destacam quando se trata do terceiro setor.

A liderança transacional e a liderança transformacional, apesar de nomenclaturas diferentes, não são antagônicas, mas sim, complementares. De acordo com Robbins (2005), a liderança transformacional vinculada à entidade do terceiro setor alcança melhores resultados com a promoção da cultura organizacional, já que neste modelo o foco está na capacidade de motivador, que acompanha, incentiva e recompensa seus liderados. A liderança transformacional, formada a partir da base transacional, promove significativa melhoria nos resultados abarcando desde a equipe interna até a entrega de um serviço à sociedade (ROSA, 2010). E o faz por meio da promoção da cultura organizacional, pois está inerente ao líder a capacidade de mover seus liderados para o alcance da meta fim da entidade incentivando, acompanhando, controlando as ações coletivas e suas interações, reconhecendo e recompensando todas as entregas de seus liderados conforme apontado por diversos autores (JESUS; SILVEIRA, 2013; SILVA; RUAS, 2016; BOSSIDY; CHARAN, 2010; ARAÚJO, 2010).

Para Lima Neto, Marques e Rosa, (2016), a liderança transformacional possui no seu cerne a habilidade de tocar seus liderados a moverem-se em função da atividade ou meta fim, transformando toda a entidade através de suas capacidades e visão. É importante ressaltar que não é somente uma capacidade oral motivacional, de acordo com Barreto (2009), estes possuem a capacidade de se envolverem juntamente com suas equipes, de vibrar nos planejamentos em conjunto, pois direcionam todos para a corresponsabilidade. De acordo com Chiavenato (1994), a participação das pessoas depende das ideias motivacionais que elas possuem de onde estão. Logo, a partir da percepção de pertencimento e responsabilidade compartilhada, os funcionários mensuram como a entidade pode atingir suas expectativas pessoais.

A liderança transformacional, no tocante à promoção da cultura organizacional, reforça sua relevância, pois, conforme Robbins, Judge e Sobral (2010), inspira suas equipes a ultrapassarem seus desejos individuais, ação que resulta em um impacto coletivo profundo na entidade do terceiro setor, convergindo visão, valores e missão. Avigorando, por um lado, o alcance de melhores resultados com relação à promoção da cultura organizacional (ROBBINS, 2005) e, por outro lado, o sentido do trabalho realizado, do nexos com suas expectativas e as perspectivas futuras (MORIN, 2001), promovendo a entidade interna e externamente.

Retomando os objetivos propostos nesta pesquisa e suas hipóteses, a liderança, as ferramentas da administração e a natureza da entidade, podem ser entendidas como estratégias tanto de promoção da entidade, como de captação e retenção do público resultando no aprimoramento dos resultados almejados, confirmando positivamente as hipóteses deste estudo, que afirmam que o conhecimento da entidade organizacional interfere nos resultados; que a liderança transformacional potencializa a promoção da cultura organizacional; e que a capacitação dos funcionários é um diferencial para um alcance satisfatório de resultados.

## CONCLUSÃO

O presente trabalho – com base em dados de pesquisa literária e em dados secundários das duas unidades da entidade estudada indicou a importância de um entendimento constantemente atualizado das lideranças acerca das demandas da sociedade atual e das suas gerações, devido a própria natureza da entidade ser imbuída de valores humanísticos. Diante desta afirmação, torna-se imperativo às lideranças ter um olhar voltado à natureza da entidade pesquisada, aprofundando, assim, conceitos essenciais, como de entidade, terceiro setor, liderança, administração, educação e educação profissional, além do organograma da entidade com atenção à visão, à missão e aos valores.

