

GESTÃO DE PESSOAS EM ONGs

Victor Cláudio Paradela
Renato Luís Barros Lopes
Ana Paula Gonçalves Doro
(Organizadores)

GESTÃO DE PESSOAS EM ONGs

Victor Cláudio Paradela
Renato Luís Barros Lopes
Ana Paula Gonçalves Doro
(Organizadores)



Juiz de Fora

2021

© Editora UFJF, 2021

Este livro ou parte dele não pode ser reproduzido por qualquer meio sem autorização expressa da editora. O conteúdo desta obra, além de autorizações relacionadas à permissão de uso de imagens ou textos de outro(s) autor(es), são de inteira responsabilidade do(s) autor(es) e/ou organizador(es).



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

REITOR

MARCUS VINICIUS DAVID

VICE-REITORA

GIRLENE ALVES DA SILVA



DIRETOR DA EDITORA UFJF
RICARDO BEZERRA CAVALCANTE

CONSELHO EDITORIAL

RICARDO BEZERRA CAVALCANTE (PRESIDENTE)
ANDRÉ NETTO BASTOS
CHARLENE MARTINS MIOTTI
CLAUDIA HELENA CERQUEIRA MARMORA
CRISTINA DIAS DA SILVA
ILUSKA MARIA DA SILVA COUTINHO
JAIR ADRIANO KOPKE DE AGUIAR
MARCO AURELIO KISTEMANN JUNIOR
RAPHAEL FORTES MARCOMINI

REVISÃO E DIAGRAMAÇÃO

MALORGIO STUDIO DESIGN & COMMUNICATION

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da UFJF

Gestão de pessoas em ONGs / Victor Cláudio Paradela, Gonçalves Doro
(organizadores.) – Juiz de Fora, MG : Editora UFJF, 2021.
Dados eletrônicos (1 arquivo: 2,1 mb)

ISBN 978-65-89512-24-0

1. Administração de recursos humanos. 2. Terceiro setor. 3. Organização não governamental. I. Ferreira, Victor Cláudio Paradela. II. Lopes, Renato Luís Barros. III. Doro, Ana Paula Gonçalves. IV. Título.

CDU 658.3

Este livro obedece às normas do Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa, promulgado pelo Decreto n. 6.583 de 29 de setembro de 2008.



EDITORA UFJF

RUA BENJAMIN CONSTANT, 790
CENTRO - JUIZ DE FORA - MG - CEP 36015-400
FONE/FAX: (32) 3229-7646 / (32) 3229-7645
editora@ufjf.edu.br / distribuicao.editora@ufjf.edu.br
www.ufjf.br/editora

Filiada à ABEU



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	6
CAPÍTULO 1	
GESTÃO DE PESSOAS:	
CONCEITOS BÁSICOS E RESULTADOS DA PESQUISA REALIZADA	8
Victor Cláudio Paradela	
CAPÍTULO 2	
GESTÃO DE ONGs	26
Renato Luís Barros Lopes	
CAPÍTULO 3	
RAZÕES INSTRUMENTAL, SUBSTANTIVA E COMUNICATIVA	
NO COTIDIANO GERENCIAL DE ONGs	39
Bruna de Fátima Ferreira	
Natália Moreira dos Santos	
Virgílio César da Silva e Oliveira	
CAPÍTULO 4	
GERENCIAMENTO DE VOLUNTÁRIOS	57
Ana Paula Gonçalves Doro	
Renato Luís Barros Lopes	
CAPÍTULO 5	
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	71
Daniella Cunha Azevedo	
Letícia Furtado Barbosa	
CAPÍTULO 6	
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	82
Raphaela Reis Conceição Castro Silva	
Isabela Grossi Amaral	

SUMÁRIO

CAPÍTULO 7

GESTÃO DO DESEMPENHO _____ **96**

Frederico Azevedo Alvim Assis

CAPÍTULO 8

GESTÃO DE CARGOS E SALÁRIOS _____ **109**

Rafaela Knaip Alves da Fonseca

Caroline Araujo Rampinelli Knopp

CAPÍTULO 9

MOTIVAÇÃO E GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL _____ **123**

Maira Leon Ferreira

Flávia do Carmo Silva Fonseca

CAPÍTULO 10

LIDERANÇA _____ **141**

Kristian Gonçalves Gomes

Ricardo Mazzei

APRESENTAÇÃO

A história deste livro começou com uma parceria entre o Instituto Humana e a Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora (FACC/UFJF). Fui procurado por Renato Lopes e Ana Paula Doro, profissionais do Instituto, que manifestaram interesse em desenvolver ações conjuntas, em especial pesquisas, na área do terceiro setor. Imediatamente aceitei a proposta e, como primeira iniciativa, ofereci uma disciplina eletiva: Gestão de Pessoas no Terceiro Setor, da qual Renato e Ana Paula participaram como debatedores convidados. Foi uma experiência muito gratificante. Utilizamos os princípios da andragogia (educação para adultos), estimulando os alunos a construir o saber em conjunto com o professor, o que nos levou a centrar o aprendizado em uma pesquisa, melhor instrumento para tal propósito.

Começamos com uma revisão da literatura sobre os dois grandes temas envolvidos: gestão do terceiro setor e gestão de pessoas. Após listarmos, com base nos autores estudados, o que seriam as boas práticas de gestão de pessoas, preparamos um roteiro de entrevista para investigar como ela tem sido conduzida nas ONGs. Nelas resolvemos concentrar a pesquisa, tendo em vista que outros tipos de organizações do terceiro setor são bem distintas nos seus propósitos e formas de gerenciamento.

Passando à etapa do levantamento de campo, conseguimos ser recebidos em 28 instituições de Juiz de Fora – MG. Restringimos a pesquisa a esse município pela limitação de deslocamento dos pesquisadores, que nele residem. A seleção da amostra (não probabilística) foi pelo critério de acessibilidade. Partindo de um cadastro mantido pela prefeitura municipal, fizemos contato com todas as ONGs nele relacionadas. Muitas, porém, não mais existiam ou estavam com endereço e telefone desatualizados, não sendo encontradas. Outras preferiram não participar da pesquisa.

A pesquisa, que começou no âmbito da disciplina, transformou-se depois em um projeto apoiado pela Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Contando com uma bolsista financiada pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e uma aluna voluntária, foi possível consolidar o levantamento realizado e desenvolver uma análise mais apurada dos resultados encontrados.

O que encontramos no campo nos motivou a dar prosseguimento ao esforço iniciado na disciplina. Vimos que a maioria das ONGs pesquisadas conta com gestores que, a despeito de serem muito comprometidos e bem intencionados, pouco conhecem dos métodos e técnicas da gestão de pessoas (GP). Como organizações prestadoras de serviço que são, é claro que a qualidade dos trabalhos que desenvolvem depende fortemente da adequação de sua força de trabalho, fator esse que é prejudicado quando a GP é realizada de forma amadorística, conforme verificamos.

Logo em seguida, realizamos um seminário sobre Gestão do Voluntariado, uma das funções nas quais percebemos maior fragilidade na forma como tem sido conduzida nas organizações pesquisadas.

Além da FACC/UFJF e do Instituto Humana, esse evento, que alcançou ótima receptividade entre os participantes, foi apoiado pelo Centro de Ensino Superior (CES-JF), que o sediou.

Um fator que também merece destaque é a quase inexistente bibliografia especializada nesse tema. Praticamente todos os livros e artigos científicos sobre gestão de pessoas (bem como sobre a gestão de forma geral) são focados nas empresas privadas, especialmente as de grande porte. Isso prejudica a utilização das técnicas neles apresentadas, pois são, muitas vezes, pouco adequadas à realidade das organizações sociais.

Decidimos, então, oferecer uma contribuição ao desenvolvimento de melhores práticas de GP nas ONGs, escrevendo este livro. Para tanto, além dos três articuladores da disciplina citada, que atuam aqui como organizadores, foram envolvidos professores e alunos da FACC e profissionais do Instituto Humana. Trata-se, assim, de um trabalho cooperativo, desenvolvido a muitas mãos. Todos os envolvidos abriram mão de qualquer remuneração (direitos autorais), de modo a produzir um livro digital que pode agora ser distribuído gratuitamente o que, sem dúvida, contribuirá para ampliar seu alcance.

Os capítulos que seguem abordam os principais temas que julgamos relevantes dentro dos propósitos da obra. Inicialmente, fazemos uma breve descrição dos propósitos da Gestão de Pessoas e apresentamos alguns dados da pesquisa realizada. Depois, abordamos as características peculiares do gerenciamento das ONGs. Na sequência, temos um capítulo dedicado aos diferentes tipos de racionalidade que podem balizar a gestão organizacional e os impactos que a adoção de cada um costuma trazer. O capítulo seguinte trata especificamente do gerenciamento de voluntários o qual, como já destacado, representa um grande desafio para os gestores das ONGs. Passamos, então, nos capítulos que o sucedem, aos principais temas afetos à gestão de pessoas: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, gestão do desempenho, gestão de cargos e salários, motivação e gestão do clima organizacional e liderança.

Esperamos que vocês, caros leitores, façam bom uso dessa obra e que a divulguem para todos os interessados em conhecer um pouco mais sobre como as técnicas de gestão de pessoas podem contribuir para a maior eficiência e eficácia das instituições sociais.

Victor Cláudio Paradela
Professor Associado da FACC/UFJF
Organizador do livro, com Renato Luís Barros Lopes e Ana Paula Gonçalves Doro

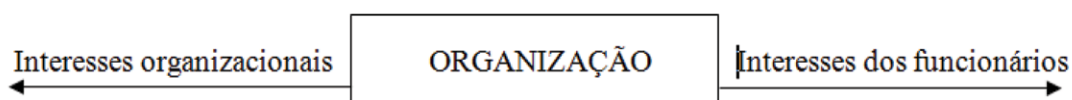
GESTÃO DE PESSOAS: CONCEITOS BÁSICOS E RESULTADOS DA PESQUISA REALIZADA

VICTOR CLÁUDIO PARADELA

A Gestão de Pessoas (GP) é uma atividade que tem como objetivo proporcionar condições adequadas para o atendimento dos interesses e necessidades dos trabalhadores, de modo a contribuir para sua motivação profissional e suprir as organizações de pessoal qualificado para o bom exercício de suas funções. Há, portanto, um duplo direcionamento: para a organização e as pessoas que nela trabalham.

Quando a GP não é bem desenvolvida, pode ocorrer, como destacam Souza e Ferreira (2006), um conflito radical entre os interesses pessoais dos trabalhadores (objetivos, sonhos, desejos...) e os interesses da instituição (os padrões de desempenho que precisam ser mantidos). Uma correlação de forças igual à mostrada na Figura a seguir é indesejável.

Figura 1- O conflito radical nas organizações



Fonte: os autores

Na ocorrência do conflito radical representado na Figura 1, é comum que os gestores façam de tudo para tentar impor os interesses da organização, obtendo uma aparente vitória no confronto com os funcionários. Para isso, usam sua autoridade, punindo os que não cumprem bem suas ordens e premiando os que se mostram mais passivos e obedientes. Nessa situação, no entanto, todos os envolvidos saem perdendo, a começar pela organização onde isso ocorre. Os funcionários só se tornam produtivos, só colocam seus talentos, seu interesse, sua criatividade e seu comprometimento a favor do serviço que desempenham, quando se sentem contemplados em seus interesses e objetivos pessoais.

Há pessoas que adotam uma visão que podemos qualificar como romântica, acreditando que se pode alcançar a plena harmonia entre os interesses organizacionais e os dos funcionários, conforme demonstrado na Figura 2.

Figura 2 - Proposta Utópica



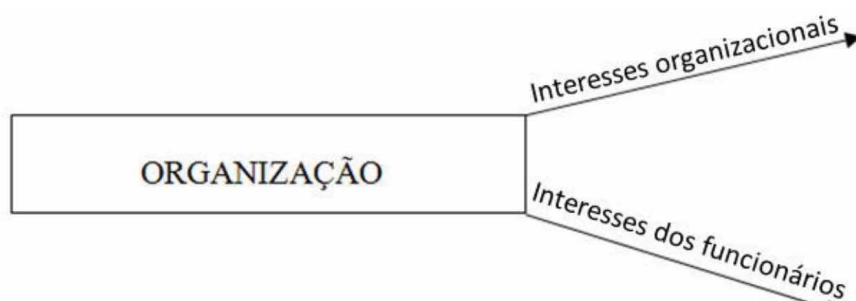
Fonte: os autores.

É verdade que nas ONGs, objeto de atenção deste nosso livro, revela-se mais fácil despertar o interesse dos trabalhadores para os objetivos organizacionais. Em empresas privadas, muitas vezes os funcionários entendem que o crescimento da firma e o alcance dos resultados corporativos trará, basicamente, benefícios para os patrões, que ficarão com o lucro obtido. Pode-se criar, então, uma animosidade, uma pré-disposição para o conflito. Já nas instituições sociais, os trabalhadores podem entender que o alcance dos objetivos organizacionais está relacionado ao bem comum, a motivos justos. Com isso, é menor a tendência à adoção de uma postura muito reativa, demonstrando-se má vontade com os interesses da instituição. Isso não quer dizer, no entanto, que não haverá conflitos. Por mais que a instituição mantenha uma postura de cuidar bem de seus funcionários e que adote boas práticas de Gestão de Pessoas, sempre haverá algumas divergências. Tentar suprimi-las ou mascarar-las seria, conforme destaca Demo (2010), uma medida inócua e autoritária.

Tendo em vista as características da chamada “sociedade do conhecimento” destacadas por Ferreira e colaboradores (2016), a necessidade de valorização do pensamento divergente, da aceitação das diferentes formas de se entender a realidade, é essencial. A gestão autocrática, centrada na visão de mundo dos gerentes, revela-se fortemente inadequada à necessária construção coletiva do conhecimento. O mascaramento dos conflitos é altamente indesejável, portanto.

Deste modo, o que a gestão de pessoas busca hoje construir é uma situação onde sejam admitidas diferenças de interesse (até porque o conflito pode ter aspectos positivos), sem contudo criar um confronto radical, que acaba por se tornar estéril. A Figura 3 representa esse objetivo.

Figura 3 - Proposta Viável



Fonte: os autores.

Para alcançar esse objetivo, é preciso que as organizações adotem políticas e práticas de gestão de pessoas adequadas. Importante dizer que essa tarefa deve ser percebida como de

responsabilidade de todos os gestores e não apenas daqueles que ocupam cargos como Gerente de RH ou Gerente Administrativo. As principais atividades ligadas ao gerenciamento de pessoas estão a seguir destacadas. Cada uma delas é tratada em um capítulo próprio deste livro.

PRINCIPAIS ATIVIDADES DA GESTÃO DE PESSOAS

Uma das atividades da GP é o recrutamento e seleção, que visa suprir a organização com funcionários adequados às suas necessidades. Quando essa atividade é desenvolvida de modo apropriado, os trabalhadores tendem a sentir-se mais motivados, pois ocupam cargos para os quais estão bem preparados (HILL, 2009). Importante realçar que não existe nenhum profissional, por mais competente e dedicado que seja, que se revele competente em qualquer cargo e em todas as organizações, conforme realça Banov (2011). Como vemos no capítulo que trata desse assunto, é preciso que sejam mapeadas as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) desejáveis aos ocupantes de cada cargo. Com base nelas é que devem ser preparados os anúncios de recrutamento e definidos os processos seletivos.

O recrutamento termina quando são obtidos candidatos em condições de ocupar a vaga, ou seja, que possuem os requisitos que foram propostos para a contratação (escolaridade, experiência, conhecimentos específicos, dentre outros). É o momento, então, de proceder a seleção, ou seja, de escolher, dentre os recrutados, aqueles que melhor se adequam ao cargo.

A seleção pode ser feita com base em diversos tipos de teste, como também destacamos no capítulo próprio. É fundamental que seja conduzida com todo o cuidado possível. Quando a instituição não conta com profissionais qualificados para dirigir esse processo, deve pedir ajuda a alguém. Há profissionais especializados (em geral psicólogos) que podem atuar voluntariamente auxiliando em processos seletivos. Outra possibilidade é estabelecer contato com as chamadas empresas juniores, que são consultorias prestadas por alunos de cursos de graduação e que não visam ao lucro, pois seu foco está no aprendizado dos participantes. Tais empresas cobram valores reduzidos, sendo possível até que isentem a instituição de qualquer custo, quando se trata de uma ONG.

O que não se deve fazer é restringir a seleção à análise dos currículos dos candidatos, os quais podem ser limitados como fonte de informação, como destacam Souza *et al* (2005). Dois exemplos que demonstram esse potencial de engano: um candidato pode ter cursado uma excelente faculdade e isso aparecer em destaque em seu currículo. Quem sabe, porém, o quanto ele, de fato, aprendeu? Será que foi um aluno dedicado ou sempre “passou raspando” ou “colando”? Uma pessoa pode, também, possuir vários anos de experiência em uma determinada função e isso chamará a atenção de quem lê o seu currículo. O que não sabemos, todavia, é como foi seu desempenho nesse período. Pode ser que, por exemplo, tenha trabalhado 15 anos e, em todo esse tempo, tenha sido um funcionário problemático.

Tampouco é adequado confiar cegamente em indicações. Embora a recomendação feita por alguém da confiança de um gestor possa ser uma boa credencial de um candidato, é preciso

ver se a pessoa em questão reúne, de fato, condições adequadas de ocupar o cargo pretendido. Um bom trabalho de recrutamento e seleção é fundamental, portanto.

Por melhor que seja o processo seletivo, por mais qualificado que seja o funcionário recém-contratado, ele, assim como todos os demais colegas, precisará sempre desenvolver-se, para que mantenha um bom desempenho. O treinamento e desenvolvimento é, portanto, outra atividade da Gestão de Pessoas que não pode ser esquecida.

Um dos motivos que tornam as atividades de capacitação fundamentais é a constante evolução tecnológica e as frequentes mudanças vivenciadas pela sociedade e pelas organizações. Ainda que um profissional, ao ingressar em uma determinada instituição, esteja alinhado com o que há de melhor e mais moderno na sua área de atuação, logo ficará defasado diante das novas práticas, dos novos métodos, se não estiver sempre se atualizando.

Além disso, há características que são peculiares do trabalho de cada instituição, que precisam ser repassadas aos que nela ingressam. Os chamados treinamentos de integração são uma forma de capacitar os novos funcionários nas rotinas, normas e formas de trabalho da organização que os contratou. À medida que novas práticas forem sendo adotadas por essa organização, o que ocorre com certa frequência, é fundamental que todos sejam atualizados nessas novas características assumidas,

O treinamento também é importante para dar chance a cada pessoa de melhor explorar o seu potencial de crescimento. Ninguém deve dizer que já aprendeu tudo o que poderia ou que, por melhor profissional que seja, não possa desenvolver-se ainda mais. As oportunidades de crescimento pessoal e profissional representam, também, um importante fator motivacional. As pessoas tendem a sentir-se mais satisfeitas quando trabalham em uma organização que lhes oferece oportunidades de se desenvolver.

É importante, porém, destacar que nem todos os cursos que são oferecidos representam um bom investimento para a organização e seus funcionários. Para que uma atividade de treinamento vá ao encontro das necessidades da instituição e dos participantes, ela precisa ser bem planejada. No capítulo que trata desse tema, são apresentados os principais cuidados a tomar para uma condução eficaz dos esforços de capacitação.

Vale também destacar, em sintonia com o que defende Gasalla (2008), que deve ser buscado não apenas o domínio de novas teorias e técnicas mas também o crescimento do indivíduo, seu amadurecimento pessoal e profissional. Tendo em vista que as ONGs buscam o bem comum e voltam suas ações para a promoção humana, não tem sentido deixar de fazer o mesmo com seu público interno. Assim, os funcionários e voluntários devem receber o devido apoio para que se desenvolvam como indivíduos e cidadãos e não apenas para que executem de forma mais eficiente suas tarefas.

A avaliação do desempenho é outra atividade da Gestão de Pessoas que pode trazer uma excelente contribuição para a organização que a adota, beneficiando também os seus funcionários. Trata-se, como vemos em mais detalhes no capítulo dedicado a esse tema, da adoção de

procedimentos para a periódica verificação do quanto o desempenho que cada trabalhador mantém está adequado às expectativas da organização.

Por meio de diferentes métodos, o que se busca é identificar pontos fortes no desempenho de cada pessoa, os quais devem ser mantidos e podem servir de base à atribuição de novas responsabilidades e, quando for o caso, para a designação para cargos mais elevados. Por outro lado, precisam ser verificados os pontos de melhoria, que representam aspectos que precisam ser modificados no comportamento mantido pelos trabalhadores (REIS, 2010).

Na verdade, mais do que uma simples avaliação, o que se espera é que seja promovida a Gestão do Desempenho, que é mais ampla e adequada. Tal processo deve começar, conforme destaca Ferreira (2012), pela clara definição de padrões desejados para cada cargo da instituição e de como será verificada a adesão a tais padrões de cada um de seus trabalhadores. Depois, deve ocorrer um acompanhamento constante, sendo os gestores orientados a direcionar-se com atenção para os processos avaliativos. Em um dado momento, precisa haver a avaliação em si, com a atribuição de notas ou conceitos e a indicação de aspectos positivos e negativos verificados. Isso deve ser feito de forma participativa, resguardando-se o direito de cada pessoa a manifestar-se sobre o seu próprio desempenho. Depois, completando esse ciclo de atividades, vem a definição de medidas a serem adotadas para favorecer o desenvolvimento dos avaliados, com a minimização das dificuldades detectadas e o melhor aproveitamento possível do potencial demonstrado pelos pontos fortes levantados.

Infelizmente, poucas instituições desenvolvem esforços sistemáticos nessa área. Cremos que todas as organizações, mesmo que sejam de pequeno porte e possuam recursos modestos, deveriam se esforçar para manter um sistema de gestão do desempenho. Essa medida, além de ser do interesse direto da própria instituição, oferece aos trabalhadores um importante subsídio para seu crescimento pessoal e profissional.

A gestão da remuneração, outra atividade inerente à Gestão de Pessoas, é de grande importância, por três motivos: os aspectos legais, os impactos sobre a motivação dos trabalhadores e o peso que os salários representam na estrutura de custos de qualquer organização (ARAÚJO, 2006).

No que tange aos aspectos legais, temos, no Brasil, uma legislação bastante detalhada e rigorosa. Qualquer erro na condução dos sistemas de remuneração pode levar a ações na justiça do trabalho, as quais alcançam, em determinadas situações, valores bem elevados, podendo até mesmo determinar o encerramento dos trabalhos. Organizações que não adotam critérios adequados para o estabelecimento de salários podem incorrer, por exemplo, no desrespeito ao princípio da isonomia, que diz que pessoas com funções equivalentes em uma mesma instituição devem receber salários iguais. Um dos problemas que podem ocorrer é a adoção de salários diferentes por haver profissionais de um mesmo cargo participando de diferentes projetos, cujas remunerações dependem do que foi acordado com os patrocinadores. Nesses casos, devem ser buscadas soluções como, por exemplo, o

pagamento de algum adicional vinculado aos projetos com melhor remuneração, de modo a manter idêntico o salário-base.

No que diz respeito à influência sobre a motivação, ainda que admitamos que o que motiva alguém a trabalhar não é simplesmente o salário a receber, é certo que a percepção de injustiças salariais gera revolta e induz à desmotivação. Além disso, um salário justo, dentro das possibilidades financeiras de cada instituição, tende a ser percebido pelos funcionários como um sinal de reconhecimento, pelos gestores, de sua importância para a organização, gerando, em decorrência, um sentimento de gratidão (NASCIMENTO; CARVALHO, 2006).