A pesquisa de revisão bibliográfica apresenta conceitos relevantes ao universo das entidades do terceiro setor que um gestor deve ater-se, por exemplo, quanto a pressuposição de que, por sua natureza humanística voltada para o desenvolvimento social, a entidade deve oferecer serviços gratuitos ou não gratuitos à sociedade, de finalidades públicas ou privadas, que foram negligenciados pelos organismos públicos. Neste sentido, o terceiro setor possui em si características tanto dos organismos da esfera pública quanto de organismos privados de finalidades lucrativas, vivendo uma simbiose na esfera administrativa, pois requer requisitos legais para sua existência legal, ao mesmo tempo necessita de recursos e oferta um serviço sem fins lucrativos.

Para além das características de cada organização, é imprescindível contextualizá-las de acordo com a história, as mudanças sociais e culturais presentes no momento atual, que fizeram parte do passado e os que podem ser previstos para o futuro. No caso desta pesquisa, considera-se apropriado voltar o olhar para o comportamento individuais. As gerações baby boomers, X, Y e Z, por exemplo, a partir de contextos próprios, mudaram suas prioridades e as relações com suas carreiras e com o trabalho que desenvolvem, as recompensas continuam sendo extremamente importantes, porém, com um leque de expectativas amplo a serem alcançadas pelos gestores. No caso do exemplo citado, as recompensas foram ampliadas para além da formal, dos benefícios sociais diretos e indiretos, abrangendo também o tempo destinado à vida pessoal e familiar, o lazer, a formação continuada e a transcendência, que passaram a ser uma bandeira de vida, ocupando um lugar fundamental para a satisfação individual.

As gerações Y e Z, de modo especial, possuem uma relação diferente com hierarquias e, ao mesmo tempo, contatos mais humanizantes. Justamente por ser uma das características das novas gerações, a entidade do terceiro setor tem aí, nas relações mais humanizantes e em um serviço voltado ao desenvolvimento social, uma das características mais preciosas, atraentes e enriquecedoras a oferecer aos seus funcionários e colaboradores, além de seus clientes. A literatura relacionada evidencia, corroborando o segundo pressuposto da pesquisa, que o líder transformacional é um modelo ideal de liderança para as entidades do terceiro setor, já que, complementar à liderança transacional, promove e motiva através da cultura organizacional, resultando numa simbiose de interesses pessoais e da entidade.

A liderança é apresentada como capacidade humana e técnica, que deve ser desenvolvida em todas as entidades, porém, nas entidades do terceiro setor, ela deve ser apresentada de forma ainda mais evidente e eficaz. Em primeiro lugar, pela natureza humanística das entidades do terceiro setor e, em segundo, por convergir em promoção da cultura da entidade resultando em benefícios *ad intra* e *ad extra*, conforme o primeiro pressuposto desta pesquisa. E ainda, no âmbito interno, líderes que promovem relações mais atentas às necessidades pessoais dos funcionários e colaboradores, despertam a humanização das interações, valorizam capacidades e talentos individuais, além de oportunizar o protagonismo e a própria liderança em seus espaços.

As entidades do terceiro setor, por terem como horizonte o desenvolvimento humano e social, possuem um potencial que conflui com as características das gerações Y e Z, sendo um diferencial que vai ao encontro com as demandas destas gerações. Desta forma, sendo um recurso atrativo na captação de funcionários e de clientes externos confirmando o terceiro pressuposto desta pesquisa, cujo escopo trata da promoção da cultura da entidade.

Nas entidades pesquisadas, conforme apresentado nos resultados, identificou-se que não há uma estratégia clara e definida de transmissão da identidade e da cultura da organização, assim como da missão, da visão e dos valores. Diante disso, vislumbra-se a continuidade desta pesquisa a partir de uma metodologia qualitativa, com entrevistas e questionários, para que seja possível o aprofundamento da compreensão destes resultados e a elaboração de estratégias efetivas de promoção da cultura organizacional.

Algumas dificuldades foram enfrentadas durante a realização desta pesquisa, uma delas foi o acesso limitado aos dados governamentais, principalmente, pela falta de atualização destes, mas também devido a ausência de pesquisas voltadas à gestão do terceiro setor. Outra dificuldade foi na coleta de dados, pois no período de recorte da pesquisa, as duas unidades passaram por atualizações de sistemas e mesmo troca destes, assim dificultando o acesso a estes e também em sua padronização.

A questão do trabalho voluntário é pertinente quando se trata do terceiro setor, porém esta temática não foi abordada neste estudo devido a ausência deste vínculo nas duas entidades abordadas, porém, ela está presente em outras unidades de estilos diferentes pertencentes à mesma mantenedora.

Por fim, apesar das lacunas existentes na entidade, há um diferencial que se destaca em todos os seus ambientes, que mesmo com a pandemia provocada pela Covid-19 demonstrou solidez, não havendo abalo econômico e de clientes fora da curvatura natural. Defende-se, aqui, que este diferencial está no elemento fundante das instituições salesianas que, essencialmente, humanista, tem sua base no carisma de seu fundador, Dom Bosco e em seu método educativo, também conhecido como sistema preventivo, hoje presente na missão institucional. Atualmente, com uma expressiva e efetiva participação no desenvolvimento local e global, continua a manifestar e exercitar o princípio maior de seu fundador: Formar bons cristãos, honestos cidadãos e profissionais competentes.



## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Ronnie Joshé Figueiredo de; MOURA, Mônica Runze de; TORRES, Priscila Baptista. **Contribuições da Liderança Situacional para as Entidades**. In: CONGRESSO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 6., Niterói, 2010. Disponível em [https://www.inovarse.org/sites/default/files/T10\\_0288\\_1386\\_11.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T10_0288_1386_11.pdf) e acesso em 23 de junho de 2021.

BARBOSA, Maria Nazaré Lins Barbosa. **Terceiro setor no panorama internacional: aspectos jurídicos**. Artigo publicado em material didático do curso de Direito do Terceiro Setor, GVpec, da EAESP-FGV. São Paulo, 2º semestre de 2001.

BARRETO, João Marcelo. **Introdução à Administração**. João Marcelo Barreto. - Salvador: UFBA, Faculdade de Ciências Contábeis, Superintendência de Educação a Distância, 2017.

BAUMAN, Zygmunt. *A sociedade individualizada – vidas contadas e histórias vividas*. Rio de Janeiro: Zahar, 2019.

BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2006.

BITTAR, M. **Escola profissional**. In: OLIVEIRA, D.A.; DUARTE, A.M.C.; VIEIRA, L.M.F. *Dicionário: trabalho, profissão e condição docente*. Belo Horizonte: UFMG/Faculdade de Educação, 2010. CDROM

BOSSIDY, Larry; CHARAN, Ran. **Execução: a disciplina para atingir resultados**, Rio de Janeiro, 2010, p.05.

BOTELHO, André. CARVALHO, Lucas Correia. **A sociedade em movimento: dimensões da mudança na sociologia de Maria Isaura Pereira de Queiroz**. *Revista Sociedade e Estado*. vol. 26, n. 2, pp. 209 -238. Ma / agost. 2011. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-69922011000200011](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69922011000200011) Acesso em: 12 fev. 2022.

BOUDON, Raymond. **Os métodos em sociologia**. São Paulo, Editora Ática, 1989.

BRAIDO, Pietro. **Prevenir, não reprimir. O sistema educativo de Dom Bosco**. São Paulo: Ed. Salesiana, 2004.

CABRAL, Maria Constança Lobo da Costa Ferreira. **A influência da liderança responsável na identificação organizacional, no compromisso organizacional e no envolvimento: um estudo no terceiro setor**. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos), Universidade de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão. Lisboa, 2019.