A importância da boa gestão da remuneração está ligada, também, à elevada parcela das receitas que a folha de pagamento tende a representar. Se os dirigentes de uma organização, querendo remunerar melhor seus trabalhadores, não adotarem os devidos cuidados, em pouco tempo as despesas com pessoal podem inviabilizar o equilíbrio financeiro. Vale destacar que os aumentos promovidos são irrevogáveis, não sendo possível diminuir, em tempos de “vacas magras”, as concessões feitas quando havia recursos mais abundantes. Além disso, há uma pesada carga tributária incidindo sobre a remuneração, o que faz com que as melhorias efetuadas fiquem bem mais caras do que os valores diretamente pagos aos trabalhadores. Salários muito baixos, por outro lado, tendem a determinar a saída dos trabalhadores, em busca de uma remuneração que melhor atenda às suas necessidades. É preciso, portanto, muita cautela.

OUTROS TEMAS RELEVANTES PARA O SUCESSO DA GP

Há outros temas relacionados ao gerenciamento de pessoas que também são muito importantes e, por isso, serão abordados em capítulos próprios. Um deles é a motivação para o trabalho. De acordo com Bateman e Snell (2012), a motivação consiste na mobilização de forças direcionadas por uma pessoa para um determinado objetivo. Seguindo esse raciocínio, podemos perceber a importância do processo motivacional como indutor dos esforços de uma pessoa. Ou seja, quando alguém está motivado, é capaz de se envolver muito mais com qualquer tarefa que lhe for atribuída.

É muito importante ter consciência de que ninguém consegue motivar outra pessoa. Trata-se de um processo intrínseco, que vem de dentro para fora do indivíduo. Isso não significa, porém, que não possa ser influenciado por fatores externos e, principalmente, pela ação dos líderes. Por isso, devemos procurar obter uma melhor compreensão do processo motivacional e conhecer as principais teorias que sugerem estratégias que podem ser adotadas para o favorecimento da motivação para o trabalho, conforme veremos no capítulo que trata desse assunto.

Liderança também é um tema fundamental no contexto da gestão de pessoas. Na definição de Macêdo e colaboradores (2012, p. 45), ela consiste na “arte de educar, orientar e estimular pessoas a persistirem na busca de melhores resultados num ambiente de desafios, riscos e incertezas”. A

definição destacada aponta para a verdadeira essência dessa função, que não consiste simplesmente no exercício da gerência, na supervisão de uma equipe. Ser líder é influenciar pessoas, contribuindo com seu crescimento e sua adesão aos objetivos da organização, desafio esse que realçamos no início desse capítulo.

É certo que não existe uma receita de sucesso, uma fórmula infalível para o exercício eficaz da liderança. Há, porém, posturas que uma vez que sejam adotadas pelos líderes podem facilitar bastante a condução da equipe sob sua responsabilidade. É o que veremos no capítulo dedicado a esse tema.

Outros temas que não compõem o campo de estudo da Gestão de Pessoas em si são também tratados aqui no livro pelo relevante impacto que apresentam sobre as ações de GP. Assim, como já destacado na introdução, temos a gestão de ONGs e as diferentes racionalidades que podem embasar os modelos de gerenciamento institucional.

Passamos agora à segunda parte deste capítulo, na qual apresentamos os principais resultados obtidos na pesquisa realizada junto a ONGs de Juiz de Fora – MG.

RESULTADOS DA PESQUISA REALIZADA

O objetivo da pesquisa foi identificar os principais desafios que têm sido enfrentados pelos dirigentes de Organizações Não-Governamentais no gerenciamento de seus trabalhadores e voluntários e propor as medidas que podem ser adotadas para a manutenção de um sistema de Gestão de Pessoas adequado às peculiaridades desse tipo de organização.

Conforme destacado na apresentação deste livro, foram entrevistados os dirigentes de 28 ONGs de Juiz de Fora, adotando-se um roteiro que teve por base as boas práticas de gestão de pessoas indicadas pelos autores estudados na etapa de revisão da literatura. Vale destacar que a amostra, construída pelo critério de acessibilidade, contou, predominantemente, com instituições fundadas há bastante tempo, tendo 17 delas mais de 20 anos de existência e apenas 2 com 5 anos ou menos. Nota-se, assim, que são organizações já consolidadas. As limitações que foram observadas não podem ser atribuídas, portanto, ao tempo em que existem.

Por outro lado, o modelo de gestão organizacional adotado revela-se pouco estruturado. Por exemplo, a despeito de 22 entrevistados terem declarado que as organizações que dirigem possuem declarações de missão, visão e valores, os questionamentos a respeito que lhes foram formulados indicaram que, em sua maioria, tais declarações não são representativas da realidade, sendo antes uma mera formalidade. Esse caso decorre, muitas vezes, da necessidade de atender a uma exigência de financiadores, que colocam a existência de algumas definições estratégicas como necessárias às entidades que apoiam. Pouca utilidade tais definições apresentam, todavia, quando são apenas destinadas a atender tais exigências.

Nesse mesmo sentido, apenas 18 informaram que mantêm um sistema estruturado de planejamento, o qual, todavia, nem sempre ocorre de maneira efetiva, alcançando os distintos

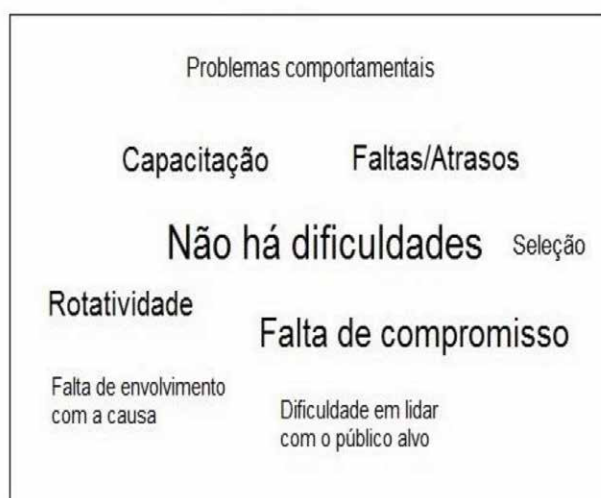
horizontes de tempo. O tipo mais citado foi aquele voltado para o médio e o longo prazo, não existindo, portanto, ações de curto prazo, mais voltadas para o gerenciamento cotidiano da instituição. Em outras organizações, verificou-se, ao contrário, a existência apenas de planos de ação diários ou semanais, sem que estejam respaldados em um esforço planejado de longo prazo.

Merece destaque também o fato de que em apenas 4 instituições existe alguém ou um setor responsável especificamente pela gestão de pessoas. Ainda que se considere que as ONGs de pequeno porte não tenham condições de manter um setor próprio, pela limitação de seus recursos, poderiam contar com voluntários que possuam formação específica nessa área. Na maioria dos casos (19 entidades), o gerente-geral tem essa atribuição, o que pode representar uma fraqueza, tanto pela falta de especialização na área quanto pela natural limitação de tempo desse profissional, envolvido que fica em diversas outras questões. Nas outras 5 organizações pesquisadas, não há clareza sobre essa responsabilidade, ou seja, os entrevistados sequer sabem quem deveria cuidar de uma função tão importante como essa.

Quase todas as organizações (25 das 28) possuem voluntários, sendo que 7 trabalham apenas com eles, sem possuir nenhum funcionário remunerado. Verificou-se, porém, que 7 das ONGs que acolhem voluntários o fazem de maneira totalmente informal, sem que seja assinado o termo de adesão instituído pela Lei 9608/98. Isso pode ocasionar problemas de ordem trabalhista, sendo mais um indicador do baixo grau de profissionalização encontrado na gestão de várias organizações.

Quando indagados a respeito das principais dificuldades na gestão dos funcionários, as principais ideias levantadas pelos entrevistados estão realçadas no mapa perceptual a seguir, no qual as mais mencionadas são representadas por uma fonte maior e as menos mencionadas por uma menor.

Figura 4 - Dificuldades enfrentadas na gestão dos funcionários



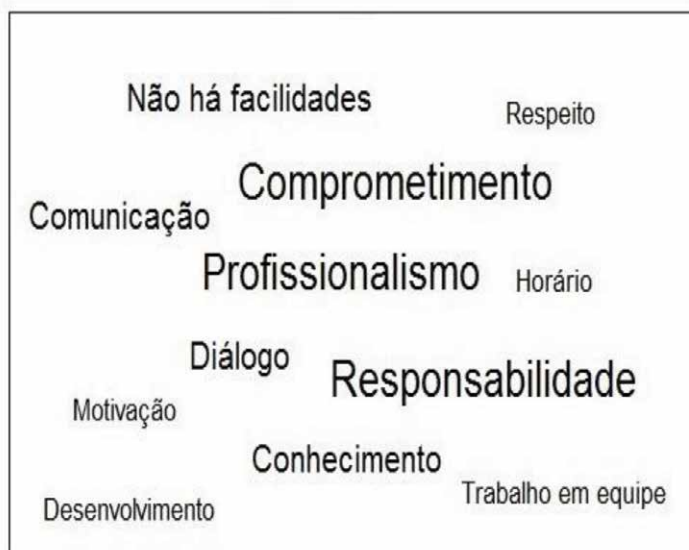
Fonte: dados da pesquisa

Questões como falta de compromisso, rotatividade e capacitação podem decorrer da falta de alinhamento entre as instituições e seus funcionários, impactando na relação com o trabalho desenvolvido. Os demais pontos apresentados, como a capacitação e a seleção, podem ser explicados por falhas na estrutura organizacional das instituições, pois são fatores básicos para o dia a dia das organizações que possuem uma estrutura mais bem definida. Esta estruturação ajuda a prevenir que ocorram problemas na gestão dos funcionários.

Por outro lado, diversos entrevistados afirmaram que não existe nenhuma dificuldade. Esse posicionamento pode ser interpretado como uma não disposição a expor problemas ou mesmo a falta de percepção de sua existência, pois existem falhas que não são facilmente percebidas.

Quando indagados sobre quais são as principais facilidades encontradas na gestão dos funcionários, os entrevistados destacaram os seguintes fatores:

Figura 5 - Facilidades na gestão dos funcionários



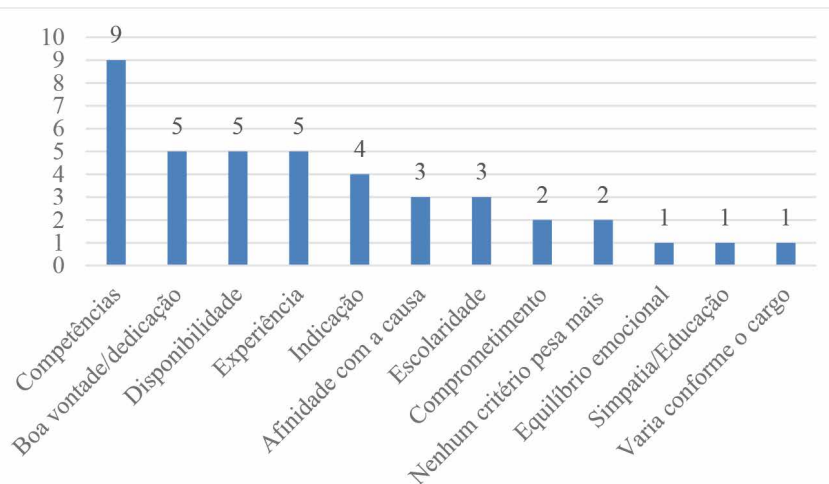
Fonte: dados da pesquisa.

Como se vê, muitos respondentes apontaram como facilidades o profissionalismo, o comprometimento e a responsabilidade. Interessante observar que essas mesmas qualidades foram apontadas como ausentes por várias instituições, representando um fator de dificuldade, como revelado anteriormente. Tal discrepância pode indicar a existência, em algumas ONGs, de dificuldades no gerenciamento de pessoas, enquanto em outras, as práticas de GP mantidas podem contribuir para a elevação desses fatores.

Passando à atividade de recrutamento e seleção, verificou-se que em 8 das instituições pesquisadas não há sequer um perfil pré-definido dos profissionais que desejam contratar, revelando, assim, o amadorismo na gestão desse importante processo. Outro dado que reforça essa percepção é o fato de que 18 gestores afirmaram que a principal fonte de captação de talentos são as indicações. Ou seja, confiam mais nas relações pessoais que mantêm do que em técnicas mais aprimoradas de captação.

Os gestores foram também indagados a respeito do que mais valorizam no momento da seleção, sendo obtidos os resultados expostos na Figura 6.

Figura 6 - Critérios mais importantes para escolha de funcionários/voluntários



Fonte: dados da pesquisa

Pode-se notar que os quesitos para a escolha de um funcionário e voluntário são bem diversificados, sendo que a maioria das instituições foca, principalmente, em pessoas que tenham competências para o cargo, seguido de características que envolvam dedicação com o trabalho e disponibilidade, além da necessidade de experiência.

Nota-se que os critérios “comprometimento” e “afinidade com a causa” foram pouco citados não devendo, assim, ser privilegiados nos processos seletivos. Isso pode explicar o fato da falta de compromisso e de envolvimento terem sido apontadas como problemas relevantes encontrados nos trabalhadores.

Outro indicador da forma pouco profissional como são conduzidos os processos seletivos foi a resposta à pergunta sobre a existência de requisitos claros para a contratação de funcionários, encontrados em apenas 4 ONGs e, no caso da admissão de voluntários, em somente 1 instituição.

No que tange à gestão de cargos, em quase metade das organizações que possuem funcionários (11 em 25), verificou-se a inexistência de uma descrição das tarefas que competem a cada um. Isto se deu, também, em relação aos voluntários: apenas 11 das 21 ONGs que trabalham com voluntariado possuem essa descrição. Além de poder ocasionar dificuldades na atribuição de tarefas, essa situação prejudica outras atividades da GP. A clareza em relação ao que cabe a cada cargo facilita a definição das competências requeridas, o que favorece o recrutamento e seleção, a gestão do desempenho e os esforços de treinamento e desenvolvimento. No que se refere aos funcionários, pode também ocasionar problemas trabalhistas, caso ocorram atribuições de tarefas pouco compatíveis com a natureza do cargo ocupado.

A gestão dos salários também se revelou precária. Quase todas as instituições pesquisadas adotam o piso da categoria. Apenas quatro procuram pagar um pouco mais do que o mínimo estipulado.

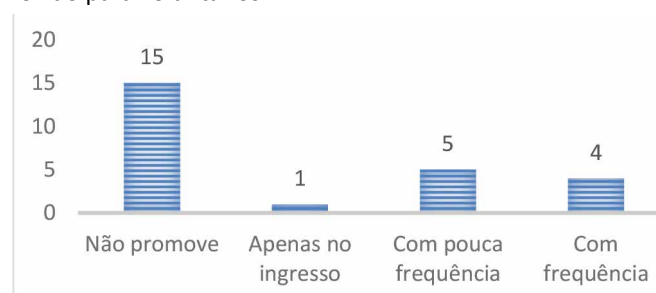
Já em relação aos benefícios, outro componente importante da remuneração, a situação se revelou mais favorável, pois 16 instituições os adotam, sendo que em 10 delas há três ou mais modalidades. Chama atenção também o fato de que plano de saúde e plano odontológico, modalidades que apresentam um custo elevado, são ofertados, respectivamente em 13 e em 12 das ONGs participantes. Nota-se aqui uma distinção entre dois tipos de organizações dentre as pesquisadas: aquelas com maiores recursos e disponibilidade para investir na remuneração e outras que, provavelmente, não têm condições de oferecer nada além do salário-base. O primeiro grupo oferece benefícios em quantidade raramente encontrada, até mesmo em empresas privadas, que costumam possuir mais recursos.

A remuneração variável, que representa uma modalidade mais aplicável a empresas que geram lucro e distribuem parte dele aos trabalhadores, é encontrada, de alguma forma em 7 das instituições pesquisadas. Nelas, as bases para distribuição de bonificações financeiras são os resultados obtidos em eventos especiais, recompensa pelo alcance de metas e premiação a funcionários que se destacam. Esse fato reforça o comentário feito em relação aos benefícios, demonstrando que, se há ONGs com muitas precariedades, outras possuem recursos e conseguem investir no composto de remuneração de forma diferenciada, alinhada com as boas práticas recomendadas na literatura especializada.

Já em relação aos voluntários, a situação não se revelou tão favorável. Na grande maioria das instituições pesquisadas (21 das 25 com voluntariado) não há nenhum tipo de ajuda de custo. Possivelmente seja este um motivo para que a rotatividade seja maior do que a observada entre os funcionários. É certo que muitas pessoas podem prescindir de ajuda financeira, assumindo com recursos próprios custos como deslocamento ou alimentação. A adoção de auxílios para tais necessidades poderia, porém, ampliar o número de potenciais voluntários, pois nem todos podem arcar com tais despesas. Também seria uma forma de dar um sentido de maior compromisso ao relacionamento entre eles e a instituição.

No que diz respeito ao treinamento de funcionários, a maior parte das ONGs pesquisadas informou que realiza esforços nessa área, porém nem sempre eles ocorrem com muita frequência. Apenas 8 instituições mantêm a prática de treinar constantemente seus trabalhadores, 5 o fazem com pouca frequência e 8 não treinam. Já em relação aos voluntários, a situação é mais precária, conforme demonstrado na Figura 7.

Figura 7 - Treinamento promovido para voluntários

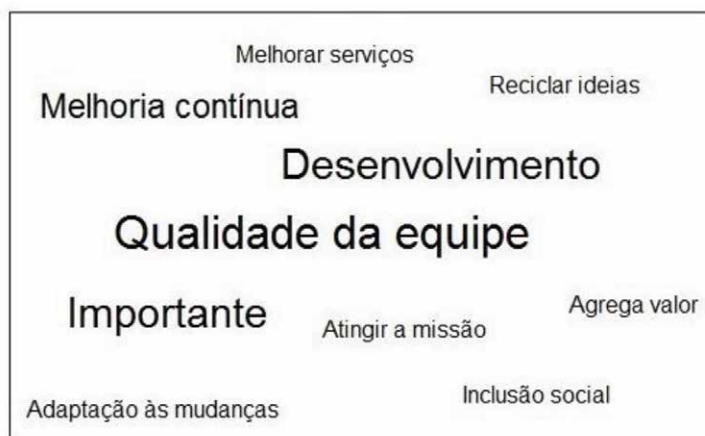


Fonte: dados da pesquisa.

Considerando que muitos voluntários desenvolvem trabalhos tão importantes como os atribuídos aos funcionários, esse reduzido investimento na sua capacitação pode levar à ocorrência de problemas e inadequações no seu desempenho.

Quando indagados sobre qual a importância dos treinamentos para a instituição, os entrevistados apresentaram as respostas destacadas no mapa perceptual a seguir (Figura 8).

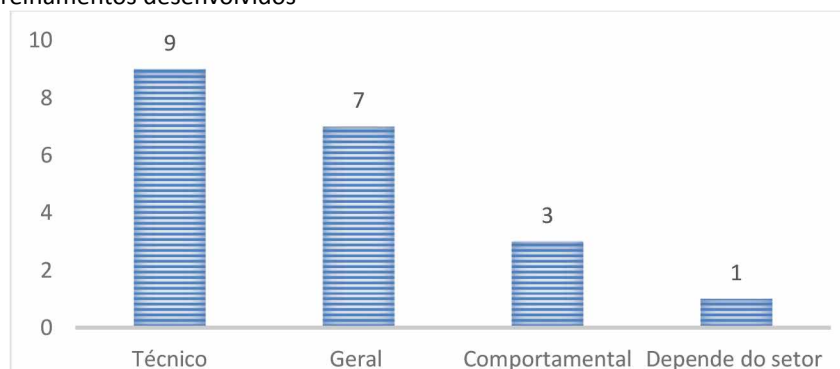
Figura 8 - Importância dos treinamentos para as instituições



Fonte: dados da pesquisa.

Este resultado, entretanto, revela-se contraditório com o que foi levantado em outra questão, na qual foi perguntado aos entrevistados sobre o tipo de treinamento que promovem, obtendo-se, então as respostas a seguir demonstradas.

Figura 9 - Tipos de treinamentos desenvolvidos

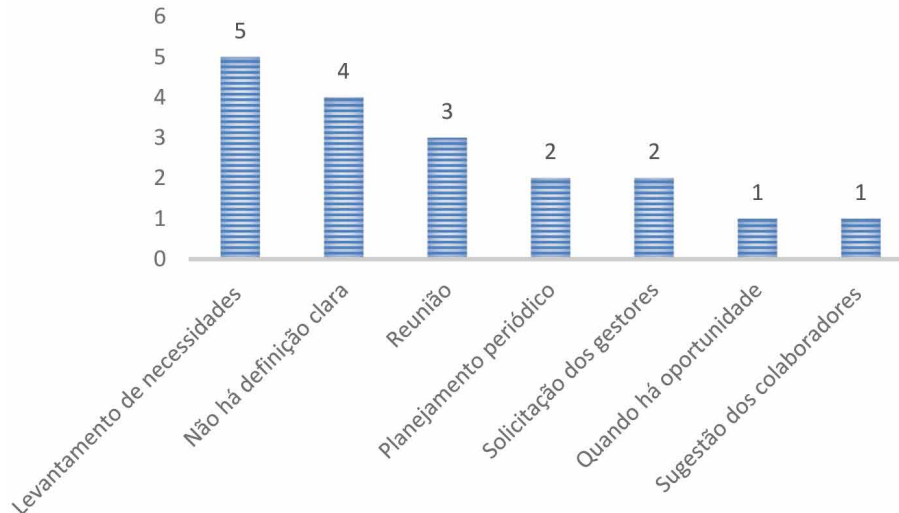


Fonte: dados da pesquisa

Como se percebe, dentre as instituições que promovem esforços sistemáticos de capacitação, o treinamento técnico e os cursos voltados para temas gerais superam bastante os direcionados para aspectos comportamentais. Tendo em vista que a falta de compromisso e de identificação com a causa são problemas a serem enfrentados, conforme anteriormente destacado, treinamentos direcionados para aspectos comportamentais poderiam receber maior atenção dos gestores.

Também foi perguntado aos entrevistados como é a definição dos treinamentos que serão realizados, obtendo-se, então, as respostas a seguir destacadas.

Figura 10 - Forma de definição dos treinamentos que serão realizados



Fonte: dados da pesquisa

Nota-se, pelo revelado na Figura, que um número bem reduzido das instituições pesquisadas realiza um levantamento de necessidades de treinamento, metodologia considerada pelos estudiosos da gestão de pessoas como de grande relevância para a eficácia dos esforços de capacitação. Outro ponto a ser destacado é que, dentre essas ONGs, parte não possui uma definição clara para quais treinamentos serão realizados. Tal situação pode indicar falta de foco para as possíveis lacunas ou problemas presentes dentro destas instituições.

Também foi perguntado se, além dos treinamentos, havia outros esforços de desenvolvimento dos trabalhadores e voluntários. Foi explicado aos entrevistados que por “desenvolvimento” entende-se um conjunto de atividades voltadas não apenas para a capacitação profissional, mas também para o crescimento integral do indivíduo. Apenas 8 instituições declararam que investem em tais atividades, citando como exemplos a promoção de encontros ou reuniões para reflexões e discussões e, também, projetos para estímulo e motivação. Estes diferentes esforços permitem que haja uma maior integração do funcionário com a instituição, fazendo com que o indivíduo se sinta valorizado no local de trabalho, tanto como profissional, quanto como pessoa, possibilitando o aprimoramento de suas atividades e o melhor atendimento das necessidades profissionais.

Passando à avaliação de desempenho, 15 das 28 ONGs declararam que mantém algum processo nessa direção. Grande parte faz uso, entretanto, da avaliação informal. Um entrevistado relatou que “apenas se a pessoa estiver fazendo errado, a gente conserta”, ou seja, sua instituição não possui uma rotina para avaliação e não oferece *feedback* para seus membros.

Quando indagados sobre os motivos da não realização da avaliação de desempenho, os gestores apontaram, principalmente, a falta de estrutura e de recursos financeiros. Vale ressaltar

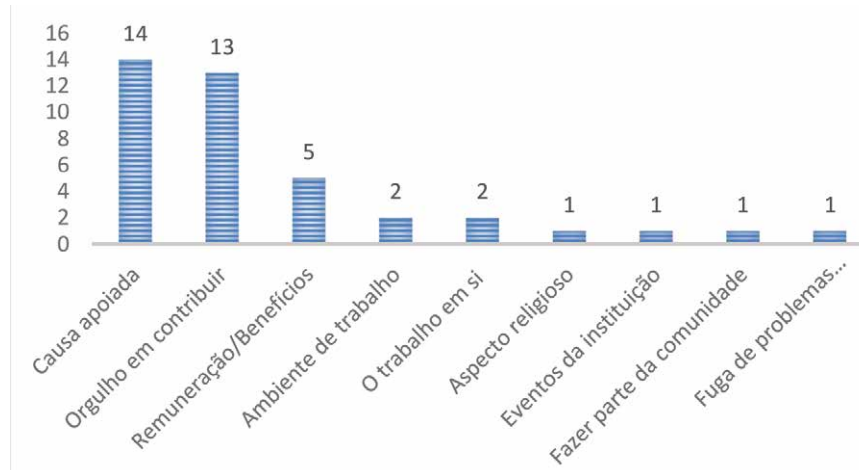
que esses dois pontos não são cruciais para a execução de uma avaliação de desempenho. Pode-se estruturar um modelo avaliativo mais simples, sem que seja requerido um grande investimento para sua realização. Outros motivos que foram citados com menor frequência foram a falta de planejamento, o baixo número de funcionários e de voluntários, o pouco conhecimento sobre esse processo e a falta de tempo.

Curioso foi o depoimento de um entrevistado que disse que não acha necessário avaliar o desempenho pelo fato de as pessoas terem a escolaridade exigida para o cargo e, assim, eles “preferem não se meter nessas questões de avaliação”, pois acreditam que a pessoa tem a qualificação necessária para realizar suas funções. Esse pensamento revela grande desconhecimento sobre a natureza e a importância dessa ferramenta. Chama a atenção ainda o fato de que 5 instituições não fazem nenhum uso dos resultados obtidos na avaliação, tornando, dessa forma, o processo pouco útil. Verificou-se, assim, não ser comum, nessas instituições, a manutenção de um sistema estruturado e que, nas que realizam alguma forma de avaliação, o processo tem sido conduzido de forma precária.

No que diz respeito ao monitoramento da motivação da equipe e do clima organizacional, apenas 11 instituições promovem pesquisas. Quase todas, porém, o fazem de maneira informal, seja por meio de observação, reuniões ou discussões.

Indagados sobre o que eles achavam que mais motiva as pessoas a trabalharem na instituição, os entrevistados ofereceram as respostas demonstradas na Figura 11.

Figura 11- Aspectos que motivam as pessoas a trabalharem na instituição



Fonte: dados da pesquisa

Como se percebe, os principais fatores motivacionais seriam, ao menos na percepção dos gestores entrevistados, o orgulho em contribuir e a causa apoiada, o que retrata uma forte ligação do trabalho nas ONGs com o idealismo. De acordo com estudiosos da motivação, o trabalho em si representa, em geral, a principal fonte motivacional, a que pode proporcionar impactos mais relevantes e duradouros sobre os funcionários. Portanto, sem prejuízo dos dois fatores destacados, poderiam ser feitos investimentos para que o trabalho fosse também interessante e motivante.

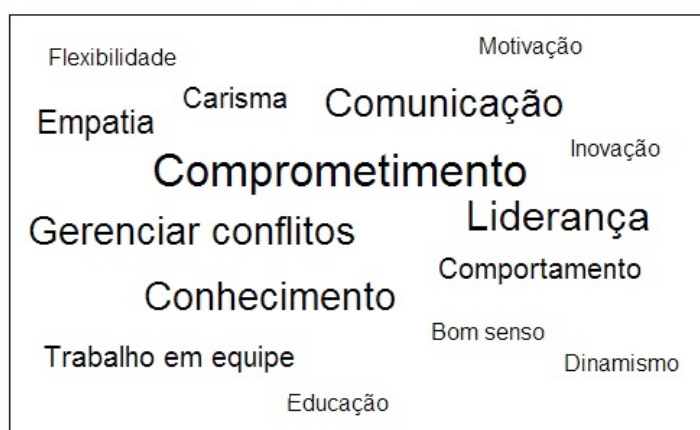
Apenas um dos entrevistados declarou que sua instituição tem promovido um rodízio nas funções menos agradáveis, o que representa um bom exemplo de iniciativa que pode ser feita nesse sentido.

Em relação aos cargos de liderança, a maioria das instituições pesquisadas não possui uma descrição das atividades desempenhadas e das responsabilidades exigidas para os líderes.

A falta da descrição dos cargos gerenciais pode gerar problemas quanto ao entendimento dos líderes sobre suas funções. Dentre outros problemas, pode ocorrer o acúmulo de atividades exercidas, prejudicando o foco em funções mais relevantes.

Foi também indagado aos entrevistados que competências eles consideravam mais importantes para o exercício dos cargos de liderança. Os resultados estão dispostos no mapa perceptual da Figura 12.

Figura 12 - Competências importantes para um cargo de liderança



Fonte: dados da pesquisa

Como se percebe, predominaram competências comportamentais ligadas a atitudes, mostrando que o envolvimento pessoal do líder é, na percepção dos entrevistados, o principal fator para qualificá-lo à gestão de uma ONG. É certo que essa é uma dimensão muito relevante do exercício da liderança, mas não é a única que deve merecer a atenção.

Na maioria das instituições pesquisadas, não há nenhum tipo de capacitação para os gestores. Essa situação é mais um indicativo da precariedade da Gestão de Pessoas nas ONGs pesquisadas. O treinamento para os líderes é de suma importância, podendo a sua falta provocar o despreparo para lidar com as atividades do cargo, além de fomentar conflitos na relação com os liderados.

A avaliação do desempenho nos cargos de liderança não é realizada em grande parte das situações pesquisadas (19 das 28). Na maioria das que realizam, ela se dá por meio de reuniões com a diretoria. Em alguns casos, além do desempenho, é avaliado também o comportamento do gestor. Em apenas uma instituição foi relatado o uso de questionários, que representam uma forma mais estruturada de avaliação. Isso pode provocar incertezas para os próprios gestores, devido à

falta de *feedback* da instituição, podendo causar ainda desmotivação. O fato de não saber como sua gestão está sendo avaliada, pode fazer com que os líderes se sintam inseguros, uma vez que não são conhecidos os pontos de destaque da gestão e os que merecem mais atenção.

PARA CONCLUIR

No geral, é possível notar que as ONGs pesquisadas, apesar do grande tempo de atuação, que indica já estarem bem estabelecidas, ainda possuem muitas lacunas a serem preenchidas no que tange à manutenção de uma gestão de pessoas eficiente e que gere resultados favoráveis.

Vale destacar que não apenas a eficácia organizacional costuma ser comprometida quando o sistema de GP se revela deficiente. Os funcionários e voluntários podem ser prejudicados, com a manutenção de posturas inadequadas no seu gerenciamento. Essa situação pode levar à degradação da qualidade de vida no trabalho, com graves prejuízos para as pessoas envolvidas. Nesse caso, será configurada uma contradição: por um lado, a organização luta por ideais humanitários, pela justiça social e, por outro, prejudica seu público interno.

A pesquisa revelou, todavia, que há dois grupos bem distintos de instituições: algumas (poucas) promovem investimentos significativos nas atividades relativas à gestão de pessoas e outras (majoritárias) são muito insuficientes nesse aspecto. Essa situação reflete os distintos graus de estruturação da gestão de pessoas. Tal diversidade, certamente, não se aplica apenas à essa atividade. As ONGs representam um universo bem diversificado: enquanto umas possuem modelos de gestão bem definidos e contam com líderes capacitados, outras são administradas de forma amadora.

É certo que a escassez de recursos costuma ser um problema em grande parte das instituições sociais. Há, porém, meios de manter-se um trabalho bem estruturado de gerenciamento de pessoas sem incorrer em custos elevados. No que tange ao recrutamento e seleção, por exemplo, a correta definição de perfis desejados que, como se viu, não costuma ocorrer, não gera um ônus direto.

Treinamentos podem ser promovidos pelos próprios membros da organização ou por professores e outros profissionais convidados. Em se tratando de organizações com interesse social e sem fins lucrativos, não parece difícil contar com palestrantes e instrutores que contribuam de forma voluntária. Nem mesmo o treinamento em serviço, que consiste no repasse de informações aos novos membros da organização pelos mais antigos, tem sido promovido em muitas organizações.

A avaliação do desempenho, outra atividade de grande importância para o crescimento dos avaliados e o aprimoramento de sua contribuição à organização, também pode ser promovida sem que sejam necessários recursos financeiros específicos. Depende muito mais da conscientização sobre sua importância e da disponibilidade dos gestores de a conduzirem. Nessa e em outras atividades da GP, poderia ser buscado suporte técnico de consultores voluntários, recrutados junto a universidades ou empresas parceiras que mantenham laços de cooperação institucional.

Até no que diz respeito à remuneração, onde, naturalmente, as restrições financeiras se fazem sentir de modo mais intenso, pode ser buscado o aprimoramento das práticas adotadas. A concessão de alguns benefícios complementares, por exemplo, pode contribuir para a elevação da remuneração total sem gerar custos significativos para a instituição. Conforme detalhado no capítulo que aborda a gestão de cargos e salários, há benefícios de baixo custo ou mesmo sem ônus.

Ficou claro que a maior parte dos dirigentes das ONGs pesquisadas não possui muita informação sobre os métodos e técnicas de gestão de pessoas. É possível que, em parte, esse despreparo seja motivado pelo desinteresse em conhecer um campo do saber que, na sua percepção, aplica-se exclusivamente a outros tipos de organização, em especial às empresas privadas.

Nesse ponto, é forçoso admitir que a culpa não é apenas dos gestores, mas também da academia. A quase totalidade dos livros e artigos publicados na área de gestão de pessoas está, de fato, direcionada às empresas, especialmente às de grande porte. Assim, este livro pode representar um elemento de apoio na busca de um melhor preparo dos dirigentes das ONGs para lidar com as questões atinentes à Gestão de Pessoas. Esse é o nosso objetivo.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis Cesar. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2006.

BANOV, Márcia Regina. *Recrutamento, seleção e competências*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. *Administração*. 2 ed. São Paulo: Bookman, 2012.

DEMO, Gisela. *Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2012.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; SANTOS, Antônio Raimundo dos; NASSER, José Eduardo; JOHANN, Maria Elizabeth Pupe. *Gestão de Pessoas na sociedade do conhecimento*. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2016.

GASALLA, José Maria. *A nova gestão de pessoas*. São Paulo: Saraiva, 2008.

HILL, Linda A. *Como contratar o funcionário certo*. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de; RODRIGUES, Denize Ferreira; JOHANN, Maria Elizabeth Pupe; CUNHA, Neisa Maria Martins da. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2012.

NASCIMENTO, Luiz Paulo do; CARVALHO, Antônio Vieira de. *Gestão estratégica de pessoas: sistema, remuneração e planejamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

SOUZA, Vera Lúcia de; MATTOS, Irene Badaró; SARDINHA, Regina Lúcia Lemos Leite; ALVEZ, Rodolfo Carlos Souza. *Gestão de desempenho*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

SOUZA, Agamêmnom Rocha; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. *Introdução à Administração: Uma Iniciação ao Mundo das Organizações*. 7 ed. Rio de Janeiro: Pontal Editora, 2006

GESTÃO DE ONGs

RENATO LUÍS BARROS LOPES

As organizações podem ser classificadas em três setores. As governamentais, na forma de órgãos da administração direta e indireta, empresas públicas, sociedades de economia mista, autarquias, fundações e estatais afins, constituem o chamado “primeiro setor” e as privadas representam o segundo. O terceiro setor engloba as organizações sem fins lucrativos que, embora privadas, perseguem fins públicos. As Organizações Não-Governamentais (ONGs) fazem parte dele, caracterizando-se também por serem instituições orientadas por valores e baseadas em informações. Estes dois fatores devem determinar o modelo de gestão a ser adotado, o qual precisa direcionar-se por valores porque nasce a partir de um movimento de questionamento, protesto, indignação e até ruptura com a realidade.

Na gênese das ONGs, temos o incômodo de algumas pessoas provocando uma reflexão e a mobilização em função de uma causa. São, portanto, valores que determinam este movimento da sociedade que vem ganhando força nas últimas décadas. Essas organizações não somente mobilizam pessoas para o trabalho, mas determinam uma forma diferenciada de executá-lo. Os valores podem atrair pessoas que, mesmo quando remuneradas, buscam sua satisfação no trabalho e no resultado e não no pagamento. Os gestores não são os autores únicos desses valores, mas são responsáveis por expressá-los, vivenciá-los e integrá-los na rotina e em toda tomada de decisões da organização. Assim, o modelo de gestão adotado deve ser coerente com essa característica, estimulando os membros da organização a compreender, cuidar e cultivar os valores adotados.

Uma ONG também pode ser vista como uma organização baseada em informações, porque lida com muitos públicos e nenhum é dominante. Equipe técnica, financiadores, voluntários, parceiros, fornecedores e as pessoas atendidas possuem significativa influência no negócio. Cada um precisa compreender com clareza a causa e o que a organização tem feito por ele, pois disso depende seu envolvimento e apoio para a mesma. Ao se envolverem, as pessoas desejam contribuir, receber informações claras e precisas e esperam ser ouvidas pela gestão. A organização terá mais chance de sucesso se conseguir envolver a todos com sua causa e missão, portanto. Isso só é possível se todas as partes interessadas se sentirem responsáveis também por comunicar informações. O líder de uma ONG precisa ter a capacidade de respeitar todos estes públicos cuidando para que todas as partes envolvidas acompanhem a rede de informações da organização.

Para Peter Drucker (2006), o produto de qualquer instituição sem fins lucrativos é um ser humano mudado. Mas é essencial perceber que esta mudança humana não deve ser dar somente

com o público-alvo da instituição, mas com todas as partes interessadas. Desta forma, as ONGs têm o compromisso ético de estimular o humano na equipe, parceiros, fornecedores, financiadores, participantes e público-alvo. Isso significa assumir a missão de estimular as pessoas, de compreender e respeitar seus direitos, identificar seus dons e potenciais e aproveitar as relações como uma contínua oportunidade de desenvolvimento humano.

Analisando a gestão das ONGs, um erro comum é atribuir um valor excessivo aos recursos materiais, sejam moveis ou imóveis. Quando isso ocorre, a gestão acaba direcionando seus maiores esforços para levantar recursos e garantir uma estrutura ideal e não em executar a missão, que representa a verdadeira razão de sua existência. Nossa experiência na gestão e na assessoria de ONGs revela que, em algumas instituições, o foco em recursos era tão forte que seus gestores chegaram a ficar mais de cinco anos realizando ações para levantá-los, deixando a missão institucional totalmente interrompida. Isso não ocorreu por intenções escusas, mas porque, ao dar um peso excessivo ao levantamento de fundos para a missão, acabaram desvirtuando-a. O que deveria ser um instrumento, um meio, acaba, nesses casos, transformando-se em um fim em si mesmo. Drucker (2006) afirma que essas instituições vivem uma crise de identidade ao abandonarem sua missão. A ONG que foca na sua missão merece os recursos, as demais imploram por eles.

Apesar da gestão de ONGs exigir investimentos em inúmeras áreas, decidimos apontar aqui aquelas que entendemos como estratégicas para não viver em crise, cumprir sua missão e ser capaz de construir um diferencial competitivo atraindo apoio e financiamento.

A GESTÃO DO SENTIDO

Uma organização não governamental nasce a partir de uma realidade provocadora. Esta pode ser um problema social, um desafio ou risco ambiental, o incômodo ou indignação com uma situação vivida por um grupo de pessoas, dentre outras motivações. Esta realidade é que gera a causa em torno da qual a organização vai ser construída. Ela é a bateria que fornece a energia para a missão da instituição. A causa deriva da forma como os membros da organização olham e reagem à realidade provocadora. Por isso, é preciso que ela seja discutida periodicamente. Os novos membros precisam compreender/internalizar e os antigos devem renovar periodicamente o olhar e o incômodo para a realidade provocadora.

A causa é o que costuma mobilizar as pessoas para a missão da ONG. E essa é a finalidade, a razão de ser, apresenta o que justifica a existência da organização. Ela precisa ser muito bem definida e servir de base para todas as ações. A falta de reflexão e apresentação da missão faz com que a organização perca o foco, não concentre esforços e recursos. Um dos grandes desafios ocorre quando seus vários públicos apresentam diferentes propostas de ação, todas parecendo-lhes justas e belas. Nem sempre é fácil abandonar muitas e focar naquelas que se alinham efetivamente com a missão. Drucker (2006) lembra que a crença de que toda instituição pode fazer tudo simplesmente

não é verdadeira. O sucesso de uma organização ocorre quando ela percebe que existe uma enorme diferença entre fazer o mundo melhor e salvar o mundo. Assim, ao invés de fazer de tudo, a instituição deve amadurecer sua identidade analisando sua história, cultura e estrutura. Deve perceber o que tem como vantagem competitiva e concentrar aí seu investimento.

Diante de tudo isso, os gestores precisam investir periodicamente em apresentar seus valores e sua missão para todos os públicos. Mas, nem sempre isso ocorre. As organizações costumam não investir muito na apresentação de pontos básicos como a história, missão, valores, estatuto e apresentação teórica dos projetos, conforme revelou a pesquisa apresentada no capítulo 1. A falta de reflexão sobre estes pontos enfraquece a identidade de muitas organizações e faz com que algumas das partes interessadas não identifiquem com facilidade um sentido para seu envolvimento com a organização.

Para que uma ONG seja efetivamente uma organização baseada em valores, a gestão precisa investir no tema. Para tanto, é necessário produzir mais do que um código de ética mas provocar uma reflexão permanente sobre a forma como a organização olha a realidade onde está inserida, a forma como lida com seu patrimônio e recursos, seus processos, as parcerias e projetos desenvolvidos. A fonte da satisfação das partes interessadas nas ONGs costuma ser um pouco diferente do que o verificado em outros tipos de organização como, por exemplo, nas empresas. Isso precisa ser levado em conta pela gestão. É preciso ter a permanente consciência que a liderança da organização precisa merecer o interesse, a confiança e o apoio de fornecedores, parceiros, financiadores, equipe e público-alvo. Isso exige investimentos em várias linhas, uma delas, é ser capaz de apresentar, quando não contagiar, a todas as partes interessadas para a causa da organização.

A falta de uma reflexão permanente sobre a causa, entendida aqui como os valores e a missão, pode levar a incoerências que comprometem o sentido da instituição. Não é raro que ONGs, na busca de ajudar, respeitar e desenvolver seu público-alvo acabem ignorando e desrespeitando outros integrantes das partes interessadas. É preciso que estas instituições sejam capazes de respeitar as leis fiscais e trabalhistas na relação com fornecedores, empregados e financiadores. Devem estar atentas para as orientações técnicas para os temas em que atuam, observar a transparência e o cuidado com os recursos e patrimônio, dentre outras medidas administrativas. Sua missão de contribuir para um mundo melhor deve ser exercida em todas as direções, ou seja, com todas as partes interessadas. Drucker (2006) lembra que as pessoas que se mobilizam por uma causa, quando se sentem traídas, vivem uma dor muito grande. A gestão da ONG precisa compreender essa questão investindo alto na coerência para respeitar a todos que se envolvem com sua missão.

A gestão do sentido passa também por cuidar da causa, que também pode ser definida como sonho. Isso significa cultivar os valores que produzem o olhar indignado e a missão, resposta deste olhar. É isso que faz com que a organização persevere, vença desafios, mantenha sua missão, se renove quando necessário. É a causa que dá sentido à organização e, por isso, a gestão deve dedicar especial atenção para cuidar dela. Só a energia de uma causa/sonho consegue fazer uma

pessoa, depois de um dia cansativo no seu emprego, optar por trabalhar voluntariamente numa organização. Esse indivíduo permanecerá nesta proposta enquanto este sonho estiver vivo, claro e forte dentro dele. Gestão do sentido significa um conjunto de iniciativas que esclarecem, renovam e cuidam da causa, ou seja, dos valores, do olhar indignado e da missão de uma organização. Para tanto, podem ser desenvolvidas ações como palestras sobre princípios bases dos valores, partilhas periódicas com os membros sobre como se sentem diante deles, leituras da missão desenvolvida. Também é importante promover periodicamente novos mapeamentos da realidade, pois esta é volátil e precisa ser olhada periodicamente, exigindo, assim reavaliações dos planos da organização.

É a causa que costuma fazer com que o trabalho numa organização seja experimentado como uma oportunidade. Abraçar propostas que melhoram o mundo costuma ser percebido como um privilégio. Quando isso deixa de ser claro e parece uma pesada obrigação é sinal de que a gestão descuidou do tema. Quando a causa enfraquece, a missão perde o sentido e se torna desgastante e difícil de ser executada. Por isso, a gestão do sentido impacta não somente na qualidade, mas também na sustentabilidade da missão de uma ONG.

GESTÃO DAS PESSOAS

A Gestão de Pessoas (GP), objeto de atenção deste livro, tem suas características gerais tratadas no capítulo anterior e questões específicas abordadas nos próximos capítulos. Cabe aqui, entretanto, destacar algumas peculiaridades que o modelo de gestão adequado a uma ONG deve observar em relação ao gerenciamento de seus membros.

As organizações orientadas por valores têm as pessoas como seu ativo principal. O ideal de fazer um mundo melhor exige um compromisso intenso e permanente com a humanidade. Uma das raízes dos principais desafios sociais do mundo, a desumanização do ser humano e do trabalho é um dos fatores centrais neste processo. Dessa forma, uma ONG que não tem a gestão de pessoas como estratégica e reproduz uma lógica de trabalho que desrespeita, castra, explora, oprime as pessoas, vive uma incoerência insustentável. A base de uma organização caráter social deve ser sua capacidade especial de cuidado. Um cuidado orgânico, visto como princípio fundante da proposta, método central de todo movimento da organização.

Segundo Leonardo Boff (1999), cuidado é uma atitude de ocupação, preocupação, de responsabilização e envolvimento afetivo com o outro. Numa ONG, isso começa pela acolhida. Ela precisa ter uma capacidade especial em acolher pessoas. Isso significa uma influência significativa nos processos de recrutamento, seleção, treinamento, gestão do clima, programas de desenvolvimento e demais atividades relativas à GP.