CALLEJA, José Manuel. **Os Professores deste século. Algumas reflexões**. *Revista Institucional Universidad Tecnológica del Chocó: Investigación, Biodiversidad y Desarrollo*, 27 (1): 109-117, 2008. Disponível em:

file:///C:/Users/Pichau/Downloads/Dialnet-OsProfessoresDesteSeculoAlgumasReflexoes-2705047.pdf. Acesso em: 20 de fev 2022.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **A relação conturbada entre o Estado e as entidades sociais**. *Jornal de Direito Administrativo*, ISSN 2675-2921, a. 1, v. 1, n. 5, agosto/2020. Disponível em: [www.dtoadministrativo.com.br](http://www.dtoadministrativo.com.br). Acesso em: 21 de junho de 2021.

CASTRO, Afonso de. **A espiritualidade de São João Bosco**. Campinas: Arte Brasil Editora, 2015.

CASTRO, Afonso de. **Caminhos Pedagógicos**. São Paulo: Ed. Salesianas, 2000.

CENCI, Rosângela; FILIPPIM, Eliane Salette. **Atração e permanência de pessoas em instituições religiosas católicas: o peso dos contornos institucionais**. *Cad. EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 15, n. 1, p. 152-168, mar. 2017. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512017000100010&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512017000100010&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 12 jun. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das entidades**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas entidades**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos. O capital humano das entidades**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

CICONELLO, Alexandre. **O conceito legal de público no terceiro setor**. In: *Terceiro setor/textos de Alexandre Ciconello ... [et al.]; Eduardo Szazi, (org.), et al. Terceiro setor: temas polêmicos 1*. São Paulo: Peirópolis, 2004 – (Temas polêmicos; 1), p. 46/47 e 54/55 .ISBN 85-7596-034-2.

COSTA, Antonio Carlos Gomes. **Pedagogia da Presença**. Disponível em <https://docero.com.br/doc/n805e50> Acesso em 17/08/2020 .

DAFT, Richard L. **Entidades: teoria e projetos**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

DAFT, Richard L. **Administração**. 2 reimpressão, 1. ed., 2005. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

DEMO, Gisela; FERNANDES, Thais; FOGACA, Natasha. **A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas**. *Rev. eletrôn. adm.*, Porto Alegre, v. 23, n. 1, p. 89-117, abr. 2017. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-)

23112017000100089&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 12 jun. 2020.  
<http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.093.57040>.

DIAS, Cleysson Ricardo Jordão Braga; MORAES, Rodolfo. Liderança Servidora: Um **Estudo numa Entidade Não-governamental**. Revista Raunp, v. 10, n. 2, p. 34-46, dez. 2017/ maio, 2018. Disponível em <https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/1786>, acesso em 21 de junho de 2021.

DRUMMOND, Virgínia Souza. **Confiança e liderança nas entidades**. São Paulo: Thompson Learning Edições, 2007.

DUARTE, Brenda Karem Pereira Leite Duarte; BOZETTI, Katarina Vulpi; GABRIELLI, Peterson de Oliveira. **Marketing De Relacionamento No Terceiro Setor Com Foco Em Estratégias Motivacionais**. Disponível em <https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2018/12/marketing-de-relacionamento-no-terceiro-setor-com-foco-em-estrategias-motivacionais.pdf>. Acesso em 30 de maio de 2022.

DURKHEIM, Émile. **As regras do método sociológico**. São Paulo: Cia. Ed. Nacional, 1987.

FARIA, Thayza Silva. **A importância do Endomarketing como ferramenta estratégica**: um estudo de caso em uma empresa avícola. Universidade Tecnológica Federal do Paraná UTFP – Departamento de Engenharia de Produção – Engenharia de Produção. Ponta Grossa, 2017.

FERNANDES, Rubem César. **O que é o terceiro setor?** In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). 3º Setor – Desenvolvimento Sustentado. São Paulo: Paz e Terra, 1994, p. 25-33.

FERNANDES, Rubem César. **Privado, porém público – o terceiro setor na América Latina**. 2 ed. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994.

Filloux, Jean-Claude. Émile Durkheim / Jean-Claude Filloux; tradução: Celso do Prado Ferraz de Carvalho, Miguel Henrique Russo. – Recife: Fundação Joaquim Nabuco, Editora Massangana, 2010.