A gestão de pessoas é uma função estratégica numa ONG porque estas organizações necessitam de um trabalho humanizado. É uma das raízes deste modelo, que rompe com a lógica da produtividade e lucro, normalmente prevalente nas empresas. Ela introduz os valores da organização

na rotina do trabalho. Mostra que não é possível criar projetos humanizadores desumanizando quem neles trabalha. A posição estratégica da GP garante que a organização seja efetivamente orientada pelos valores que proclama em todas as instâncias de seus processos e ações. A centralidade do ser humano é que permite criar uma organização onde as pessoas são realmente o que importa, tanto as atendidas pelas ações desenvolvidas quanto as que nelas se envolvem. Desta forma, as metas e processos são construídos, desenvolvidos e avaliados de forma diferenciada.

A influência na governança da organização é um exemplo interessante da Gestão de Pessoas numa ONG. É preciso estar atento na forma como o poder é exercido na instituição. É preciso não basear a gestão na hierarquia e sim na comunicação e corresponsabilização de todos da equipe. Uma das medidas nesse sentido é a definição de um organograma simples e adequado à realidade da organização. Quanto maior o número de coordenações, comissões ou comitês mais investimento é exigido somente para manter a estrutura. Um erro comum ao se criar uma ONG é copiar modelos de grandes instituições de sucesso, que possuem uma estrutura complexa exigindo muitos cargos na diretoria ou no conselho administrativo. A administração da organização “inchada”, ou seja, aquela que conta com excesso de cargos, acaba consumindo uma energia que deveria ser gasta com a missão. Um fato comum em ONGs são diretorias ou conselhos ineficazes por serem formados por pessoas que a despeito de simpatizar com a causa, não possuem perfil adequado. A eficiência da gestão de uma organização não está ligada ao número de pessoas influentes e competentes que emprestam o nome para compor cargos, mas à presença de uma liderança ativa e comprometida. A simpatia de pessoas influentes é importante e útil à causa, mas em outros espaços.

É preciso vencer o modelo de uma diretoria distante e em crise. Distante porque não visita pessoalmente as ações e projetos da organização, não dialoga com o público, voluntários e parceiros. Não se reúne periodicamente e acaba acompanhando tudo por relatórios e decidindo a partir deles. São inúmeros os problemas desta postura. Um deles é o perigo da organização tornar um fim em si mesma e entrar em crise. A complexidade da gestão com vários públicos e a falta de planejamento pode fazer com que a diretoria enfrente inúmeros desafios e isso pode gerar uma postura reativa e negativa, induzindo a um discurso repetitivo e problematizador. Também gera uma imagem de crise, a qual pode ter o efeito de atrair apoio. A organização acaba, assim, alimentando uma tendência, comum na cultura brasileira, de só se mobilizar diante do caos. Outra consequência dessa distorção é que ela alimenta financiadores que não podem ajudar a organização a sair da crise, pois se motivam a partir dela.

Drucker (2006) lembra que a diretoria de organizações deve ser entusiasta, pois pessoas negativas nestas posições quebram a base da gestão alicerçada em valores. Elas são alimentadas por ideais, pela fé num mundo melhor. Precisam ter na liderança pessoas que acreditem nestes ideais e saibam contagiar todos que com elas se relacionam. O capítulo 10 trata desse tema, indicando algumas características desejáveis para os gestores no papel de líderes.

GESTÃO DO DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO

A rotina das ONGs possui peculiaridades muito interessantes que exercem grandes influências na gestão. A primeira delas é o excesso de oportunidades. A sensibilidade social da sociedade faz com que tanto a equipe quanto os parceiros e doadores apresentem sucessivamente ideias, contatos, informações, sugestões, doações de significativo valor. A doação de um novo imóvel, a chegada de um voluntário especialista ou a oferta de um grande parceiro não são fatos raros. Estas variáveis costumam complicar e confundir a gestão pois não são *inputs* desprezíveis, mas exercem enorme pressão para abandonar planos, mudar projetos, ou corrigir processos. Podem, assim, prejudicar o trabalho da instituição, ao fazer com que ela perca o foco em sua verdadeira missão, passando a ocupar-se de uma grande variedade de ações.

O investimento em planos e projetos e a capacidade de ser fiel a eles é um fator primordial na gestão das ONGs. O efeito central do excesso de oportunidades é o caminhar em zigue-zague e a perda da meta a longo prazo. Organizações deste perfil costumam ter a tendência de, mesmo quando realizam planejamentos estratégicos, engavetar os planos no terceiro mês das atividades. Os planos não servem somente para impressionar financiadores e sensibilizar novos membros. Deve haver um compromisso da gestão com as metas.

A reatividade é uma marca de muitas organizações. Seduzida pelo excesso de oportunidades e atordoada pela influência dos desafios sociais múltiplos e inter-relacionados, a organização acaba deixando de lado o plano e administrando a rotina a partir dos desafios e oportunidades de cada dia. É justamente a reatividade, a interrupção de missões e o caminhar ao sabor do vento que comprometem o sucesso de muitas instituições.

A avaliação é um momento delicado nas organizações, pois existe primeiro o temor de melindrar e espantar voluntários e parceiros. O conceito de que o voluntário não suporta ser cobrado é errado. Drucker (2006) lembra que são justamente os padrões elevados que atraem e geram orgulho nos membros de uma organização. Perseguir padrões elevados retêm os voluntários que estão efetivamente em busca de contribuir para um mundo melhor. O modelo de gestão de uma organização influi diretamente na atração de sua equipe, especialmente seus voluntários. É possível dizer que cada organização atrai e retém a equipe que merece.

Mas mecanismos de controle e avaliação nem sempre elevam os padrões. Para Drucker (2006), a ausência do lucro faz com que a organização tenha uma maior dificuldade em avaliar sua missão. Existe uma tendência de considerar tudo como justo, moral e a serviço de uma causa. Isso faz com que tenha dificuldade em abandonar o que não funciona e focar energia na sua vocação. É preciso também pensar em formas de avaliação evitando o grave perigo de basear a gestão num conjunto de variáveis burocráticas. Isso sim desanima e afasta colaboradores. O desafio está em conseguir parâmetros claros para medir o sucesso do trabalho de uma ONG. Para tal, é preciso investimento, boas parcerias com universidades próximas, envolvimento de

toda a equipe, dentre outras providências. Este investimento, embora possa parecer elevado, se justifica, pois permite qualificar o resultado, reter talentos pela realização da equipe em fazer parte de um projeto de qualidade e atrair investidores com a comprovação da efetividade da organização, dentre outras vantagens.

É essencial perceber que não há futuro para a ONG que acreditar que a busca do bem por si só justifica sua ação e é suficiente para lhe trazer sucesso. A contemporaneidade não aceita desperdício de recursos, de tempo ou de energia. As organizações que não investirem na melhoria contínua em busca da excelência na sua gestão perderão apoio e espaço na sociedade. Os projetos precisam ser efetivos e, para isso, devem ser também bem gerenciados. Não basta apresentar belas fotos de atividades realizadas. É necessário que sejam apresentados números e fatos que comprovem que a instituição foi eficiente na gestão dos recursos e eficaz no cumprimento de seus planos e metas. Cada vez mais, todas as partes interessadas exigem que as organizações cumpram sua missão de produzir um mundo melhor. A instituição que efetivamente não fizer isso entrará em crise e pode não contar mais com os apoios necessários à sua sobrevivência.

GESTÃO DA COMUNICAÇÃO

Instituições sem fins lucrativos possuem uma “multiplicidade de públicos” (DRUCKER, 2006, p.12) e seu grande desafio é compreender e se fazer compreender por todos eles. Na maioria das ONGs nota-se, entretanto, pouco investimento em compreender as expectativas e necessidades das partes interessadas. É comum que trabalhem a partir da presunção de quais seriam as demandas de seus públicos-alvos. E isso pode ocorrer até quando oficialmente a organização realiza mapeamentos ou pesquisas. A crença de que se sabe sobre o que é bom para seus públicos costuma ser mais determinante do que o resultado das pesquisas. Muitos investimentos produzem pequeno impacto devido a esse problema.

Quando as ONGs lidam com desafios sociais graves, é importante lembrar que a baixa procura do público não significa falta de interesse em um produto ou serviço, mas necessidade de estimular esta demanda. Isso exige diversos investimentos que passam pelo marketing, grupos focais, partilhas, dentre outras ferramentas de diagnóstico e de estímulo. Drucker (2006) lembra que organizações eficazes não apenas atendem às necessidades, mas são capazes de criar desejos. Instituições que busquem ter como público pessoas que vivam casos de psicoadaptação pela convivência por longos períodos em situações de caos social deverão ser capazes de criar desejos.

No que tange à equipe, é comum a liderança da organização investir pouco na tentativa de compreendê-la. As reuniões não são periódicas e são de baixa qualidade. Raramente são feitas pesquisas internas e a liderança só percebe a insatisfação e incompreensão no ato do desligamento da pessoa. Essa situação ficou clara na pesquisa realizada, cujos resultados foram apresentados

no capítulo anterior. Como vimos, pouco gestores têm adotado a prática de monitorar o clima organizacional e a motivação para o trabalho de suas equipes.

Quanto aos financiadores, é preciso fazer com que se interessem verdadeiramente pelos resultados da organização. Dessa forma, deixarão de ser meras fontes de recursos, passando a colaboradores da missão da instituição. Para tanto, é preciso ouvir e compreender o que acreditam e valorizam. Isso permite segmentar os doadores e adequar a estratégia para cada grupo. Para esse público, não basta mais dizer o que a organização fez, mas porque fez tal investimento, qual impacto isso gerou e qual a estratégia para a sustentabilidade desse impacto. Para Drucker (2006), aí está a novidade na relação das organizações com seus financiadores. E isso exige avanços significativos na construção da comunicação com eles. Cada vez mais os doadores querem ser ouvidos e as ONGs precisam construir estes canais de comunicação.

Outra necessidade fundamental do processo de comunicação é se fazer compreender pelos parceiros. Eles são um público importante que oferecem assessoria de pessoal qualificado, estagiários, doação de insumos importantes, estrutura, contato e outros apoios significativos. Mas as parcerias estão cada vez mais exigentes, pois diversas certificações exigem a comprovação da efetividade dos projetos. Não bastam mais belas fotos de uma festa dos funcionários da empresa com o público da ONG. É preciso comprovar que houve envolvimento de ambas as partes e demonstrar o alcance de um resultado social claro. Para isso, a ONG precisa compreender bem o perfil e potencial do parceiro e deixar claras as oportunidades de ação conjunta. Deve também fornecer informações precisas para a definição de cada ação e a construção do relatório de impacto.

Temos ainda a sociedade que, com as mídias sociais, tem a facilidade de se manifestar e opinar. Isso exige da organização um investimento permanente em informar e explicar sua missão, metas e limites para a sociedade na qual está inserida. Diante de todos estes públicos, a liderança da organização precisa ter claro que não é possível atingir grupos diferentes com a mesma mensagem. É preciso ser capaz de escolher as informações e a linguagem para cada segmento.

Outro grande desafio na gestão das ONGs é tornar claras não somente as decisões, mas as razões que as justificam. A falha na divulgação de ambas causa muitos desgastes, desafios e abandonos de importantes membros em ONGs. É comum ver membros resistentes às propostas que julgam sem sentido, desnecessárias, exageradas, ou com qualquer outro tipo de inadequação ao que acreditam que deveria ser feito.

A comunicação precisa, portanto, ser capaz de integrar todas as partes interessadas na meta a longo prazo da organização. Ou seja, é preciso mostrar que todos estão lutando pela causa que é o centro da missão da ONG. Sem isso, segundo Drucker (2006), o líder perderá, em pouco tempo, apoio, credibilidade e respeito. Neste contexto, a comunicação se torna uma estratégia importante para atrair, integrar, envolver públicos tão diferentes que, como nos lembra Hudson (1999), possuem, muitas vezes, outras motivações além das altruísticas e filantrópicas.

MODELOS DE GESTÃO E SEUS COMPONENTES

Conforme destacam Ferreira e colaboradores (2009), a palavra modelo deriva do latim *modulus*, que significa molde ou forma, tendo, assim, a conotação de ordenamento das partes que compõem um conjunto. Não há como pensar em uma organização, com sua multiplicidade de pessoas e interesses envolvidos, sem que exista um modelo de gestão sendo aplicado. Mesmo as de menor porte, nas quais dificilmente existe uma definição formal e explícita, adotam práticas que refletem inspiração em padrões pré-determinados. Os modelos impregnam todas as relações sociais, agindo como indutores do comportamento.

Para exemplificar, podemos imaginar a seguinte situação: um gestor dá uma ordem a um liderado, o qual, em lugar de fazer exatamente o que lhe foi mandado, opta por promover algumas adaptações. Ao verificar que aquilo que foi ordenado não foi cumprido exatamente como desejava, o gerente repreende o funcionário indagando por que não lhe obedeceu à risca. Esse responde: “desculpe chefe, mas eu pensei que...” ao que o líder retruca: “você aqui não é pago para pensar e sim para fazer o que eu mando”.

Essa desagradável manifestação de autoritarismo é, infelizmente, ainda comum em várias organizações. Se um observador questionar o gestor sobre o porquê de ele assim agir, poderá obter como resposta algo como “o mundo é assim mesmo, isso é o natural”. Na verdade, porém, não há nada de natural nesse tipo de atitude. Para ele pode até parecer porque, provavelmente, desde que começou a trabalhar foi tratado de igual modo por seus superiores hierárquicos e naturalizou esse comportamento de que os chefes mandam e os liderados obedecem.

Na verdade, poucas coisas na vida são naturais. Ter sede, fome, sono ou sentir dor são exemplos de fatos verdadeiramente naturais, que ninguém precisou nos ensinar, pois já nascemos assim. A forma como nos relacionamos com outras pessoas, a maneira como gerenciamos uma equipe ou uma instituição não é natural e sim socialmente aprendida.

No exemplo citado, mesmo sem ter consciência disso, o gestor em questão está seguindo um modelo de gestão chamado taylorista, por ter como principal fonte de inspiração as ideias de Frederick Taylor, um engenheiro industrial norte-americano que viveu na virada dos séculos XIX e XX. Ele acreditava, como lembram Souza e Ferreira (2006), que para qualquer atividade existiria o que chamou de *the one best way* (a única melhor maneira). Assim, caberia aos gerentes, com seu melhor preparo técnico, determinar a forma correta de se fazer qualquer ação produtiva, cabendo aos liderados cumpri-la à risca, sem questionar. Isso o levou a afirmar que “quanto mais próximo do cérebro de um boi for o cérebro do trabalhador, tanto melhor”. A falta de inteligência seria, assim, uma virtude, pois levaria a uma menor tendência a questionar as ordens recebidas.

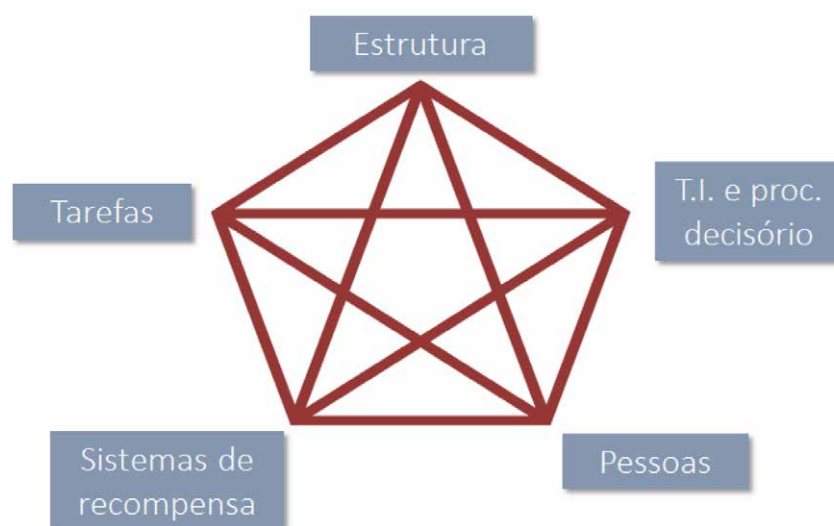
Na época de Taylor o mundo vivia o apogeu da chamada revolução industrial, na qual muitos valores sociais foram profundamente modificados, uns para melhor outros para pior. Essa divisão radical entre os que pensam (os chefes) e os que somente executam (os liderados) representa uma

das tendências fortalecidas a partir de então. Mas não foi sempre assim. Se voltarmos à era pré-industrial, veremos que as relações estabelecidas pelos mestres e seus aprendizes nas corporações de ofício eram bem distintas. Todo aprendiz era estimulado a crescer, a se desenvolver até fazer sua “obra-prima”, ou seja, seu primeiro trabalho perfeito e aí se tornava também um mestre. Um modelo bem diferente, portanto e bem mais adequado às características da era atual, chamada de pós-industrial ou ainda de sociedade do conhecimento.

Vemos com esse exemplo que sempre haverá um modelo subjacente à forma como gerenciamos. É bem melhor, portanto, explicitar tal modelo, o que permitirá seu questionamento, visando o aperfeiçoamento ou mesmo a substituição de suas bases.

Diversas são as definições que constituem um modelo de gestão, podendo ser destacados os cinco macrocomponentes apresentados na Figura 1.

Figura 1 - Competências importantes para um cargo de liderança



Fonte: Adaptado de Galbraith (2001).

A dimensão estrutura representa a forma como a organização está dividida e as relações de subordinação estabelecidas entre os setores. Na definição de Mintzberg (1995, p. 10), “A estrutura de uma organização pode ser simplesmente definida como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas”. O modelo mais tradicional é o piramidal, com o Diretor-Geral ou cargo equivalente comandando, de cima para baixo, todos os órgãos internos. Há, entretanto, formas alternativas como, por exemplo, a administração por projetos, na qual gestores são alocados ao comando de cada atividade e se relacionam não apenas na vertical como também horizontalmente ao longo do organograma. Esta é uma interessante opção para as ONGs, tendo em vista a prevalência dos projetos na sua forma de atuar.

Tecnologia da informação e processo decisório representam outra dimensão de grande relevância no desenho do modelo adotado. Em relação à informação, é preciso que seja definida a forma como as informações são disponibilizadas aos membros da organização e aos seus demais públicos. Como vimos anteriormente, uma boa comunicação representa uma medida de grande impacto para a eficácia organizacional. Informações confiáveis e disponíveis no tempo necessário representam a excelência nesse quesito. No que diz respeito aos processos decisórios, o ideal, em consonância com as características gerais da gestão de ONGs já destacadas, é que sejam transparentes, participativos e baseados em critérios claros. Também convém que sejam cuidadosos, com as decisões sendo tomadas tendo em conta os diversos aspectos envolvidos e os vários públicos atendidos, como já destacado.

Sistemas de recompensa são as formas como a organização atende às expectativas e necessidades de seus diversos públicos. É natural que as pessoas direcionem seus esforços e recursos prioritariamente para ações que possam lhes trazer recompensas significativas. Vale destacar que essas não precisam ser financeiras as quais, por sinal, não são as mais comuns no universo das ONGs. Para alguns, pode ser sentir-se útil à sociedade. Para outros, a valorização de sua contribuição é o que mais importa. Outros ainda se sentem felizes quando percebem que estão crescendo, aprendendo novas coisas. Esses e outros motivos precisam ser identificados pelos gestores para que, em seguida, sejam adotados mecanismos para garantir sua satisfação.

A dimensão tarefas representa a maneira como o trabalho é dividido entre as pessoas que compõem a organização e o grau de liberdade com que contam para desempenhar suas atribuições. Como lembra Mintzberg (1995, p. 10), “Toda atividade humana organizada – desde a de fazer vasos até a de colocar um homem na lua – dá origem a duas exigências fundamentais e opostas: a divisão do trabalho em várias tarefas a serem executadas e a coordenação dessas tarefas para obter resultados”. Dois cuidados básicos devem ser observados para uma gestão mais adequada às peculiaridades de uma ONG e às características do mundo atual: enriquecer os cargos e aumentar o grau de autonomia de seus ocupantes. O enriquecimento dos cargos consiste em cuidar para que mesmo as funções mais simples da organização contem com tarefas desafiantes, que envolvam pensamento e criatividade e não apenas a mera execução de ações repetitivas e padronizadas. Envolver os funcionários e voluntários em debates sobre os rumos da organização é, por exemplo, uma forma de fazer com que todos tenham esse tipo de oportunidade. A concessão de uma maior autonomia consiste em dar mais liberdade a cada um para que, dentro de determinados limites e observadas as regras aplicáveis, desenvolva seu trabalho de seu próprio jeito. Há gestores que gostam de dar uma ordem e determinar nos mínimos detalhes como ela deverá ser cumprida, deixando assim de dar oportunidade de crescimento aos liderados e desrespeitando o jeito próprio de cada um trabalhar.

Pessoas é a dimensão objeto de atenção deste livro, sendo abordada ao longo de todos os capítulos. Sua presença nesse diagrama realça sua importância. Vale destacar também as linhas

que, na figura, ligam uma dimensão a outra. Elas indicam a necessidade de que exista uma forte coerência entre as cinco dimensões destacadas. Podemos dizer que não há um único modelo de gestão que seja adequado a qualquer organização. Mesmo entre as ONGs há diferenças significativas de propósitos, trabalhos desenvolvidos e recursos disponíveis. Por isso, é necessário construir um modelo que atenda às necessidades específicas de cada instituição.

PARA CONCLUIR

Gerenciar uma ONG representa um grande desafio. Na verdade, a gerência de qualquer tipo de organização representa uma tarefa complexa, principalmente em uma época tão turbulenta como a que vivemos. É necessário que os gestores se preparem adequadamente para maximizar as oportunidades e melhor enfrentar os problemas e, sem dúvida, um modelo de gestão adequado representa uma importante ferramenta nesse sentido.

Não existem receitas de sucesso e modelos que tragam soluções mágicas para os problemas que assolam qualquer organização. Devemos adotar uma atitude crítica diante de livros de gestão que apresentam métodos e técnicas ditos infalíveis, capazes de superar todos os obstáculos e garantir um gerenciamento sempre vencedor. Tratam-se, na verdade, de impropriedades fruto de ingenuidade ou, em alguns casos, da mera ganância de vender mais exemplares do que podemos chamar de “literatura de autoajuda corporativa”.

Essa ressalva é importante para destacar que esta obra não representa um manual pronto e acabado com respostas a todos os questionamentos e soluções para qualquer problema de gestão. Por outro lado, não devemos cair no ceticismo radical em relação aos estudos da Administração, campo de investigação com base técnica e científica que pode sim contribuir para o melhor enfrentamento dos severos desafios que os gestores encontram no seu dia a dia.

Conforme destacado, é preciso mais do que boa vontade, disponibilidade, entusiasmo e dedicação para fazer um bom trabalho à frente de uma instituição social. Esperamos que as reflexões que conduzimos neste e nos demais capítulos do livro sejam úteis na preparação para a gestão das ONGs as quais, como vimos, são bastante complexas e desafiantes.

REFERÊNCIAS

BOFF, Leonardo. *Saber Cuidar: ética do humano - compaixão pela Terra*. Petrópolis: Vozes, 1999.

DRUCKER, Peter. *Administração de organizações sem fins lucrativos: Princípios e práticas*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; CARDOSO, Antônio Semeraro Rito; CORRÊA, Carlos José; FRANÇA, Célio Francisco. *Modelos de Gestão*. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2009.

GALBRAITH, Jay. *Designing organizations: an executive guide to strategy, structure and process* revised. Hardcover, 2001.

HUDSON, Mike. *Administrando Organizações do terceiro Setor*. São Paulo: Makron Books, 1999.

MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995.

SOUZA, Agamênom Rocha; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. *Introdução à Administração: Uma Iniciação ao Mundo das Organizações*. 7 ed. Rio de Janeiro: Pontal Editora, 2006.

RAZÕES INSTRUMENTAL, SUBSTANTIVA E COMUNICATIVA NO COTIDIANO GERENCIAL DE ONGs

BRUNA DE FÁTIMA FERREIRA
NATÁLIA MOREIRA DOS SANTOS
VIRGÍLIO CÉZAR DA SILVA E OLIVEIRA

O terceiro setor, cujas características básicas estão explicitadas no capítulo anterior, busca designar a iniciativa da sociedade em reunir grupos com os mesmos ideais, em prol de diversas causas, e formar “associações, fundações e instituições similares para prestar serviços sociais, promover o desenvolvimento econômico local, impedir a degradação ambiental, defender os direitos civis e procurar realizar inúmeros outros objetivos da sociedade ainda não atendidos” (SALAMON, 1998, p. 5).

Albuquerque (2006, p. 23) nota que, na década de 1970, especialmente na América Latina, as organizações da sociedade civil surgiram com um “caráter político, atuando fortemente na redemocratização dos países, com ações voltadas para uma política social de desenvolvimento comunitário e para a execução de atividades de assistência e serviços”. Na década seguinte, o cenário se alterou. Alguns fatores foram centrais para isso, como o fortalecimento de regimes democráticos, as crises econômicas e o aumento da inflação. A ampliação da pobreza e o crescimento da economia informal foram observados. Durante e após a década de 1990, elementos como a revolução tecnológica, a redução dos aparelhos estatais (com a defesa discursiva das possibilidades do público não-estatal) e a mudança das prioridades de financiamento de organismos internacionais alavancaram a expansão de iniciativas da sociedade civil em boa parte do mundo.

No país, essa expansão pode ser verificada por meio de dados da pesquisa *as fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil* (BRASIL, 2012). Até 1970, 9.558 organizações dessa natureza foram fundadas. Década após década, esse número se ampliou, perfazendo 27.270 novas organizações entre 1971 e 1980, 45.132 entre 1981 e 1990, 90.079 entre 1991 e 2000 e 118.653 entre 2001 e 2010.

Seja por sua expansão quantitativa, seja pela relevância das demandas sociais que suprem ou, ainda, pela amplitude das causas a que se dedicam, as organizações não-governamentais

(ONGs), parte do terceiro setor objeto de atenção deste livro, são um fenômeno contemporâneo de expressão, que não deve ser subestimado – embora também não deva ser percebido como bálsamo para todos os males da sociedade. Para a ciência administrativa, as ONGs são um fascinante objeto de estudo, pois não se enquadram em moldes convencionais, notadamente aqueles que descrevem com relativa precisão a empresa ou a organização estatal.

Partindo dessa breve contextualização, o argumento aqui defendido é que o gestor de uma ONG deve articular múltiplos referenciais para o direcionamento de suas ações. Tais referenciais são discutidos a partir da noção de racionalidade, entendida como a dimensão prática da razão.

Nesse sentido, três formas de racionalidade podem ser consideradas: racionalidade instrumental, racionalidade substantiva e racionalidade comunicativa. A primeira busca o alinhamento ótimo entre meios e fins. Fundamenta-se, portanto, no cálculo e apresenta compromisso exclusivo com o êxito. Ela está na base da economia neoclássica e é um dos pilares da modernidade ocidental. A segunda, diz respeito a elementos de natureza subjetiva, promovendo a subordinação de decisões e ações a valores e outros “nortes”, como, por exemplo, a ética ou a estética. A racionalidade comunicativa, por sua vez, busca eleger meios e fins por meio da intersubjetividade, lançando mão, para tanto, de consensos, estabelecidos por meio da linguagem. Estudiosos da sociedade e, principalmente, das organizações, por meio do desenvolvimento desses conceitos, cunharam outros, que serão abordados no decorrer deste capítulo, a saber: *organização burocrática*, *administração estratégica*, *organização substantiva* e *gestão social*. Como pilar metodológico do texto, destacamos a pesquisa bibliográfica.

A relevância deste capítulo centra-se na reflexão sobre o papel de três padrões de racionalidade como elementos norteadores das ações de um gestor de ONG. Diante de um contexto complexo e, por vezes, contraditório, públicos, expectativas e valores distintos interagem, exigindo do tomador de decisões soluções que podem ser simples, mas que raramente serão simplórias.

Para atingir ao fim proposto, começamos discutindo as três formas de racionalidade, bem como seus desdobramentos na ciência da administração. Em seguida, procuramos desenvolver o argumento central do texto. Na última seção, enfatizamos a importância de se integrar as três formas de racionalidade no cotidiano gerencial de ONGs e sugerimos estudos empíricos sobre o tema, tarefa que ultrapassa ao escopo deste capítulo.

RAZÕES, AÇÃO GERENCIAL E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Com o intuito de esclarecer a origem do termo razão, Barreto 1993, p. 36) afirma que o mesmo “deriva do latim *ratione* e nos remete às coisas do raciocínio, capacidade que se supõe exclusiva dos humanos, utilizada para ponderar, julgar, estabelecer relações lógicas e praticar o bom senso”.

A razão é objeto de análise de diversas áreas do conhecimento. Nas ciências sociais e do comportamento, em segmentos como filosofia, sociologia, economia e administração, ela está associada ao modo correto e adequado de agir dos seres humanos.

A associação entre a escolha de meios de ação e a conduta coerente em diferentes situações expressa a capacidade reflexiva do comportamento humano, o qual se distingue do agir impulsivo, instintivo, devido ao emprego da razão (GRANGER, 1969 *apud* BARRETO, 1993).

Conceituada como a dimensão prática da razão, a noção de racionalidade foi desenvolvida por diferentes teóricos, com o propósito de favorecer a compreensão das ações humanas. Nesse processo, conforme já destacado, três formas de racionalidade tornaram-se notórias: racionalidade instrumental, racionalidade substantiva e racionalidade comunicativa. Iremos detalhá-las, de forma sucinta, nos próximos tópicos. Na sequência, alguns de seus desdobramentos na ciência administrativa serão apresentados, com destaque para os construtos *burocracia*, *organizações substantivas* e *gestão social*.

RACIONALIDADE INSTRUMENTAL

A racionalidade instrumental – ou funcional – está baseada nas relações de negociação, nas quais os indivíduos praticam trocas que lhes trarão algum benefício particular, seja para suprir uma determinada necessidade, por prazer ou simplesmente para obter vantagem. A esse respeito, Barros e Santos (2010, p. 16) afirmam que a racionalidade instrumental pode ser “entendida como aquela que busca o sucesso individual desprendida da ética, pautada somente no cálculo utilitário e no êxito econômico, sendo essa lógica própria das organizações produtivas”.

O poder é um aspecto que se destaca no contexto desse tipo de racionalidade, conforme observa Barreto (1993, p. 39), ao argumentar que “a maioria das organizações, especialmente as organizações econômicas, mantém um sistema autocrático de decisão e controle sobre as pessoas, cujo fundamento filosófico e sociológico está na razão funcional”.

Sob essa premissa, o poder é exercido principalmente nas organizações que atuam no segundo setor da economia, o mercado, e é utilizado como recurso que favorece a obtenção de resultados. De acordo com Barros e Santos (2010, p. 16), “nestas organizações, a razão instrumental pode ser vista como lógica subjacente às ações, pois o padrão de sucesso é determinado e orientado pelas leis de mercado”.

O cálculo utilitário, que busca continuamente o alinhamento ótimo entre meios e fins, acaba por condicionar, no contexto organizacional, decisões e ações de indivíduos e grupos. Nesse sentido, os controles externos se tornam continuamente mais sofisticados, muitos dos quais são sutilmente transmitidos e assimilados sob o manto daquilo que se convencionou chamar de cultura organizacional.

A cultura organizacional pode ser considerada um meio de controle simbólico, a partir do momento em que sugere aos indivíduos, com notável poder de persuasão, normas de conduta alinhadas aos propósitos, interesses e valores da organização, moldando, assim, o comportamento coletivo e gerando certo nível de alienação.

A razão instrumental é a base da ciência econômica. Devido à sua importância contemporânea, ela representa a lógica fundamental que norteia condutas nas coletividades modernas. Nesse sentido, argumenta Tenório (2012, p. 10), “a sociedade, a totalidade, não é o determinante das decisões tomadas no interior das organizações; o *business*, o negócio é o que importa”.

Desse modo, quando as ações dos indivíduos são fundamentadas em valores (e não exclusivamente em cálculos utilitários) e suas finalidades são de natureza ampla (e não particularista), elas apresentam um caráter menos funcional. A subjetividade humana, seus anseios e perspectivas ganham relevo, configurando uma nova premissa para as ações, reconhecida como racionalidade substantiva.

RACIONALIDADE SUBSTANTIVA

A racionalidade substantiva – ou substancial – é aquela que se orienta por referenciais distintos do cálculo, não estando comprometida, necessariamente, com um fim. Suas premissas podem ser encontradas em valores, que colocam em primeiro plano a subjetividade humana. Ela é, portanto, “derivada da capacidade reflexiva e crítica do indivíduo” (BARRETO, 1993, p. 39).

Para Mannheim (1962) *apud* Fernandes e Ponchirolli (2011, p. 616), “a racionalidade substancial são os atos de pensamento que revelam percepções inteligentes das inter-relações dos acontecimentos e de determinadas situações”. Em outros termos, sob o prisma da racionalidade substantiva, o *homo economicus* cede espaço ao homem consciente (e autoconsciente) que, de modo esclarecido, configura decisões e ações a partir de elementos morais e estéticos – negando-se a delegar ao alinhamento ótimo entre meios e fins a forma definitiva de sua conduta.

Ao discutirmos os princípios da racionalidade substantiva, torna-se importante recuperar as contribuições de Max Weber, por meio do conceito de *ação racional orientada a valores*, e de Alberto Guerreiro Ramos, que formulou a *teoria substantiva da vida humana associada*.

Em seu refinado sistema de sociologia compreensiva, Weber atribui à ação social a capacidade de criar e transformar as instituições, elementos estruturais que determinam a singularidade das civilizações. Todavia, o correto entendimento da ação social requer a decodificação do seu significado, na perspectiva daquele que age. Fiel ao seu método dos tipos ideais, Weber detalha quatro formas modelares de ação, a saber: ação racional orientada a fins, ação racional orientada a valores, ação afetiva e ação tradicional.

Não é difícil notar que o primeiro item dessa tipologia se vincula à racionalidade instrumental. O segundo, por sua vez, alinha-se à racionalidade substantiva. Nas palavras de Weber:

Exemplos de ação pura em relação a valores estariam na ação de pessoas que, independentemente das consequências, conduzem-se de tal maneira a pôr em prática suas convicções e o que lhes parece ser exigido pelo dever, honra, beleza, religiosidade,

iedade ou pela importância de uma "causa" não importando qual o seu fim (WEBER, 2002, p. 42-43).

Baseando-se em Weber, Guerreiro Ramos buscou, em sua produção teórica, resgatar a noção de racionalidade substantiva. No entanto, além de empregá-la como cerne da crítica à racionalidade instrumental, ele a destacou como meio de transformação da sociedade. Como destacam Fernandes e Ponchirolli (2011), a proposição de uma teoria substantiva das organizações teria o potencial de interferir nos sistemas sociais. Com isso, podem ser balizados por valores distintos da lógica do cálculo, fator responsável por problemas contemporâneos como o individualismo exacerbado, a alienação e os déficits de cooperação e solidariedade.

É possível perceber, a partir das discussões anteriores, que a racionalidade instrumental apresenta uma natureza objetiva, alheia aos indivíduos, pois se compromete com o alinhamento ótimo entre meios e fins. Em paralelo, a racionalidade substantiva centra-se em valores, colocando em primeiro plano a subjetividade humana. No próximo tópico, uma nova forma de racionalidade será apresentada. Trata-se da vertente comunicativa, que possui um caráter intersubjetivo, pois busca harmonizar, por meio da linguagem, demandas e perspectivas distintas de atores singulares ou coletivos.

RACIONALIDADE COMUNICATIVA

A origem da noção de racionalidade comunicativa pode ser encontrada na elaboração teórica da Escola de Frankfurt, polo irradiador de reflexões no campo das ciências sociais, fundado na década de 1930, na Alemanha.

Entre os pilares da sociedade contemporânea que foram submetidos à sua crítica destacam-se a racionalidade instrumental e o modo convencional de se fazer ciência (teoria tradicional). Enquanto a primeira foi apontada como elemento inibidor da emancipação humana, a segunda foi percebida como inapta para favorecer a transformação social.

Por teoria tradicional, os frankfurtianos entendiam o conhecimento positivista, supostamente onisciente, que enfatizava o empirismo e a elaboração de leis gerais. Nesse contexto, fatos naturais e sociais seriam neutros e deveriam ser isolados e quantificados. Conhecer, em larga medida, seria estabelecer relações estáveis de causa e efeito.

Em oposição à teoria tradicional, as premissas da teoria crítica foram concebidas. Como aspectos de diferenciação entre ambas, Tenório (1998) destaca que a teoria crítica é potencialmente capaz de nortear as ações humanas, pois apresenta caráter emancipatório e, ainda, sua natureza é reflexiva e não "objetificante".

O objeto de estudo da teoria crítica é a sociedade, que antecede aos sujeitos. Assim, todo pensamento individual é influenciado por condicionantes históricos, originários das esferas social

e econômica. Sob o prisma da teoria crítica, o conhecimento não pode ser neutro, desinteressado ou desprovido de valores. Desse modo, a segregação entre sujeito e objeto de pesquisa é sempre relativa, cabendo ao investigador crítico revelar os elementos que, nas arenas sociais, limitam a emancipação humana.

Desse conjunto de elementos, um merece ser destacado: a racionalidade comunicativa. Membro da segunda geração da Escola de Frankfurt, o filósofo Jürgen Habermas propôs um paradigma capaz de viabilizar a razão a partir do consenso, obtido por meio de relações intersubjetivas, mediadas pela linguagem, que busca o entendimento entre os sujeitos. Seu compromisso, portanto, não é com o êxito (exclusivamente) e as ações emergem de parâmetros alternativos ao cálculo. Nesse sentido:

Habermas propõe em sua teoria crítica que se compreenda a sociedade como unidade constituída de sistema e mundo de vida, contemplando ao mesmo tempo os domínios da razão instrumental e da razão comunicativa. A percepção adequada dos complexos problemas de reprodução da sociedade estaria condicionada, assim, à devida consideração desses dois domínios de racionalidade e das relações que se estabelecem entre as duas formas de interação: a social, mediada por um consenso normativo, e a sistêmica, baseada em conexões funcionais (FERNANDES; PONCHIROLLI, 2011, p. 609).

O intuito central de Habermas, como destaca Tenório (1998), é propor um meio capaz de livrar o homem dos dogmatismos, contribuindo, assim, para sua emancipação. Nesse sentido, ele estabelece uma tipologia que abarca ações ideais (modelares) das quais merecem destaque as formas teleológica, estratégica e comunicativa.

Na ação teleológica, a racionalidade de meios é projetada para que objetivos sejam alcançados. Todavia, sempre que decisões ou condutas forem impactadas pelo cálculo, que articula meios e fins, a ação será estratégica. Assim, como observa Tenório (1998), ações estratégicas levam sujeitos a se perceberem como meios, favoráveis ou não, ao alcance de propósitos singulares. De outro modo, no contexto de ações comunicativas, duas ou mais pessoas procuram o entendimento, o bom termo, e, a partir dele, perseguem fins tornados comuns ou convergentes.

DESDOBRAMENTOS DAS FORMAS DE RACIONALIDADE NA CIÊNCIA ADMINISTRATIVA

Desde os primórdios das ciências sociais, alguns temas se mostraram centrais, merecendo esforços significativos de reflexão e de teorização. Um aspecto abordado com frequência nesse campo é a relação existente entre condicionantes estruturais e ações singulares. Mais do que temas, esses elementos converteram-se em categorias, que inspiram estudos e que ordenam constatações teóricas e empíricas.

Na ciência administrativa, a estrutura das organizações e o comportamento organizacional são aspectos de significativa relevância. Eles representam categorias organizadoras de construtos teóricos e podem ser articulados aos padrões de racionalidade anteriormente discutidos.

Assim, o propósito desta seção é apresentar, de modo breve, as relações existentes entre padrões de racionalidade, comportamento organizacional (designado também “ação gerencial”) e estrutura organizacional. O modo como cada parte se articula, tendo como base elaborações teóricas distintas, encontra-se detalhado no Quadro 1.

Quadro 1 - Desdobramento das formas de racionalidade na ciência administrativa

Dimensões	Racionalidade instrumental	Racionalidade substantiva	Racionalidade comunicativa
Ação gerencial	Administração estratégica	-	Gestão social
Estrutura organizacional	Organização burocrática	Organizações substantivas	-

Fonte: elaborado pelos autores (2016)

Demonstrando um nítido alinhamento à lógica instrumental, nota-se o binômio “administração estratégica” e “organização burocrática”. A administração estratégica, se considerada a partir da tipologia weberiana de ação social, em nada nega a ação racional orientada a fins. A organização burocrática, por sua vez, possui nesse mesmo pensador seu teórico de referência e na impessoalidade procedimental seu fundamento.

A racionalidade substantiva foi o ponto de partida de Maurício Serva, orientado pelo pensamento de Guerreiro Ramos, para proposição de novas possibilidades para processos organizacionais como hierarquia, controle, divisão do trabalho, tomada de decisão (entre outros). Em seu empreendimento teórico, caminhos para compreensão de organizações dotadas de significativo grau de substantividade, as “organizações substantivas”, foram apresentados.

A racionalidade comunicativa, por fim, inspirou Fernando Tenório a conceber uma alternativa teórica à gestão estratégica, lógica hegemônica nas organizações. Seu construto, intitulado “gestão social”, espera favorecer o compartilhamento de autoridade decisória, de modo que pactuações estabeleçam fins e meios, que serão considerados por organizações e seus membros.

O contexto multifacetado e, não raro, contraditório que rodeia as organizações do terceiro setor torna as formas ideais de ação e de estrutura válidas para compor o rol de elementos úteis à orientação de ações cotidianas dos gestores de ONGs. Nos próximos tópicos, cada forma ideal será detalhada.

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA

No âmbito organizacional, a ação instrumental está fundamentada em objetivos calculados. É planejada de modo a trazer benefícios para os seus idealizadores, sejam eles empreendedores, gestores ou pessoas que, de modo geral, desejam aumentar lucros e garantir a sobrevivência de empreendimentos ou carreiras em mercados competitivos.

A lógica instrumental pode exercer influência sobre a dimensão individual. Para exemplificar, mencionamos a busca pelo sucesso, que pode ser considerada um dos objetivos almejados na construção e manutenção de carreiras. Quando ele passa a ser o foco, consequências em vários aspectos da vida cotidiana podem existir, conforme argumentam Ituassu e Tonelli (2012, p. 209): “amigos se tornam contatos, sonhos viram projetos, e a existência passa a se resumir à carreira, ao trabalho, às organizações, estreitando ainda mais a relação entre o sucesso e os aspectos objetivos, como salário ou posição”.

A competitividade que rege o mercado gera a necessidade da busca por formas cada vez mais eficazes de gerenciamento. Tal fenômeno está na base da gestão estratégica, definida por Tenório (2005, p. 103), como algo que “atua determinado pelo mercado, portanto é um processo de gestão que prima pela competição, em que o outro, o concorrente, deve ser excluído e o lucro é o seu motivo”.

Ainda segundo Tenório (1998 p. 14), a “gestão estratégica é um tipo de ação social utilitarista, fundada no cálculo de meios e fins, e implementada através da interação de duas ou mais pessoas, na qual uma delas tem autoridade formal sobre a(s) outra(s)”.

A gestão estratégica é produto da ação estratégica, ou seja, o êxito do indivíduo é pautado pela expectativa associada às decisões de outras partes. Na ação estratégica “os atores se relacionam uns com os outros, vendo-os como meios ou impedimentos para a realização de seus objetivos” (TENÓRIO, 1998, p. 13).

O elemento característico desse tipo de gestão é a manutenção do segredo sobre aquilo que se acredita ser um diferencial, inovação ou vantagem em relação aos seus adversários. Nesse sentido, pode-se associá-la à burocracia, que “monopoliza todo o conhecimento e o mantém em segredo. A burocracia tem e sempre teve no segredo uma de suas armas fundamentais” (MOTTA, 1981, p. 15).

A ação instrumental e a gestão estratégica são verificadas no contexto das organizações produtivas, que possuem na burocracia a sua essência funcional. Cabe, portanto, a apresentação do conceito de burocracia, que, segundo Motta, configura “uma estrutura social na qual a direção das atividades coletivas fica a cargo de um aparelho impessoal hierarquicamente organizado, que deve agir segundo critérios impessoais e métodos racionais” (MOTTA, 1981, p. 7).

Para Medeiros (2006), a burocracia pode ser interpretada como um esforço no sentido de se combater o personalismo, característica essencial do patrimonialismo, nas esferas nas quais se

confundia o patrimônio público com o privado e onde o poder era absoluto e seu exercício arbitrário. Como consequência dessa forma de administração, observam-se vícios como o clientelismo e o nepotismo.

Complementando o raciocínio de Motta (1981), a respeito das características principais da burocracia, Medeiros (2006) discorre sobre o modelo, e afirma que ele “se propunha a reger os agrupamentos sociais por meio de regras, estatutos, regulamentos, documentação, obediência hierárquica, formalidade e impessoalidade” (MEDEIROS, 2006, p. 146).

A organização burocrática pode ser entendida, assim, tanto como lógica gerencial quanto como configuração estrutural. No sentido de estrutura, as organizações são parte de um todo maior, a sociedade, que está submetida ao Estado. Tais estruturas englobam as organizações burocráticas, que tomam forma de empresas, escolas, hospitais, partidos políticos, prisões, entre outras, “onde a divisão do trabalho é metódica e disciplinadamente conduzida para os fins visados” (MOTTA, 1981, p. 12).

O capitalismo é o sistema no qual a burocracia floresceu. Motta (1981) destaca a contradição que caracteriza o sistema capitalista, ou seja, recursos e meios de produção concentram-se nas mãos de uma minoria, enquanto a maioria vende sua força de trabalho, braçal ou intelectual. Segundo ele, “a burocracia é o principal elemento de um sistema antagônico” (MOTTA, 1981, p.11).

Uma consequência da aguda concentração dos meios de produção é a contínua necessidade de controle sobre o trabalho da parte menos favorecida, os trabalhadores, “dando origem aos chefes de seção, aos gerentes, aos diretores e ao diretor superintendente, que está subordinado a um presidente, detentor ou representante do capital” (MOTTA, 1981, p. 19).

Desse fato, é possível extrair desse cenário o conceito de dominação, que, segundo Motta (1981, p. 27), “é um estado em que o governante, ou seja, a pessoa que impõe seu arbítrio sobre os demais, crê ter o direito de exercer o poder. Já o governado, por sua vez, considera como sua obrigação obedecer às ordens do governante” (MOTTA, 1981, p. 27).