FISCHER, Rosa Maria. Gestão de pessoas nas entidades do terceiro setor. In: VOLTOLINI, Ricardo (Org.). **Terceiro setor: planejamento e gestão**. São Paulo: Senac, 2004.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos - PRH: conceitos, ferramentas, procedimentos**. 1 ed. 7. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

FREIRE, Paulo. **A alfabetização de adultos: crítica de sua visão ingênua; compreensão de sua visão crítica**. In: Ação Cultural para a Liberdade: e outros escritos. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1981. Arquivo PDF. Disponível em: [http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/otp/livros/acao\\_cultural\\_liberdade.pdf](http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/otp/livros/acao_cultural_liberdade.pdf) Acesso em: 19 de fev de 2022.

FREITAS, Juarez. **Políticas Públicas, Avaliação de Impactos e o Direito Fundamental à Boa Administração**. Sequência, Florianópolis, n. 70, p. 115-133, jun. 2015. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2177-70552015000100115&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2177-70552015000100115&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 13 jun. 2020. <https://doi.org/10.5007/2177-7055.2015v36n70p115>.

GARAY, Sara Maria Costa. **A Gestão de Pessoas em Organizações Sem Fins Lucrativos: Principais Dilemas e Desafios**. VIII SEGeT Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende-RJ 2011. Disponível em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/57814809.pdf>. Acesso em 20 maio de 2022.

GAVIÃO, Paulo Duarte; PIZZINATTO, Andrea Kassouf; PIZZINATTO, Nadia Kassouf. **Endomarketing: o cliente interno na gestão da qualidade em marketing**. In: PIZZINATTO, Nadia Kassouf (org). *Marketing focado na cadeia de clientes*. São Paulo: Atlas, 2005.

GRAZIANO, Graziela Oste; OSWALDO, Yeda Cirera; PIZZINATO, Andrea Kassouf; SPERS, Valéria Rueda Elias. **Programas de Endomarketing na Indústria de Produtos Orgânicos: Estudo do Marketing de Relacionamento**. Revista Brasileira de Marketing, São Paulo, v. 15, n. 5, outubro-dezembro, 2016, p. 623-641.

HAMPTON, David R. **Administração Contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Makron, 1992.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. Tradução e revisão técnica: equipe do CPB. São Paulo: EPU, 1986.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

IDEIA SUSTENTÁVEL. **11 Tendências de sustentabilidade empresarial no “outro normal”**. São Paulo, 2020.

INSTITUTO DE CORRESPONSABILIDADE PELA EDUCAÇÃO – ICE. **Modelo pedagógico: princípios educativos**. Coordenação técnica: Alberto Chinen, Juliana Zimmerman e Thereza Barreto. Recife, 2015. Disponível: <http://www.secti.ma.gov.br/files/2016/10/MP-PRINCIPIOS-EDUCATIVOS.pdf>. Acesso em: 13 out. 2020.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Sinopse estatística da educação básica: censo escolar 2006** / Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. – Brasília: O Instituto, 2007

ISBOLI, Gabriel Henrique Pimenta; TATTO, Luiz. **O papel da liderança em entidades do terceiro setor**. Rev. UniFamma, Maringá, 2016.

JOÃO PAULO II, Papa. **Constituição Apostólica Ex Corde Ecclesiae sobre as universidades católicas**. Roma, 15 ago. 1990. Disponível em: [http://https://www.vatican.va/content/john-paul-ii/pt/apost\\_constitutions/documents/hf\\_jp-ii\\_apc\\_15081990\\_ex-corde-ecclesiae.html](http://https://www.vatican.va/content/john-paul-ii/pt/apost_constitutions/documents/hf_jp-ii_apc_15081990_ex-corde-ecclesiae.html) Acesso em: 19 fev 2022.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das entidades**. Tradução de Auripebo Simões. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1976.

KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e talentos**. 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2008.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LIBÂNIO, José Carlos. **Pedagogia e pedagogos: inquietações e buscas**. Educar, Curitiba, n. 17, p. 153-176. 2001. Editora da UFPR. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/er/n17/n17a12> Acesso em: 13 out. 2020.

LIMA, Marcelo. **A ética do amor autêntico a partir da obra: Amor e Responsabilidade de Karol Wojtyła**. Revista TA – Território Acadêmico, nº 02. Faculdade Dehoniana, Taubaté, 2019. Disponível em <file:///C:/Users/Pichau/Downloads/7-marcelo-lima-a-etica-do-amor-autentico-a-partir-da-obra.pdf>. Acesso em 01 junho 2022.

MASLOW, A. H. **Diário de Negócios de Maslow**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAXIMIANO, Antônio Cesar. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. São Paulo, Atlas, 2006.

MELO, Wagner Fabiano de. **A Influência da Liderança Transformacional no Estresse de Subordinados**. Encontro de gestão de pessoas e relação de trabalho. 2., 2009. Curitiba, 2009.

MELO, A. P. S.; BORBA, M. da C.; CORREIA, M. I. S.; CABRAL, R. M. **Liderança e gestão: um estudo em Entidades Não Governamentais (ONGs) na região metropolitana do Recife, PE**. Interações (Campo Grande), 20(4), 1149-1164. Disponível em <https://doi.org/10.20435/inter.v20i4.2077>. Acesso em 19 fev. 2020.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 12. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

MURAD, A. **Gestão e Espiritualidade**. São Paulo: Paulinas, 2007.

NANUS, Burt, DOBBS, Stephen M. **Liderança para o terceiro setor: estratégia de sucesso para entidades sem fins lucrativos**. São Paulo: Futura, 2000.

NASCIMENTO, Cinara Ourique do. **Entidade Empresarial**. UFMT, Cuiabá, 2015.

NETO, Anísio Carlos de Lima; MARQUES, Marcella Raphaele Antunes Santiago Nogueira; ROSA, Daniella Botti da. **A importância da liderança transformacional**

**nas entidades.** Revista CESMAC, Maceió, 2016. Disponível em: <https://revistas.cesmac.edu.br/index.php/administracao/issue/view/32>. Acesso: 15 de novembro 2021.

NOGUEIRA, A.J.F.M. & ROSSINI, V.B. **Uma reflexão sobre as relações de trabalho em organizações sem fins lucrativos.** Revista de Gestão USP. São Paulo, 2007, v.14, nº1, p. 67-76.

ODA, Érico; MARQUES, Cícero. **Introdução à Administração.** 2º ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A. 2012.

OLIVEIRA, J. S. G. CAMPELLO, Mauro. **O desafio na busca de resultados e de competitividade nas empresas modernas.** XI SIMPEP – Sindicato da Indústria de Material Plástico no Estado do Paraná. UNESP – Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2004. Disponível em [https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/413.pdf](https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/413.pdf). Acesso em 16 fevereiro 2022.

OLIVEIRA, J. S. G. CAMPELLO, Mauro. **Clima Organizacional e o desempenho das empresas.** XIII SIMPEP – Sindicato da Indústria de Material Plástico no Estado do Paraná. UNESP – Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2006. Disponível em [https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/413.pdf](https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/413.pdf). Acesso: 22 de fevereiro 2022.

OLIVEIRA, T. **Instituição e pensamento: a universidade e a escolástica.** In: Humanismo Medieval: caminhos e descaminhos. Lupi, J.; Dal Ri Jr, A. (Org.). Ijuí: Ed. Unijuí, 2005. p. 363-373.

OUIMET, G. **As armadilhas dos paradigmas da liderança.** Revista de Administração de Empresas, v. 42, n. 2, p. 8-16, 2002.

PAUGAM, S. **A pesquisa sociológica.** Vozes, Petrópolis, 2015.