Nas grandes empresas, os meios de produção estão separados do trabalhador e toda a divisão do trabalho é deliberada e conscientemente planejada de acordo com princípios burocráticos. Um conjunto de regras assegura a disciplina no trabalho: as exigências da produção subordinam o trabalhador. Os pioneiros da “administração científica” nos Estados Unidos e na França posicionaram a burocracia como forma, por excelência, da empresa eficiente (MOTTA, 1981, p. 31).

Para manutenção da concentração do poder, a organização exerce um controle que vai além dos limites práticos de suas atividades rotineiras ou estratégicas, o chamado controle social. Para Motta (1981, p. 44) “o papel social das organizações burocráticas se manifesta concretamente no exercício do controle social que se torna possível pelas relações de poder, que são sempre relações entre desiguais”. Motta (1981, p. 82) sugere que a socialização organizacional está presente na vida das pessoas desde o seu nascimento, pois, para ele,

as pessoas são condicionadas segundo “valores e normas que estejam de acordo com o comportamento aceitável em organizações burocráticas”.

O homem está tão imerso no contexto dominante do capitalismo, que se tornou objeto de tal sistema. Tendo em mente os efeitos da socialização organizacional, é oportuno citar a alienação provocada pela burocratização, que distancia os homens: a) do produto final de linhas fragmentadas de trabalho e, b) de outros homens, na medida em que as interações organizacionais são mediadas por papéis sociais e cargos.

Diante do que foi apresentado, cabe, agora, detalhar uma lógica diferente da ação instrumental. Trata-se do agir substantivo, cerne das práticas observáveis em organizações substantivas.

ORGANIZAÇÕES SUBSTANTIVAS

O agir substantivo reflete a busca do homem pela satisfação, pautada em valores e anseios pessoais, e seu produto resulta em uma ação voltada para o todo social. Serva (1993, p. 41) observa que “as organizações impregnadas pelo agir substantivo guiam-se, predominantemente, por uma racionalidade que habilita o indivíduo a ordenar a sua vida eticamente, gerando ações que buscam concretizar um equilíbrio dinâmico entre a satisfação pessoal e a satisfação social”.

Tal ação está intrinsecamente relacionada às organizações substantivas, que, de acordo com Serva (1993, p. 37), “parecem brotar pela força espontânea de milhares de indivíduos, espalhados por todo o mundo, que tem se reunido em torno de ideais e princípios determinantes de ações conjuntas”. Ao contrário da especialização homogeneizante, que se vê em grande parte das organizações burocráticas, com suas normas institucionais e padrões de comportamento previstos, as substantivas possuem um alto grau de autonomia entre si, mesmo que façam parte de redes que “possuam objetivos específicos fundados em ideais comuns” (SERVA, 1993, p. 37).

Ainda segundo Serva (1993, p. 42), tais organizações “não obedecem a técnicas de elaboração de estruturas, nem sistemáticas de *design* organizacional que implicam em padronização científica de tarefas, rotinas e procedimentos, como também o estabelecimento de cargos”.

As organizações substantivas são heterogêneas e singulares, e não devem ser consideradas como um movimento:

Definitivamente, as organizações substantivas não configuram um movimento, elas não são arregimentadas por um órgão ou instituição qualquer que lhes dê, imponha ou indique objetivos, ordens, ou direção; a noção de centro é inexistente, como também as de padronização, sistematização e organicidade (SERVA, 1993, p. 37).

Algumas características dessas organizações foram citadas por Serva (1993) como sendo “princípios norteadores” de sua pesquisa empírica. São elas: o reconhecimento da grande

importância da individualidade de seus membros, a valorização da dimensão coletiva, o respeito à dignidade humana, o culto à liberdade, a assunção espontânea de compromissos (vontade), a identidade de valores gerais e a aceitação da existência de conflitos.

Outra característica marcante se refere às formas de controle. O autor faz uma comparação entre as organizações burocráticas – nas quais os mecanismos de controle são formalizados, às vezes “rígidos e sofisticados” – e as substantivas, nas quais as “práticas são informais, prevalecendo assim o autocontrole”. Ele afirma acreditar que quando o indivíduo não está suficientemente integrado ao grupo ele fatalmente perderá o interesse e se desligará (SERVA, 1993, p. 38).

Nas organizações substantivas, percebe-se o esforço dos indivíduos na direção de tornar os processos mais prazerosos do que os resultados, ao contrário do que parece ser o caso das organizações burocráticas, onde o foco está nos objetivos perseguidos. Para tanto, a “aceitação de conflitos e a disposição permanente de negociação revela o extenso uso da comunicação verbal”, gerando o predomínio de contatos face a face e a possibilidade de expressão de sentimentos no cotidiano (SERVA, 1993, p. 39).

Prosseguindo em direção a uma síntese de seus argumentos, o autor observa:

Se uma organização produtiva consegue obter êxito sem seguir predominantemente as diretivas da racionalidade instrumental dominante no mundo empresarial, então a organização em questão apresenta um alto grau de autonomia e conseqüentemente de auto-organização (SERVA, 1997, p. 21).

Os elementos apresentados até aqui emergem dos padrões de racionalidade instrumental e substantiva. É possível afirmar que o primeiro possui um caráter *objetivo*, externo aos sujeitos, uma vez que eles se subordinam a interesses de terceiros, que podem ser indivíduos ou organizações. Já o segundo, possui um caráter *subjetivo*, na medida em que valores e visões de mundo são considerados de modo expressivo. Uma terceira possibilidade, que se apresenta como um novo parâmetro para a ação gerencial, será detalhada a seguir. Trata-se da gestão social, que antes de possuir natureza objetiva ou subjetiva, fundamenta-se na intersubjetividade.

GESTÃO SOCIAL

Ao realizar uma contraposição entre ação estratégica (monológica e voltada para o êxito) e ação comunicativa (dialógica e voltada para o entendimento entre sujeitos), Tenório (1998, 2005) contrapõe, em sequência, a gestão estratégica e a gestão social.

A primeira, que foi objeto de discussão de um tópico anterior, é hegemônica em organizações públicas e privadas, e caracteriza-se pelo alinhamento entre meios e fins, pela manutenção de estruturas de autoridade e pela desconsideração de subjetividades, que estão subordinadas a papéis sociais bem definidos, sob a forma de cargos (e suas prescrições) em aparatos burocráticos.

De modo alternativo, a gestão social busca instituir em contextos organizacionais práticas participativas, nas quais, instâncias decisórias são compartilhadas. A imposição de finalidades e de meios é imprópria, pois estes são objeto de definição coletiva, em interações mediadas pela linguagem. Assim, como advoga Tenório:

Enquanto no processo de gestão estratégica, harmônico com o agir estratégico, monológico, uma pessoa atua sobre outra(s) para influenciar a continuação intencional de uma interação (neste tipo de ação a linguagem é utilizada apenas como meio para transmitir informações), sob uma ação comunicativa, dialógica, um indivíduo procura motivar racionalmente outro(s) para que este(s) concorde(m) com sua proposição (neste tipo de ação a linguagem atua como uma fonte de integração social) (TENÓRIO, 1998, p. 17).

A gestão social pode ser entendida, portanto, como o processo gerencial decisório deliberativo, que busca atender às necessidades de um determinado contexto organizacional. Sua materialização e seu completo entendimento dependem de conceitos complementares, que são: cidadania deliberativa, esfera pública e participação.

A relação entre cidadania deliberativa e gestão social é estabelecida na medida em que essa última corresponde a uma ação política, mediada pela linguagem, na qual os sujeitos podem integrar processos democráticos, que impactarão em seu destino como eleitor, trabalhador ou consumidor. Nas relações entre sociedade e Estado, a gestão social e a cidadania deliberativa sugerem que o indivíduo deve atuar não apenas como contribuinte ou eleitor passivo, mas como sujeito – que participa ativamente das decisões relevantes para a sua comunidade.

De acordo com Tenório (2005), o exercício da cidadania deliberativa demanda espaços sociais para o reconhecimento de opiniões, argumentações, problematizações e amadurecimento de soluções, que poderão ser viabilizadas pelos poderes instituídos. Trata-se das esferas públicas, que possuem como premissas a igualdade substantiva e a ausência de constrangimentos às falas.

Em complemento, a gestão social depende de esforços de participação qualificada, o que significa que ela não deve ser meramente concedida (e, sim, conquistada), deve ser consciente e voluntária (TENÓRIO, 2005). A participação que se alinha à gestão social é de natureza política (NOGUEIRA, 2005), pois depende dos cidadãos como protagonistas nas decisões e ações relativas a processos de interesse coletivo.

Esforços complementares aos de Tenório (1998; 2005) estão sendo realizados para aprimoramento das reflexões sobre a gestão social. Entre eles, a contribuição de Cançado (2011) é digna de nota. Assim, como novos pressupostos desse conceito destacam-se: a) a gestão social, em um contexto de solidariedade e sustentabilidade, tem como ponto de partida o interesse bem compreendido, doutrina na qual o benefício público legitima sacrifícios privados cotidianos (TOCQUEVILLE, 1969); b) a gestão social acontece em uma esfera pública redefinida pela democracia deliberativa, orientada pela ação racional substantiva em contextos que tornam possível a tomada

de decisão coletiva, sem coerção, baseada na inteligibilidade e na transparência e c) a gestão social tem como finalidade a emancipação, que, ao ocorrer, potencializa o interesse bem compreendido, em um processo social contínuo.

ASPECTOS DO COTIDIANO GERENCIAL DE ONGS: INTERSEÇÃO DE RACIONALIDADES

Trataremos agora do cotidiano gerencial de ONGs, especialmente no que se refere à relação com financiadores, voluntários e beneficiários. Nosso propósito é argumentar que, nesse cenário de interações plurais, os três padrões de racionalidade (e seus desdobramentos) devem ser considerados pelos gestores.

É bastante razoável perceber uma ONG como um espaço de interseção entre instrumentalidade (objetividade), substantividade (subjetividade) e intersubjetividade. A relação dessas organizações com financiadores requer a evidenciação do emprego adequado de recursos e a comprovação de certa efetividade social, conforme destacado no capítulo anterior. Muitas organizações que as apoiam são empresas e, portanto, as avaliam a partir de seus próprios parâmetros de desempenho. Todavia, a gestão de voluntários e a interação com beneficiários deve partir da compreensão de suas demandas subjetivas. Em consequência, diante de um conjunto de anseios particulares, a intersubjetividade se mostra, necessariamente, presente. Assim, além de sensibilidade (voltada à compreensão do que cada parte espera da instituição), exige-se do gestor habilidade para aproximar e satisfazer expectativas semelhantes e para harmonizar e atender expectativas divergentes. Diálogo e negociação devem ser palavras-chave nesse contexto.

Um grande desafio associado à gestão de uma ONG diz respeito à obtenção de meios para viabilização de sua atividade-fim. Existem obstáculos para geração de recursos próprios, uma vez que os beneficiários raramente podem pagar pelo serviço prestado. Surge, então, a necessidade de parcerias com os setores público e privado. O gestor deve, portanto, ser competente em comunicar o que faz, como faz e, além disso, instituir processos que promovam o foco e o controle das ações. Tal necessidade está também destacada no capítulo anterior e é aqui resgatada devido à sua importância.

Além da captação de recursos, destaca-se como aspecto central da gestão a administração financeira. É de importância ímpar que os recursos sejam geridos com transparência e é necessário que existam meios para publicização de resultados junto aos financiadores e à comunidade.

Em paralelo, como o aporte de recursos pode não apresentar regularidade (de frequência e valor), a função planejamento deve assumir importância capital, pois favorece o equilíbrio entre demandas e meios à disposição da ONG (PEREIRA *et al.*, 2013). Além disso, como a fonte dos recursos pode ser a esfera pública, o planejamento opera para a adequação das práticas trabalhista, previdenciária e tributária, que são premissa para prospecção e manutenção de financiamentos.

Essa breve exposição nos permite perceber a importância de escolhas e condutas racionais (em seu sentido instrumental). Em outros termos, como alguns propósitos estão fortemente presentes no cotidiano das ONGs (registrar entradas, controlar saídas, comparar metas e realizações, aprimorar processos, medir e comunicar efetividade social, dentre outras medidas afins), faz-se necessário encontrar estratégias que permitam o alcance de tais fins. Para tanto, ferramentas gerenciais convencionais se mostram adequadas, ainda que passíveis de algumas adaptações, e o cálculo se faz presente, seja para minimização de perdas, seja para maximização de resultados. Padronização de processos, especialização de funções, treinamento sistemático, geração de dados e análise crítica dos mesmos são iniciativas indispensáveis à instalação da burocracia (considerada em sua essência, não em suas disfunções).

Ao seguir o caminho da instrumentalidade, das técnicas administrativas e da evidência contábil, o gestor torna mais fácil o diálogo da ONG com seus apoiadores, sejam eles públicos ou privados. Uma “linguagem” comum é estabelecida e os sentidos de confiança e de legitimidade, que dependem, ainda, de diversos outros fatores, podem ser fortalecidos.

Outra função complexa e com contornos específicos, relacionada às organizações do terceiro setor, é a gestão de pessoas. Trabalhar em uma ONG, mesmo que de modo formal, não é como trabalhar em um órgão público ou empresa privada. É necessário que as pessoas envolvidas compreendam, de fato, a importância e a singularidade do que é realizado. Para tanto, o recrutamento e a preparação do indivíduo, antes de sua inserção organizacional, devem merecer absoluta atenção. Por isso, as reflexões apresentadas neste livro revelam-se importantes, na busca de um referencial mais adequado para o gerenciamento de pessoas nas ONGs.

Todavia, entre os aspectos que estabelecem a singularidade do terceiro setor, é possível destacar o trabalho voluntário. Apesar de ser o tema do próximo capítulo, gostaríamos de apresentar aqui algumas reflexões a respeito do voluntariado.

O vigor desse fenômeno social e a ausência de elementos para sua compreensão, motivaram esforços da Organização das Nações Unidas (ONU), que declarou o ano de 2001 como *ano internacional dos voluntários*. Para a ONU, como ressalta Cavalcante (2012), três premissas caracterizam o voluntariado.

A primeira diz respeito à remuneração. O trabalho voluntário não é motivado pela perspectiva de ganho financeiro. A segunda, refere-se à liberdade do ato, que não deve ser praticado por nenhuma forma de coação. A terceira sugere que o trabalho voluntário traz benefícios tanto para aquele que recebe a ajuda quanto para aquele que realiza o trabalho. Ainda que bastante abrangente, a postura da ONU fez com que o voluntariado fosse reconhecido de forma global e que sua prática fosse minimamente regularizada, mitigando excessos de todas as partes.

A percepção de mútuo benefício na prática do trabalho voluntário contribui para o entendimento de seu vigor, que cresce na sociedade contemporânea, embora ela seja marcada por grande individualismo. Nesse contexto, a fonte de motivação da ação voluntária tem despertado o interesse de ONGs, da academia, de governos e de instituições internacionais.

Alinhados a esse fato, os trabalhos de Souza, Medeiros e Fernandes (2006) e Souza e Medeiros (2012) destacam uma hierarquia do trabalho voluntário, por nível de altivez da ação, expressa no Quadro 2.

Quadro 2 - Níveis de altivez da ação, que expressam motivações dos voluntários

Nível de altivez da ação voluntária	Detalhamento (expressa o cerne da motivação do voluntário)
Altruísta	Relacionada ao desejo de promover o bem-estar, por convicção política ou religiosa, mediante doação pessoal à prática e à socialização de iniciativas que atestam qualidades humanas superiores.
Afetivo	Pautada no (re)encontro com o coletivo. Para o voluntário, estar junto e fazer o bem aos outros transmite a sensação de dever cumprido, de responsabilidade.
Amigável	Vinculada à constituição e ao desenvolvimento de redes de sujeitos em situação similar, estando o voluntário interessado em compartilhar valores e em fortalecer elos grupais próximos a espaços situacionais que ele vivencia ou que vivenciou.
Ajustado	Fundada na busca de competências e de habilidades específicas, estando o voluntário interessado no autodesenvolvimento, pela via da ação social.
Ajuizado	O cálculo é fator preponderante, estando a ação voluntária vinculada à perspectiva da autoproteção, mediada pela ideia da obtenção e/ou preservação de vantagens próprias, ainda que secundariamente vinculadas ao coletivo.

Fonte: Souza, Medeiros e Fernandes (2006); Souza e Medeiros (2012).

A hierarquia coloca em relevo a tônica subjetiva daquilo que o voluntário busca encontrar ou desenvolver em uma ONG, envolvendo abnegação, dedicação, sociabilidade, aprendizagem e/ou ambição. Gestores de organizações não-governamentais devem buscar reconhecer essas demandas subjetivas, substantivas, de modo a compreender o que promoveu e preserva o vínculo entre o voluntário e a organização. As motivações devem ser objeto de reflexão periódica e, também, de avaliação. O elo entre voluntário e ONG só será mantido se houver um mínimo de reciprocidade, ou seja, se, em alguma medida, as demandas subjetivas do indivíduo forem supridas.

Isto posto, devemos destacar que esse gerenciamento refinado, sofisticado, só será possível se a estrutura organizacional for dotada de alto grau de substantividade, isto é, o contexto deve ser apropriado para que voluntários também sejam finalidades da ONG e não apenas meios ou recursos.

Encerrando este tópico, é fundamental argumentar que, além da instrumentalidade da relação entre ONGs e financiadores e da substantividade que deve marcar a interação entre ONGs e voluntários, outra parte dá forma e sentido às ações organizacionais: os beneficiários. Como a amplitude de demandas sociais é vasta, as causas que norteiam as ONGs são múltiplas, assim como seus públicos de referência. Nesse sentido, a tentativa de afirmar qualquer coisa sobre essa relação poderá ser vã e vaga. Todavia, um aspecto deve ser destacado: incorrerá em grave erro a ONG que

não compreender quem são seus beneficiários e o que esperam, objetiva e subjetivamente, da organização. Tais respostas não são simples, não são evidentes e não são imutáveis ao longo do tempo. Não reificar o beneficiário, ou seja, não o tratar como coisa, inerte, é pressuposto ético que deve orientar qualquer ONG.

Verifica-se, portanto, que múltiplos atores interagem com ONGs. Desse modo, ela representa uma arena, em que expectativas se mostram convergentes, divergentes e, até, contraditórias. Nesse sentido, gestores podem ser percebidos, também, como mediadores, negociadores, atuando para que haja, na base de qualquer decisão ou ação, o entendimento coletivo. Na busca por consensos, mínimos ou amplos, os pressupostos da racionalidade comunicativa e, também, da gestão social podem ser valiosos aliados.

PARA CONCLUIR

No Brasil, especialmente nas três últimas décadas, as organizações do terceiro setor ampliaram sua atuação de forma destacada. São dignas de nota sua expansão quantitativa, assim como a totalidade de causas a que se dedicam. Ocupando espaços inalcançáveis pelo Estado e desinteressantes ao mercado, elas são expressão de certa maturidade coletiva, pois revelam sensibilidade e capacidade de auto-organização de parte do tecido social.

Para a ciência da administração, as organizações não-governamentais representam um objeto de estudo intrigante. Nelas, pode haver um senso de missão, que pode ressignificar o trabalho, e pode existir espaço propício para o experimentalismo gerencial, pois a noção de performance é, ou deveria ser, ampla, transcendendo a dimensão econômico-financeira.

Justamente por isso, a instrumentalidade observável nas organizações produtivas e, também, na estrutura estatal não deveria ser absoluta em ONGs. Esse fato, assim como a multiplicidade de públicos e de expectativas que nelas se encontram, apresenta aos gestores situações complexas, que devem ser adequadamente compreendidas, pois exigem dia a dia decisões e ações.

Tendo em mente esse cenário, este capítulo foi elaborado para argumentar que o gestor de uma organização não governamental deve articular múltiplos referenciais para a orientação de sua conduta. A noção de racionalidade, dimensão prática da razão, foi nosso ponto de partida, desdobrando-se em suas formas ideais *instrumental*, *substantiva* e *comunicativa*. Posteriormente, em novo desdobramento, orientado aos domínios gerenciais, os conceitos de *organização burocrática*, *administração estratégica*, *organização substantiva* e *gestão social* foram discutidos.

Como síntese de nosso argumento-chave, é possível destacar que a *instrumentalidade* favorece a organização de rotinas e contribui para a adequada alocação de recursos. Nesse sentido, ela é útil ao processo de evidenciação de desempenho e potencializa o diálogo entre ONGs e apoiadores. Em paralelo, a *substantividade* é indispensável à adequada relação com voluntários, cujo envolvimento com a organização pode envolver de abnegação à ambição. A substantividade também é o “norte”,

por excelência, do relacionamento com beneficiários. Esquecê-la pode significar a reificação deles, em uma trágica inversão de fins e meios. Finalmente, em arenas tão plurais, com anseios que convergem e divergem, a busca por entendimento deve ser cotidiana. Assim, a construção de consensos se mostra necessária e a *intersubjetividade* é o caminho mais promissor para o seu alcance.

As relações esboçadas neste texto serviram-se essencialmente da pesquisa bibliográfica. Há, portanto, uma lacuna fundamental a ser preenchida: reunir evidências empíricas para compreensão, com maior nitidez, do modo como as três formas ideais de racionalidade se entrecruzam nas rotinas das ONGs. Esperamos que tal empreendimento motive outros pesquisadores, para que eles lancem luzes sobre essa temática, de inquestionável relevância.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A. C. C. *Terceiro setor: história e gestão de organizações*. São Paulo: Summus, 2006.

BARRETO, C. R. Sobre a racionalidade humana: conceitos, dimensões e tendências. *In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração*, 17., 1993, Salvador. *Anais...*

BARROS, M. A.; SANTOS, T. C. Terceiro setor: racionalidade instrumental ou substantiva? *Espaço Acadêmico*, v. 10, n. 113, p. 11-18, 2010.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil (2010)*. Rio de Janeiro: IBGE, 2012.

CANÇADO, A. C. *Fundamentos teóricos da gestão social*. 2011. 246 p. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração e Economia. Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2011.

CAVALCANTE, C. E. *Motivação no trabalho voluntário: expectativas e motivos na Pastoral da Criança*. 204 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2012.

FERNANDES, V.; PONCHIROLLI, O. Contribuições da racionalidade comunicativa, racionalidade substantiva e ambiental para os estudos organizacionais. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 9, edição especial, p. 604-626, 2011.

FERNANDES, R. C. *Privado porém público: o terceiro setor na América Latina*. Rio de Janeiro: Relume Damará, 1994.

ITUASSU, C. T.; TONELLI, M. J. Notas sobre o conceito de sucesso: sentidos e possíveis (re)significações. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 13, n. 6, edição especial, 2012.

MEDEIROS, P. H. R. Do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático: reflexões sobre a burocracia. *Organizações & Sociedade*, v. 13, n. 37, 2006.

MOTTA, F. C. P. *O que é burocracia*. São Paulo: Brasiliense, 1981.

NOGUEIRA, M. A. *Um Estado para a sociedade civil: temas éticos e políticos da gestão democrática*. São Paulo: Cortez, 2005.

PEREIRA, R. S.; MORAES, F. C. C.; MATTOS JÚNIOR, A. B.; PALMISANO, A. Especificidades da Gestão no Terceiro Setor. *Revista Organizações em Contexto*, v. 9, n. 18, p. 167-195, 2013.

SALAMON, L. A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 05-11, 1998.

SERVA, M. O fenômeno das organizações substantivas. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 36-43, 1993.

SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.37, n.2, p.18-30, 1997.

SOUZA, W. J.; MEDEIROS, J. P.; FERNANDES, C. L. Trabalho voluntário: elementos para uma tipologia. *In: Colóquio Internacional sobre Poder Local*, 10., 2006, Salvador. *Anais...*

SOUZA, W. J.; MEDEIROS, J. P. Trabalho voluntário: motivos para sua realização. *Revista de Ciências da Administração*, p. 93-102, 2012.

TENÓRIO, F. G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. *Revista de Administração Pública*, v. 32, n. 5, p. 07-23, 1998.

TENÓRIO, F. G. (Re)visitando o conceito de gestão social. *Revista Desenvolvimento em Questão*, v. 3, n. 5, p. 101-124, 2005.

TENÓRIO, F. G. O “tipo burguês” e o pensamento organizacional. *In: Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração*, 2., 2012, Florianópolis. *Anais...*

TOCQUEVILLE, A. *Democracia na América*. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1969.

WEBER, M. *Conceitos básicos de sociologia*. São Paulo: Centauro, 2002.

GERENCIAMENTO DE VOLUNTÁRIOS

ANA PAULA GONÇALVES DORO
RENATO LUÍS BARROS LOPES

Como destacado no capítulo anterior houve, nas últimas décadas, um grande crescimento do chamado terceiro setor no mundo e mais recentemente no Brasil. De acordo com Tenório (2001), após a Segunda Guerra Mundial, ocorreram diversas transformações, como a ascensão de novas potências econômicas, a revolução nas comunicações, o crescimento da produtividade nas indústrias e da urbanização. E, como consequência de tudo isso, o aumento da pobreza, da violência, de doenças e da poluição. Para a resolução dessas questões, é necessária a articulação de vários agentes sociais, inclusive da sociedade civil que vem participando cada vez mais, buscando ocupar espaços e propondo a priorização dos aspectos sociais.

Nesse sentido, houve um grande crescimento das Organizações não Governamentais, as ONGs. Elas se caracterizam, conforme definição apresentada no segundo capítulo, por empregar recursos privados para o atingimento de objetivos de interesse público e por utilizar frequentemente a mão de obra voluntária.

Dohme (2001) aponta os benefícios de as instituições sem fins lucrativos utilizarem a mão de obra voluntária, além da ausência de remuneração. O primeiro deles é a adesão aos objetivos da organização; outro é o fato de o voluntário executar as tarefas que ele mesmo determina, o que faz com que ele utilize sua criatividade e busque por novos conhecimentos a fim de alcançar os melhores resultados.

Para conceituar o termo “voluntário”, utilizamos aqui a definição proposta por Dohme (2001, p.13): “é pessoa que doa seu trabalho, suas potencialidades e talentos em uma função que a desafia e gratifica em prol da realização de uma ação de natureza social”. Essa definição apresenta o voluntário como alguém que está disposto a se doar para o trabalho social de forma integral, oferecendo não só o seu tempo, mas também seu potencial e capacidades em benefício do outro, sendo essa atividade importante também para o voluntário, na medida em que ela se apresenta desafiadora e gratificante.

Em relação à regularidade do voluntariado, podemos apontar três categorias: os voluntários regulares, ocasionais e pontuais. Os primeiros são aqueles que executam uma atividade de forma contínua (pelo menos uma vez por mês) em atividades de longo prazo – geralmente em projetos estruturados – e com os quais a organização estabelece um acordo formal e pode contar com seu

trabalho. Nesse acordo, constam compromissos, direitos e responsabilidades das partes, existindo algum investimento da organização em relação à formação do voluntário. Os voluntários ocasionais são aqueles que desenvolvem atividades de regularidade inferior a um mês e os voluntários pontuais são aqueles que desenvolveram alguma atividade esporádica durante os últimos 12 meses (CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA, 2013).

Percebemos o envolvimento pontual de muitas pessoas em situações de desastres ou mesmo em campanhas esporádicas (como no natal, dia das crianças e outros eventos específicos) mas não em um trabalho contínuo. Algumas vezes, o voluntariado é entendido como uma ajuda imediata efetuada por meio da doação de bens e dinheiro, mas ele é bem mais do que isso. Ele necessita de envolvimento, comprometimento e regularidade do agente social, a fim de buscar resultados mais sólidos, que só são possíveis de serem alcançados no longo prazo.

É importante considerar que o desejo de se voluntariar também é resultado das motivações pessoais do voluntário, já que ele é alguém que também possui seus interesses na prática da ação e não apenas atende aos interesses de outrem. Percebemos que o voluntariado é buscado, por vezes, por pessoas que desejam o desenvolvimento de novas competências e o sentimento de contribuição que não encontram em suas ocupações remuneradas.

O voluntariado apresenta uma nova concepção para o termo “trabalho”. Esse se origina da palavra *tripaliari* que significa castigar com o *tripalium*, um instrumento de tortura (ARAÚJO; SACHUCK, 2007). No livro bíblico de Gênesis, o trabalho é visto como castigo de Deus pelo pecado do homem. Na narrativa do chamado “pecado original”, representado pela desobediência, com Adão e Eva comendo do fruto da árvore proibida, o Criador castiga o ser humano instituindo a necessidade de trabalhar, pois, “com o suor do teu rosto comerás o pão de cada dia” (BÍBLIA, Gênesis, 3: 19). O termo “voluntário”, por sua vez, relaciona-se com a palavra “*voluntas*” que significa “escolha” ou “decisão”. Dessa forma, o trabalho voluntário difere do que é comumente percebido a respeito de trabalho, já que envolve realização pessoal e busca de um ideal.

Dados divulgados pela Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG, 2016) apontam que, em 2010, havia 290,7 mil fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil empregando 2,1 milhões de funcionários. Entretanto, 72,2% dessas instituições não possuíam nenhum funcionário, apenas voluntários e prestadores de serviços autônomos. O Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE) realizou uma pesquisa do ano de 2011 que apurou dados importantes sobre o voluntariado:

- 25% da população brasileira declara que fez ou faz serviço voluntário, sendo que 11% ainda fazem. Das pessoas que fazem, foi verificado que 40% são da classe A e B, 43% da classe C e 17% da classe E, representando um aumento significativo da participação da classe C (na pesquisa anterior, esses representavam 33%). Esses dados demonstram o peso do

voluntariado no nosso país e a necessidade de conhecermos sobre o assunto, sobretudo se estamos envolvidos em instituições de terceiro setor.

- Quanto ao perfil do voluntário, foi apurado que 67% das pessoas trabalham fora, 7% são estudantes e 11% aposentados. Essa informação contraria o mito de que o voluntariado é executado por pessoas com muito tempo livre.
- Quanto à escolaridade, verificou-se que 58% possui ensino médio ou superior completo, demonstrando que o voluntário possui habilidades e competências que agregam valor ao serviço.
- Os voluntários que executam um trabalho com frequência definida representam 54% do total, enquanto os outros 46% realizam trabalhos sem frequência, de vez em quando ou uma vez ano.
- 49% dos voluntários exercem o voluntariado em instituições religiosas; 25% em instituições de assistência; 10% em instituições educacionais e 9% em instituições de saúde. Esses dados demonstraram a grande influência da religiosidade ou espiritualidade do indivíduo no exercício do voluntariado, além de explicar o elevado número de pessoas que declararam fazer algum trabalho voluntário.
- A média de tempo gasto em atividades voluntárias por essas pessoas é de 4,6 horas/mês.
- 87% das pessoas se dizem totalmente motivados em continuar realizando o serviço voluntário; 10% neutros e 2% estão desmotivados (IBOPE, 2011).

Podemos considerar que a atividade voluntária é aquela executada objetivando o benefício de pessoas que não são do nosso convívio pessoal e familiar, diferenciando-se da ajuda que prestamos para amigos, parentes e vizinhos. Parboteeah, Cullen e Lim *et al* (2004) apontam que existem níveis de voluntariado que variam de informal a formal. O informal seria, por exemplo, ajudar um idoso a pôr o lixo para fora e o formal seria executado através da filiação a uma organização. Percebemos, assim, que o voluntariado pode ser exercido de diversas formas e que muitas vezes o próprio indivíduo não reconhece que está sendo voluntário de algo ou alguém. Nesse livro trataremos mais especificamente do voluntário formal.

O voluntariado representa o exercício da cidadania ativa e participativa. Dohme (2001) apresenta o conceito de cidadania como a participação do sujeito nos assuntos da sociedade, no planejamento de ações que solucionariam questões relativas à promoção do bem-estar social, de forma conjunta com o Estado. Essa autora aponta que a cidadania participativa possui o aspecto pessoal que consiste no desejo de realização de algo, uma inquietação, uma chama interior; e o aspecto social que envolve a percepção de situações que podem ser mudadas no nosso cotidiano. Dessa forma, o indivíduo é estimulado a desenvolver ações positivas para a sociedade, o que pode ocorrer por meio do voluntariado. Insere-se o voluntariado, portanto, como uma das formas de motivação, tema abordado no nono capítulo deste livro.

BREVE HISTÓRIA DO VOLUNTARIADO

O envolvimento com ações do bem encontra-se presente em toda a história, pois tem como base o interesse do ser humano pelos seus semelhantes. Hudson (1999) realiza uma retrospectiva histórica do trabalho voluntário. Desde os tempos mais remotos, o grupo familiar cuidava das crianças, enfermos, deficientes, velhos, viúvos e órfãos. As primeiras civilizações egípcias tinham leis que encorajavam as pessoas ao trabalho voluntário, como, por exemplo, transportar uma pessoa pobre para o outro lado do rio, sem cobrar. Há cerca de 270 anos antes de Cristo, na Índia, o imperador desenvolvia diversas ações sociais; na Grécia, viajantes recebiam comida e abrigo nas casas de ricos ou camponeses. O autor aponta ainda que os profetas judeus foram os pioneiros das modernas organizações promotoras de campanhas, trabalhando incansavelmente pela justiça social, política e econômica e pressionando seus governos a modificar as práticas políticas e administrativas.

As organizações religiosas foram grandes incentivadoras do serviço voluntário. Os judeus entendiam que os pobres tinham direitos e os ricos, deveres. No início do cristianismo, encontramos a observância da caridade através da organização de fundos e equipes para atender às viúvas, órfãos, enfermos e pobres. No mundo islâmico, a filantropia possibilitou a criação de hospitais e havia os “fundos de miséria” que ofereciam peças de ouro para pacientes indigentes que tivessem alta (HUDSON, 1999).

De acordo com o Centro de Voluntariado de São Paulo (2016), o trabalho voluntário tem início no Brasil por iniciativa da Igreja Católica. Em 1543 é fundada na Vila de Santos a Santa Casa de Misericórdia, primeiro núcleo de trabalho voluntário em nosso país. Landim (2002) aponta que, até o final do século XIX, todas as organizações sem fins econômicos relacionadas à educação, saúde e assistência social haviam sido fundadas pela Igreja Católica. Entre 1738 a 1930, de um total de 54 instituições de recolhimento de menores e estabelecimento de assistência extra-asilar existentes no Rio de Janeiro, somente dez eram de iniciativas do Estado (ARANTES, 1995). Percebe-se a existência de preconceitos e a tentativa de moralização dos pobres ao observar os objetivos das instituições brasileiras no século XIX: o Asilo Agrícola Santa Isabel (fundado em 1886) era destinado “a meninos vagabundos ou destituídos de amparo da família, que aí receberão educação moral e religiosa, instrução primária, elementos de instrução profissional, ensino agrícola de caráter prático” e o Asilo Bom Pastor, fundado em 1891, tinha o objetivo de “promover a regeneração das mulheres que se desviaram do caminho do bem e da virtude”. (ARANTES, 1995, p. 219).

De acordo com Landim (2002), a partir dos anos 30, o Estado inicia no Brasil um processo corporativista, o que extinguiu associações voluntárias e autônomas de tipo mutualista, profissionais e sindicais. Apesar disso, muitas organizações privadas e sem fins lucrativos surgiram nas áreas de saúde, educação, assistência social e lazer. As atuais ONGs surgem após o golpe de 64 e a partir dos anos 70 consolidam-se as redes dessas organizações que constroem uma identidade comum e se ligam com agências de cooperação internacionais. Nesse momento, inicia-se a construção da

distinção com o chamado assistencialismo. Nos anos 80 ocorre a diversificação das temáticas e a consolidação da identidade das ONGs e sua diferenciação em relação a entidades representativas. Em 1986, passa-se a adotar o termo “ONG”.

Segundo Cavalcante, Souza e Mol (2015), foi no final da década de 90 que as pessoas passaram a atuar nas ONGs e a participarem da formulação de políticas públicas. Essas ONGs tinham o papel de suprir demandas não atendidas pelo Estado.

VISÃO CRÍTICA

Existem estudiosos e profissionais da área social que são contrários ao voluntariado, apresentando algumas críticas. Uma delas é que ele não promove transformações reais, apenas maquia a realidade, de forma a perpetuar os desafios sociais que lida. Ao fortalecer a dependência, nunca promove a emancipação. Muitas ações estão mais preocupadas em acabar com o incômodo gerado pela pobreza do que em realmente enfrentá-la.

Outra crítica ao voluntariado é que muitas vezes há uma exigência de reciprocidade: o sujeito é obrigado a fazer algo para receber aquele benefício, como por exemplo, participar de um ritual religioso, o que não estimula sua emancipação e não condiz com o respeito pelos direitos individuais. Ou ainda, a ocorrência da personalização, situação em que ocorrem favoritismos ou privilégios na concessão de benefícios para determinadas pessoas dentre o público do projeto. Além disso, pode haver destaque excessivo na figura do benfeitor, transformando a ação em um favor em vez de um direito do indivíduo.

Se realizado dessa forma, o voluntariado pode sim ser excludente e opressor. Sem uma reflexão crítica, ele se torna um instrumento de opressão e promove mais desafios sociais, colaborando com a exploração e manutenção de privilégios. O discurso comum em muitos voluntários pode demonstrar tal situação: ao dizer que, ao lidar com situações caóticas, o trabalho voluntário possibilita que olhemos para nossa própria vida de forma diferente, implicitamente estamos enxergando o voluntariado como forma de conforto para nossas realidades em vez de nos indignarmos com as mazelas dos outros.

Embora o terceiro setor esteja em crescimento no Brasil, a desigualdade social ainda é alta em nosso país. Apesar do brasileiro se considerar uma nação solidária, ainda há muito o que avançar em relação às injustiças sociais no país. As instituições sociais precisam buscar alternativas eficazes para o enfrentamento à pobreza e à destruição ambiental. As pessoas que exercem o voluntariado com o objetivo de contribuir com a sociedade devem executar ações qualificadas e planejadas.

Segundo Selli e Garrafa (2006), a solidariedade comprometida promove a transformação social e gera mudanças de forma individual e coletiva. A ajuda acontece a partir do senso de justiça e busca o reconhecimento dos direitos e deveres do outro, promovendo sua capacidade de escolha e a responsabilização por essas escolhas. Esses autores defendem que o voluntariado tem um papel

importante que deve ser reconhecido e que tem a função de ser porta-voz de pessoas excluídas, objetivando a liberdade individual e igualdade social.

A busca de soluções para os problemas sociais e ambientais deve ser feita por todos os setores da nossa sociedade, por diversos agentes sociais, seja eles profissionais remunerados ou não. O voluntariado é uma das formas que a sociedade civil utiliza para contribuir com a melhoria da qualidade de vida dos outros e pode ser muito eficaz, desde que seja realizado com reflexão e planejamento.

A LEI DO VOLUNTARIADO

Em 1999, foi promulgada pelo presidente Fernando Henrique Cardoso, a lei 9608, que regulamenta o serviço voluntário. Seus principais artigos estão destacados a seguir (BRASIL, 1999):

Art. 1º Considera-se serviço voluntário, para fins desta Lei, a atividade não remunerada, prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza, ou a instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade.

Parágrafo único. O serviço voluntário não gera vínculo empregatício, nem obrigação de natureza trabalhista previdenciária ou afim.

Art. 2º O serviço voluntário será exercido mediante a celebração de termo de adesão entre a entidade, pública ou privada, e o prestador do serviço voluntário, dele devendo constar o objeto e as condições de seu exercício.

Art. 3º O prestador do serviço voluntário poderá ser ressarcido pelas despesas que comprovadamente realizar no desempenho das atividades voluntárias.

Parágrafo único. As despesas a serem ressarcidas deverão estar expressamente autorizadas pela entidade a que for prestado o serviço voluntário.

Como já vimos, o serviço voluntário ocorre há muito tempo no Brasil. Entretanto, a formalização foi positiva por estimular a prática do voluntariado e, também, criar um respaldo jurídico capaz de facilitar a profissionalização do serviço voluntário e evitar a reclamação de direitos trabalhistas. Segundo a legislação brasileira, o vínculo de emprego é caracterizado pelos itens pessoalidade, continuidade, subordinação e mediante remuneração. Diante da definição legal, pode-se dizer que a principal diferença entre o contrato de emprego e o serviço voluntário é a ausência de remuneração (XAVIER, 2002).

RESULTADOS DA PESQUISA

Em relação às ONGs de Juiz de Fora que participaram da pesquisa, cujos principais resultados estão destacados no primeiro capítulo, percebemos a importância da mão de obra voluntária, tendo

em vista que a maioria delas (pouco mais de 89%) possui voluntários e em 12 delas (cerca de 43%) o número de voluntários excede o número de funcionários. Verificamos com esses resultados que as instituições têm abertura para a recepção de voluntários e algumas, em grande quantidade (metade possui mais de 15 voluntários). Daí a importância de um investimento na gestão dessas pessoas a fim de otimizar a sua atuação na organização.

Quanto à assinatura do termo de adesão a serviços voluntários, 21 entidades (75%) exigem sua assinatura. Apesar de ser um índice relativamente alto, ele deveria estar próximo de 100%, pois a assinatura do termo de adesão é imprescindível, já que sua ausência torna as instituições vulneráveis a riscos de ordem trabalhista, conforme destacado no capítulo 1.

A rotatividade dos voluntários foi avaliada em uma das questões formuladas aos gestores entrevistados e os resultados alcançados estão listados a seguir:

- 1 entrevistado considerou muito baixa;
- 15 entrevistados consideraram baixa;
- 2 entrevistados consideraram média;
- 6 entrevistados consideraram alta;
- 2 entrevistados consideraram muito alta.

Percebemos que cerca de 57% das pessoas entrevistadas consideraram a rotatividade baixa ou muito baixa e pouco mais de 28% como alta ou muito alta. Enxergamos esse índice como positivo, pois boa parte das instituições pode contar com os voluntários de forma mais contínua na realização de suas atividades. A rotatividade de funcionários apurada foi um pouco menor. Entretanto, isso já era esperado, pelos aspectos inerentes a funções remuneradas. Em muitos casos, por exemplo, mesmo estando insatisfeitos com seus empregos, as pessoas não têm a opção de deixá-los, o que não ocorre no trabalho voluntário.

A maior dificuldade apontada pelos entrevistados em relação à gestão de voluntários foi a falta de comprometimento. Fica demonstrada, dessa forma, a importância de uma boa conscientização, por parte da instituição para com seus voluntários, quanto à necessidade do compromisso, da continuidade e responsabilidade. Para tanto, faz-se necessária a adoção de uma postura proativa, a qual deve manifestar-se desde o primeiro contato entre as instituições e seus voluntários e nas etapas seguintes: entrevistas, treinamentos e dia a dia do trabalho.

A resposta que mais apareceu em seguida foi “não há dificuldades”, o que demonstra que algumas instituições já estão mais amadurecidas em relação à gestão de seus voluntários, o que é muito positivo. Após essas, percebemos as respostas “conciliação de horários”, “permanência”, “falta de estrutura”, “falta de pessoas”. Com exceção da primeira citada, esses itens podem apresentar significativas melhorias através de um investimento na área de gestão de voluntários.

Quanto às facilidades na gestão de voluntários, as principais respostas oferecidas pelos gestores foram: “dedicação”, “disponibilidade” e “motivação”. Essas características são comuns de serem encontradas no serviço voluntário, o que é muito positivo para o clima da organização social, além de trazer benefícios práticos na realização das tarefas.

Merece também destaque o expressivo número de organizações que, como destacado no capítulo 1, não possuem uma descrição de cargos para os voluntários. Tal descrição representa um documento muito importante, pois permite que o voluntário se situe na organização, conheça as tarefas que realizará, como as fará e a importância delas para o sucesso dos trabalhos realizados.

Algumas instituições afirmaram oferecer ao voluntário a possibilidade de escolher as tarefas que realizará. Essa atitude não é aconselhada. O ideal é que a instituição recrute, selecione, treine e acompanhe os voluntários para a realização de tarefas determinadas e importantes para a organização e não que seja dado a eles a possibilidade de realizar a tarefa que quiser, demonstrando falta de organização e foco, problemas comuns na gestão de ONGs, conforme tratado no segundo capítulo.

SUGESTÕES DE BOAS PRÁTICAS PARA A GESTÃO DE VOLUNTÁRIOS

Nesta seção são apresentadas sugestões práticas que poderão auxiliar as ONGs na gestão de seus voluntários. Em relação aos processos de “Recrutamento e Seleção” e “Treinamento e Desenvolvimento”, sugestões serão tratadas nos capítulos específicos a esses temas.

Antes de mais nada, é importante que a instituição avalie se está realmente disposta a criar um programa de voluntariado, pois ao fazê-lo terá que investir em seu planejamento, manutenção e aperfeiçoamento. Percebemos que algumas ONGs ainda não estão abertas a receber voluntários, com seus gestores afirmando que eles não são comprometidos com horários, metas e constantemente abandonam o serviço. Isso é comum acontecer quando a organização não possui um bom processo de gestão dos voluntários, os quais, como qualquer trabalhador, precisam ser orientados, motivados e avaliados.

É muito importante que a organização discuta com seus membros sobre o tema, alinhe cada passo do programa e prepare os líderes para receber, acompanhar e motivar seus voluntários. Por não receber uma remuneração financeira, são necessários outros tipos de recompensas e um deles é o sentimento de utilidade. A falta de orientação e acompanhamento, muitas vezes, fazem com que o voluntário abandone a instituição, já que ele não percebe os resultados do seu trabalho. Por isso, cada organização deve avaliar se tem interesse e condições para iniciar um programa de voluntariado e fazê-lo de forma planejada e comprometida. Isso demandará uma estrutura específica.

É fundamental que se defina uma equipe de gestão de voluntários, a qual pode ser formada por funcionários ou mesmo por voluntários. Ela ficará responsável pelo recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, acompanhamento e avaliação dos voluntários.

Além disso, o programa de voluntariado deve estar integrado com todos os setores da organização. O planejamento estratégico deve estar definido antes do início do processo de administração dos voluntários. Para isso, a primeira etapa é a definição da missão da instituição, que consiste no seu motivo de existir, pensado a partir de perguntas como: o que queremos e por quê? (DOHME, 2001). Conforme destacado no capítulo 1, muitas instituições não têm sua missão definida, atuando a partir de demandas ou de acordo com o desejo e dons da equipe que possui no momento, prejudicando o alcance de objetivos concretos junto ao público da instituição. É muito importante que a missão esteja clara para todos os membros para que o trabalho da instituição seja integrado e consistente.

Segundo Dohme (2001), o próximo passo é o estabelecimento da visão. Através da discussão da visão, a organização perceberá a imagem que cada integrante tem da instituição, além de como ele deseja que ela esteja no futuro. Essa definição é capaz de tornar os sentimentos e valores de cada um em valores institucionais, orientando o comportamento da equipe.