PEDREIRA, Ana Maria. **A regulação do ensino superior no Brasil e a necessidade de adoção de um novo modelo.** Tese de doutorado do Programa de Pós-Graduação de Direito do Estado da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo. Orientador Edmir Netto de Araújo, 2017, 372p.

PEREIRA, Helda Kelly dos Santos. **Informações para prestação de contas e análise de desempenho em OSCIPs que operam com microcrédito: um estudo multicaso.** Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2006.

PILETTI, Claudio. **Didática Geral.** Editora Ática. São Paulo, 2004.

PIMENTA, Solange Maria; SARAIVA, Luiz Alex Silva; CORRÊA, Maria Leatitia, (Organizadores). **Terceiro Setor: dilemas e polêmicas.** Editora Saraiva, São Paulo, 2006.

POLLARD, William C. **O líder servidor.** In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; Editora Futura. São Paulo, 1996.

PRÉVE, Altamiro Samian. **Entidade, sistemas e métodos**. UFSC, Florianópolis, 2012.

REGO, Arménio. (2003). **Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal, quantas dimensões?** Revista de Administração de Empresas, 43(4), 25–35.

REGO, Maurício Xavier. **Educação: concepções e modalidades**. SCIENTIA CUM INDUSTRIA, v. 6, n. 1, p. 38-47, 2018. Disponível em file:///C:/Users/Pichau/Downloads/EDUCACAO\_conceitos\_finalidades\_e\_modalidade s.pdf. Acesso em 21 de fev. 2022.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução de Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCHA-PINTO, S.R.; SOUZA, C.P.; COUTINHO, M.T.C.; JOHAM, S.L. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 9º edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007

ROSA, Daniella Botti da; MARQUES, Marcella Raphaele Antunes Santiago Nogueira; LIIMA NETO, Anísio Carlos de. A importância da liderança transformacional nas entidades. **Revista de Administração do Cesmac**, v. 1, n. 1, 2016.

SAVIANI, D. **Escola e democracia**. 35. ed. rev. Campinas: Autores Associados, 2002.

SCHWARTZMAN, S. **A questão da inclusão social na Universidade Brasileira**. Trabalho científico apresentado no SIMPÓSIO UNIVERSIDADE E INCLUSÃO SOCIAL – EX PERIÊNCIA E IMAGINAÇÃO, Mesa redonda “Inclusão Social na Universidade: uma questão pertinente?”, Universidade Federal de Minas Gerais, 24 de novembro de 2006. Disponível em: <[http://www.schwartzman.org.br/simon/nclusao\\_ufmg.pdf](http://www.schwartzman.org.br/simon/nclusao_ufmg.pdf) >. Acesso em: 22 maio de 2022.

SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DE SÃO PAULO – SEESP. [http://www.educacao.sp.gov.br/central-de-atendimento/Relat\\_Escola.asp?ID\\_DIR=018&ID\\_MUN=177&ID\\_DIST=&NM\\_MUN=A RACATUBA&NM\\_DIST=&CD\\_ADM=1&Nova=1#:~:text=Existem%2030%20escolas%20no%20munic%C3%ADpio%20%2D%20P%C3%A1gina%201%20de%206](http://www.educacao.sp.gov.br/central-de-atendimento/Relat_Escola.asp?ID_DIR=018&ID_MUN=177&ID_DIST=&NM_MUN=A RACATUBA&NM_DIST=&CD_ADM=1&Nova=1#:~:text=Existem%2030%20escolas%20no%20munic%C3%ADpio%20%2D%20P%C3%A1gina%201%20de%206). Acesso em 18 maio de 2022.

SILVA, Francielle Molon. **Terceiro Setor e o Desafio da Sustentabilidade: aspectos políticos, técnicos, econômicos e sociais**. Universidade do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008. Disponível em <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/12554/000630054.pdf?sequence=1> Acesso em 20 de junho 2021.

SILVA, Golias. **Sociologia organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2010.

SILVA, Minelle Enéas; COSTA, Ana Carolina Vital; GÓMEZ, Carla Regina Pasa. **Sustentabilidade no terceiro setor: o desafio de harmonizar as dimensões da sustentabilidade em uma ONG**. REUNA, Belo Horizonte, v.16, n.3, p. 75- 92, Jul - Set. 2011. Disponível em: file:///C:/Users/Pe.%20Erondi/Downloads/431-1014-1-PB.pdf. Acesso: em 23 de junho de 2021.

SILVA, Reinaldo O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

SILVA, Priscila Bez. **Turnover: Um Estudo De Caso Sobre As Principais Causas Em Uma Empresa Do Ramo Metal-Mecânico**. Universidade Do Extremo Sul Catarinense – UNESC Curso De Ciências Contábeis. Criciúma. Disponível em <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/1322/1/Priscila%20Bez%20da%20Silva%20.p-+-+--df>. Acesso em 18 maio 2022.

SILVA, Kelly Fernanda da; FERNANDES, Vera Lúcia N. de Almeida; DANDARO, Fernando. **Motivação Como Aumento Da Satisfação E Melhoria De Desempenho Na Empresa De Materiais Rodantes**. FNSA – Faculdade de Filosofia Ciências e Letras Nossa Senhora Aparecida. Revista Eletrônica “Diálogos Acadêmicos v. 04, nº 1, p. 23-45, JAN-JUN, 2013. Disponível em <https://doc-10-1o-apps-viewer.googleusercontent.com/viewer/secure/pdf/bqq7pm84jikvgqpns05tmha90vtusp/s5siu8v6v51lqvmmm4arhn7vg0teua0l/1653952950000/gmail/02364522636892680958/ACFrOgB9C9Aiwyw5dk7NQqspc3t2fTLTWYJLR0HgII9Z2vaKyCHG2It9Ia3VAVmS6k8L7RU-7GL1igAGbxHqWymV8Kx6pDZGcBfBJweWoUCtQaalObawtSIBe-bDjK0=?print=true>. Acesso em 22 maio 2022.

SIQUEIRA, Patrícia. **O princípio da sustentabilidade e o terceiro setor: uma relação necessária para construção de uma sociedade livre, justa e solidária**. 2013. Disponível em: <http://www.publicadireito.com.br/publicacao/unicuritiba/livro.php?gt=13>, acesso em 05 de junho de 2021.

TENÓRIO, Fernando G. (Org.) et al. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 5. ed. São Paulo: FGV, 2001.

TORRES, Vivian de Almeida Gregori. **A face inexplorada do terceiro setor**. Instrumento de Acesso à Justiça. Ed. Plêiade: São Paulo, 2010.

UYTERHOEN, Hugo E. R. **Os gerentes sob pressão**. Coleção HARVARD de Administração, n. 8. Nova Cultural, São Paulo, 1986.

VOLTOLINI, Ricardo. (Org.) **Terceiro Setor: planejamento e gestão** – Ed. Senac São Paulo, São Paulo, 2004.

WOJTYLA, Karol. **Amor e Responsabilidade: moral sexual e vida interpessoal**. Cidade: editora, 1979.



XAVIER, O. S. **Clima Organizacional na pesquisa agropecuária: percepção e aspiração.** Revista de Administração, vol. 21(4), Pág. 33-48. Out/Dez, 1986.

ZAPE, Katiani Lucia. **Terceiro Setor: algumas reflexões sobre a intensa corrida pela sustentabilidade.** In: CONFERÊNCIA REGIONAL DE ISTR PARA AMÉRICA LATINA Y DEL CARIBE - INTERNACIONAL SOCIETY FOR THIRD SECTOR RESEARCH, 6., 8 nov. 2007, Salvador, Brasil. Anais...Brasil: ISTR/CIAGS/UFBA. Disponível em: <http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/11/092.pdf>. Acesso em: 18 junho, 2021.

ZILLES, U. **Fé e razão no pensamento medieval.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 1996.