Em seguida, é importante a definição das estratégias para alcançar os objetivos institucionais. Essas poderão estabelecer de forma mais precisa a atuação da organização, os serviços que oferecerá e para quem, orientando assim, os recursos humanos e financeiros para o atingimento de seus objetivos. As estratégias devem ser desdobradas em planejamentos táticos, específicos para cada área funcional, como a financeira, gestão de pessoas, comunicação, projetos, e outras, dependendo de sua estrutura.

Na área de gestão de pessoas, é fundamental que se faça uma análise ampla sobre a demanda de pessoas para cada projeto ou área da instituição e finalmente, definir quais funções serão ocupadas por funcionários ou por voluntários. Normalmente, as funções que exigem dedicação exclusiva e carga horária integral devem ser reservadas aos funcionários.

Os voluntários devem assumir funções bem definidas e, apesar de muitas vezes sua dedicação de tempo ser pequena se comparada aos funcionários, as tarefas desempenhadas podem ser bastante relevantes para a organização. Eles podem assumir responsabilidades e cumprir exigências de qualidade e eficiência. Tratam-se, portanto, de uma força de trabalho importante, mas que requer cuidados em sua seleção, preparação e acompanhamento no trabalho, o que pode demandar algumas semanas ou até vários meses. É necessário um investimento em formar os voluntários para que então eles possam trazer bons resultados para a organização durante um período maior de dedicação.

ACOMPANHAMENTO DO TRABALHO DOS VOLUNTÁRIOS

Todo voluntário deverá ser acompanhado por outro mais antigo, que poderá, preferencialmente, ser o coordenador do projeto em que atuará. Ele será responsável por dar treinamentos sobre o trabalho que será realizado, evidenciando sua importância, esclarecer dúvidas,

acompanhar a frequência e evolução do voluntário. Ele deverá ser capaz de reconhecer as conquistas, de auxiliar nos momentos de desânimo e ajudá-lo no seu desenvolvimento pessoal. Essas tarefas não são exclusivas do orientador, devendo ser confiadas às equipes da organização. Entretanto, devido à proximidade entre os dois, no dia a dia do projeto, quem terá melhores condições de fazê-lo será o orientador.

É muito importante que a instituição forneça para o voluntário a descrição do cargo que ocupará. Isso fará com que ele entenda melhor as tarefas que realizará e os seus objetivos, como isso será feito, quais recursos ele possui para tal, a quem está subordinado e permitirá uma melhor avaliação do trabalho por ele realizado. Esse tema será aprofundado no capítulo 8.

As equipes de voluntários devem estabelecer formas de avaliar o seu desempenho. As pessoas desejam realizar um trabalho com bons resultados e isso precisa ser mensurado, para que as falhas sejam corrigidas e os sucessos reconhecidos. A avaliação de desempenho poderá ser feita em reuniões de equipe ou individualmente. No capítulo 7, trataremos especificamente sobre a gestão do desempenho.

Spers *et al* (2012) levantam a possibilidade de, no caso das ONGs, a desistência por parte dos voluntários ocorrer por não haver congruência entre os interesses pessoais e os objetivos e valores da organização, além de não existir sentimento de pertencimento. A autora destaca também que existem casos em que os gestores não se dispõem a cobrar assiduidade, compromisso, eficiência e eficácia dos voluntários, justamente pela falta de remuneração que caracteriza o serviço prestado por eles.

É fundamental que seja valorizado o trabalho do voluntário e que ele perceba a relevância da contribuição que está oferecendo para a instituição e para a sociedade. Como foi tratado na primeira parte desse capítulo, muitas vezes a pessoa busca no voluntariado o sentimento de contribuição que não encontra em seus empregos. Dessa forma, é fundamental o reconhecimento de suas ações para o atingimento dos fins da organização, os quais devem ser percebidos como parte de um esforço para um mundo melhor. Isso pode ser feito, por exemplo, ao final de uma tarefa ou do expediente de trabalho ou ainda em eventos como confraternização de fim de ano ou aniversário. Em alguns casos, poderão ser utilizados objetos simbólicos como um troféu, uma carta ou certificado (DOHME, 2001). Essa é uma importante ferramenta de motivação para o voluntariado.

O PROCESSO DE DESLIGAMENTO

A instituição precisa estar madura para lidar com a saída de voluntários. Durante todo os processos já citados, haverá desistências e mudanças de planos, e será difícil determinar os motivos e de quem é a culpa. Por isso, a entidade deve estar aberta para ouvir e orientar aqueles que tenham o desejo de deixar o trabalho. Uma boa opção é encaminhá-los para outras funções que estejam mais condizentes com suas perspectivas e motivações. Entretanto, caso isso não seja possível, é importante demonstrar respeito pela decisão da pessoa e buscar manter o carinho e amizade por

ele. Muitos voluntários se envergonham de ter que deixar o trabalho, mas isso não deve acontecer. Muitas vezes, mesmo distante, o ex-voluntário pode ser um excelente parceiro para a instituição.

A entidade pode trabalhar também com contratos de trabalho por tempo determinado. Dessa forma, estabelece-se um compromisso em que o voluntário deve permanecer naquela função por aquele período. No final dele, ele pode renovar o compromisso, ou não. Caso ele deseje permanecer, poderá ser promovido, por exemplo.

A instituição deve buscar formas de minimizar os impactos da saída do voluntário. Uma delas é documentando ao máximo as responsabilidades daquela função e os avanços por ele conseguidos, pois será um prejuízo muito grande se, com a sua saída, todo o seu trabalho for perdido. Uma das formas é realizar a descrição do cargo em questão, registrar as atas de reunião da equipe ou utilizar outro membro que auxilie na transição entre o voluntário antigo e o novo. É importante também deixar claro, na entrada do voluntário na instituição, a importância de não abandonar o trabalho repentinamente e sim, tentar formar outra pessoa para que assuma seu lugar, antes de sua saída.

PARA CONCLUIR

Como vimos no primeiro capítulo, é grande o número de ONGs que tem adotado o voluntariado, sendo que algumas delas nem mesmo possuem trabalhadores remunerados. Essa representa uma importante opção para suprir as ONGs de uma força de trabalho qualificada e motivada sem precisar incorrer nos custos de manutenção de um quadro de funcionários amplo. Mesmo em instituições de maiores recursos financeiros, há tarefas que não requerem a contratação de um profissional especializado, porque são de caráter mais eventual.

Muitas pessoas sentem-se motivadas a dedicar parte de seu tempo a trabalhos voluntários, compromissadas que são com a construção de um mundo melhor, de uma sociedade mais justa. Dar oportunidade para que realizem esse desejo pode ser uma medida muito gratificante para uma instituição social. O grau de motivação dessas pessoas na execução de suas tarefas tende a ser bastante elevado, gerando, em consequência, boa produtividade e uma relação agradável com os públicos da instituição que as abriga.

É fundamental, todavia, que os gestores tenham consciência da necessidade de conduzir de forma adequada a gestão dos voluntários, o que implica na adoção de cuidados próprios desde a seleção até o desligamento, passando pela capacitação e o *feedback* de desempenho. O fato de se tratar de trabalhadores não remunerados não torna menos importante a manutenção de práticas adequadas de Gestão de Pessoas. Em alguns casos, tais práticas são ainda mais importantes, uma vez que, no caso dos funcionários, o desejo de manutenção do vínculo empregatício pode induzir a um comportamento responsável e engajado de forma mais eficaz do que ocorre no voluntariado.

Um dos problemas que precisa ser evitado é a instituição abrir-se a qualquer tipo de oferta de trabalho voluntário, sem considerar a real necessidade dos serviços propostos ou sua

adequação à missão institucional adotada. O ditado popular que diz que “de cavalo dado não se olham os dentes” precisa ser relativizado, até porque quando alguém recebe um cavalo, ainda que de graça, precisa investir na sua manutenção, o que pode não ser interessante. Todo trabalho voluntário exigirá algum tipo de investimento por parte da instituição. Ainda que não existam custos financeiros significativos, há mobilização de tempo e esforços por parte dos gestores que poderiam ser direcionados para outras atividades mais condizentes com a missão institucional, o chamado “custo de oportunidade”.

É preciso também considerar que a eventual descontinuidade do trabalho prestado por um voluntário poderá refletir negativamente nos públicos atendidos pela instituição, que criam expectativas e investem seu tempo em atividades que, uma vez canceladas, geram frustração. O descontentamento que pode, então surgir, poderá também prejudicar a imagem institucional. É preciso, assim, que se tenha certeza da real disponibilidade e do comprometimento do candidato a voluntário antes de seu ingresso na instituição. Prever um tempo de dedicação realista é uma das medidas importantes nessa direção. É melhor, por exemplo, que uma pessoa assuma um compromisso de dedicar uma tarde por semana a uma ONG e cumpra fielmente o seu horário do que propor-se a ir todos os dias e depois ficar faltando.

Outro aspecto de fundamental importância é a formalização do vínculo, por meio da assinatura de um termo de voluntariado, em atendimento à legislação específica, evitando-se, dessa forma, a ocorrência de processos trabalhistas. Como vimos, esse cuidado, entretanto, deixa de ser tomado em muitas ONGs. Mas não apenas a relação de trabalho precisa ser formalizada. Sem cair em um excesso de burocracia, há diversos documentos que podem contribuir para reduzir possíveis mal entendidos no que tange às expectativas mútuas da relação voluntário x instituição. Descrição de cargos, avaliação de desempenho, rotinas de trabalho, normas de conduta e outras definições similares devem ser bem explicitadas.

Em síntese, o trabalho voluntário pode ser muito interessante, desde que bem gerenciado. Caso não sejam observados os necessários cuidados pode, ao contrário, trazer problemas e frustrações para a instituição, o próprio voluntário e os públicos atendidos.

REFERÊNCIAS

ABONG: Associação Brasileira das Organizações Não Governamentais. *Números, dados das fundações e associações privadas sem fins lucrativos no Brasil* – Pesquisa FASFIL 2010 lançada em dezembro de 2012. Disponível em: <<http://www.abong.org.br/ongs.php?id=18>>. Acesso em: 06 jul. 2016.

ARANTES, E. M. M.. Rostos de Crianças no Brasil. *In: A arte de governar crianças: a história das políticas sociais, da legislação e da assistência à infância no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora da Universidade Santa Úrsula, 1995.

ARAÚJO, R. R. A.; SACHUK, M. I. Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas. *Revista de Gestão USP*, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 53-66, janeiro/março 2007.

BÍBLIA. A. T. Gênesis. In: BÍBLIA. Português. *Bíblia sagrada*: contendo o antigo e o novo testamento. Tradução de João Ferreira de Almeida. Rio de Janeiro: Sociedade Bíblica do Brasil, 1966.

BRASIL. *Lei n.º 9608*. Dispõe sobre o serviço voluntário e dá outras providências. 18 de Fevereiro de 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9608.htm> Acesso em 10 dez. 2016.

CAVALCANTE, C. E.; SOUZA, W. J.; MOL, A. L. R. Motivação de Voluntários: Proposição de um modelo teórico, *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 124-156, Fev. 2015.

CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA. *Voluntariado em Portugal*: Contextos, Atores e Práticas. Fundação Eugénio de Almeida. 2013. Disponível em <http://fundacaoeugeniodealmeida.pt/direscrita/uploads/ESTUDO_VOLUNTARIADO.pdf > Acesso em: 15 set. 2015.

CENTRO DE VOLUNTARIADO DE SÃO PAULO. Linha do tempo. Disponível em: <http://www.voluntariado.org.br/default.php?p=texto.php&c=linha_tempo> Acesso: 15 set 2015.

DOHME, V. *Voluntariado*: equipes produtivas. São Paulo: Mackenzie, 2001.

HUDSON, M. *Administrando organizações do terceiro setor*. São Paulo: MAKRON Books, 1999.

Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística. *Projeto Voluntariado Brasil 2011*. 2011. Disponível em: <<http://www.ibope.com.br/pt-br/conhecimento/relatoriospesquisas/Lists/RelatoriosPesquisaEleitoral/OPP%20110274%20-%20CVSP%20Voluntariado%20Brasil.pdf>>. Acesso em 15 set. 2015.

LANDIM, L. Múltiplas identidades das ONGs. In: HADDAD, Sérgio (org.). *ONGS e universidades*: desafios para a cooperação na América Latina. São Paulo: Abong: Peirópolis, 2002.

PARBOTEEAH, K. P.; CULLEN, J. B.; LIM, L. *Journal of world business*, v. 39, p. 431-441, 2004.

SELLI, L.; GARRAFA, V. Solidariedade crítica e voluntariado orgânico: outra possibilidade de intervenção societária. *História, Ciências, Saúde – Manguinhos*, v. 13, n. 2, p. 239-51, abr.-jun. 2006.

SPERS, V. R. E.; SACADURA S. P.; CORRÊA, D. A.; O. Y. C.; CREMONEZI, G. O. G. O Papel do Gestor de Organizações Não Governamentais: A Busca pela Definição de suas Competências para Viabilização da Profissionalização dos Sujeitos Sociais. *2ème Congrès TRANSFORMARE*, Paris, 2012.

TENÓRIO, F. G.: *Gestão de ONGs*: Principais funções gerenciais. 5ª ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2001

XAVIER, B. A. P. A regulamentação do trabalho voluntário no Brasil. *Revista Jus Navigandi*, Teresina, ano 7, n. 60, 2002. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/3530>>. Acesso em: 14 set. 2015.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

DANIELLA CUNHA AZEVEDO
LETÍCIA FURTADO BARBOSA

Este capítulo aborda dois conceitos que muitos pensam ser o mesmo, mas que, na verdade, representam momentos distintos do processo de captação de talentos. Para a melhor condução do processo de recrutamento e seleção, é fundamental entender as diferenças entre essas duas etapas.

O processo de recrutamento tem como objetivo atrair pessoas para preencher uma vaga em aberto que sejam capazes de realizar as atividades de responsabilidade do cargo. Assim, percebe-se que ele tem início com a identificação da necessidade de novos talentos, seja por desligamento dos atuais trabalhadores (demissão ou aposentadoria), seja pelo aumento no quadro de pessoal que, por vezes, precisa ocorrer. Ele é anterior ao processo de seleção e determina o tipo de candidatos que participarão dessa segunda etapa. Pode ser definido como o processo, as atividades ou a prática de procurar, encontrar e atrair candidatos para preencher as vagas existentes na organização (LODI, 1986; BOUDREAU; RYNES, 1985; WERTHER; DAVIS, 1983).

Uma vez concluído o recrutamento, tem início a seleção, que seria como um filtro, objetivando selecionar os candidatos que possuem características congruentes à organização e ao cargo. Para Chiavenato (2004, p. 98), o “processo seletivo nada mais é do que a busca e adequação entre aquilo que a organização pretende e aquilo que as pessoas oferecem”, sendo, assim, uma escolha mútua por parte da organização e do candidato. Este processo merece atenção especial, já que é ele que definirá, por diferentes modos e com diversas estratégias, qual candidato ficará com a vaga.

O processo seletivo representa uma das mais importantes atividades da gestão de pessoas nas organizações. É muito importante que se invista na sua correta condução para que sejam alcançados bons resultados. Quando não é realizado de modo adequado, vários problemas podem ser gerados, tanto para as organizações quanto para os seus trabalhadores, sejam eles funcionários ou voluntários. Desmotivação, inadaptação ao cargo ou à instituição, baixo desempenho e demissões precoces são algumas consequências que podem surgir quando não são selecionadas pessoas adequadas.

A propósito, o conceito de adequação deve merecer nossa atenção. Na verdade, não existem pessoas que sejam “boas” para qualquer trabalho. O que existem são profissionais mais ou menos adequadas a cada situação. O desafio fundamental dos processos seletivos é, justamente,

verificar que requisitos devem ser observados no preenchimento de cada vaga e identificar o grau de presença de cada um deles nos candidatos que se apresentam.

Para o sucesso dos esforços de recrutamento, é necessário que a organização possua clareza das tarefas que cabem a cada cargo. Esse é um assunto tratado em outro capítulo deste livro, que analisa a função de cargos e salários. É com base no bom conhecimento dos cargos que se pode definir as características desejáveis de seus ocupantes.

O gerente deve ter uma participação direta no processo seletivo, envolvendo-se nas suas diversas etapas, ainda que a organização conte com um profissional especializado em Gestão de Pessoas para conduzir tal processo. A colaboração entre o gerente e o profissional de GP é importante para que o resultado do processo seja satisfatório. Ao analisar os candidatos, eles devem estar de acordo no que diz respeito ao perfil que o indivíduo deve ter para ser considerado o mais adequado para o cargo.

O profissional responsável pelo recrutamento precisa estar ciente que sua função exige um comportamento de caráter impessoal, uma vez que suas decisões devem ser realizadas de acordo com o que é de maior benefício para a instituição, evitando que questões pessoais sejam envolvidas.

O PROCESSO DE RECRUTAMENTO

O processo de recrutamento inicia-se com a percepção da necessidade de contratação. Em seguida, devem ser definidos com clareza os requisitos que são desejados para o cargo em questão, bem como as responsabilidades e tarefas, a experiência exigida, as habilidades, entre outros. Concluídas essas etapas, o passo seguinte é preparar a divulgação, tomados os devidos cuidados para escolher os melhores meios para a publicação do anúncio, a fim de atingir o público desejado. Quanto a esses dois pontos abordados, a pesquisa realizada mostra-nos que a maioria das instituições possuem como forma de divulgação a indicação, seguida pela internet. Após a recepção das inscrições, é importante que seja feita uma triagem delas, eliminando aqueles candidatos que não tenham o perfil solicitado para o cargo.

Detalhando melhor, podemos apontar as seguintes etapas básicas no processo de recrutamento:

1. Solicitação do gestor interessado – quem dá início ao processo de recrutamento são os gerentes da organização, quando percebem a necessidade do preenchimento de um determinado cargo. Essa necessidade pode ser gerada tanto pela saída de algum funcionário quanto pelo surgimento de uma nova necessidade de pessoal, conforme já comentado.
2. Aprovação pela autoridade competente – para abertura do processo seletivo, é fundamental que seja obtida uma autorização expressa do gestor que possua condições de aprovar o suprimento da vaga. Isso ocorre, principalmente, nos processos seletivos que se destinam à

ampliação do quadro de funcionários, uma vez que quaisquer acréscimos nessa área geram um impacto financeiro significativo. Mesmo nos casos em que o processo é motivado pela reposição de outro funcionário desligado (demissão, aposentadoria ou transferência), convém que se tenha certeza de que a contratação poderá ser efetuada. Já ocorreram casos em que, ao final de um processo seletivo, a contratação não foi autorizada, perdendo-se, assim, tempo e recursos financeiros. Em um caso extremo, ocorrido em uma organização, uma funcionária foi demitida dois dias após ser contratada, porque o dirigente máximo não tinha autorizado o processo seletivo.

3. Verificação dos requisitos para o preenchimento do cargo – Se a organização possuir um plano de cargos e salários, bastará que este seja consultado para se saber que tarefas cabem ao cargo que está sendo requisitado. Caso não possua, será necessário que sejam levantadas as características do cargo para que seja traçado o perfil que será buscado nos candidatos, ou seja, busca-se conhecer o trabalho para determinar o tipo de trabalhador que será mais adequado ao mesmo. Conforme dados da pesquisa realizada, apenas uma das 28 instituições participantes possuía um plano de cargos e em quase metade delas nem mesmo a descrição das tarefas havia. Nesses casos, o trabalho de preparação do processo seletivo é ainda maior e mais importante.
4. Definição de como será o processo seletivo – É fundamental que os gestores responsáveis pelo processo tenham claro, já no momento do recrutamento, como se dará a seleção. Isso é importante para que os candidatos sejam corretamente direcionados ao longo do processo e, também, para que sejam dirimidas eventuais dúvidas por eles levantadas.
5. Elaboração do material de divulgação – É preciso que se tome bastante cuidado nesta etapa, para que as informações sejam claras e precisas e que sejam apresentados estímulos à apresentação dos candidatos. Devem constar do texto do material, em destaque, qual a função para a qual está voltado o recrutamento, o que se pede dos candidatos (escolaridade, experiência e outros requisitos) e o que se oferece (principais benefícios e o salário inicial). O correto entendimento destas questões evitará que se inscrevam pessoas que não atendem aos requisitos mínimos estabelecidos ou que não estão interessadas nas condições oferecidas.
6. Recebimento das inscrições – A melhor forma para o recebimento das inscrições é por meio eletrônico, seja com o preenchimento de uma ficha no *site* da instituição, seja com o envio dos currículos por e-mail. Além de não apresentar um custo direto, o uso da internet permite maior agilidade na recepção e tabulação das inscrições. Outra vantagem é que evita o deslocamento dos candidatos até a instituição, com possíveis impactos nas suas rotinas.

7. Validação das inscrições – deve ser verificado se todos os inscritos atendem os requisitos estabelecidos. Aos que não atenderem, deve ser expedido um comunicado explicando a situação. Os demais devem receber a confirmação, sendo também informados sobre quando e onde precisam se apresentar para a primeira etapa da seleção.

Um problema que costuma ocorrer, especialmente em instituições que não mantêm um processo de planejamento adequado, como se verificou em diversas ONGs pesquisadas, é a demora na detecção da necessidade. Em alguns casos, a requisição de recrutamento ocorre somente a partir do momento em que a vaga já está aberta, envolvendo, por vezes, cargos que não podem ficar vagos. Quando isso acontece, pode ser conduzido um processo seletivo de forma precária, em função do pouco tempo disponível. É preciso, portanto, que os gestores sejam proativos.

Uma alternativa que pode ser adotada, no caso dos cargos mais críticos, que não podem ficar vagos (exemplo: o de cuidador de idosos em uma instituição que hospeda pessoas da terceira idade), é a manutenção de um cadastro de reserva. Nesse caso, a realização do processo seletivo se dá mesmo sem que se tenha, no momento, vagas em aberto. Os candidatos aprovados vão sendo chamados à medida que as vagas vão surgindo.

Quanto à fonte de onde serão buscados os candidatos, o recrutamento pode ser tanto interno como externo. O interno se dá a partir da busca de preenchimento da vaga por pessoas que já fazem parte da organização. Desta maneira, a pessoa pode ser recrutada por meio de uma promoção, em que há o crescimento dentro da mesma área ou até mesmo a alocação em área diferente da que atua. Dentre as vantagens dessa modalidade podem ser citadas, conforme aponta França (2007):

- Aproveitar melhor o potencial humano da organização;
- Motivar e encorajar o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários;
- Incentivar a permanência do funcionário e a sua fidelidade;
- Ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental;
- Não requerer socialização organizacional de novos membros;
- Probabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos;
- Custar financeiramente menos do que fazer recrutamento externo.

Por outro lado, ainda de acordo com França (2007), há limitações nessa modalidade que precisam ser consideradas, tais como:

- Poder bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas;
- Facilitar o conservantismo e favorecer a rotina atual;
- Manter quase inalterado o atual patrimônio humano da organização;
- Revelar-se mais adequada a empresas burocráticas e mecanicistas;
- Manter e conservar a cultura organizacional existente;
- Funcionar como um sistema fechado de reciclagem contínua.

No caso específico das ONGs, o recrutamento interno pode abranger não apenas os funcionários mas também os voluntários da instituição. Na pesquisa realizada, foi levantado que diversas organizações têm em seus quadros funcionais antigos voluntários. Trata-se, sem dúvida, de uma possibilidade interessante a qual precisa, entretanto, ser adotada com os devidos cuidados. Chamou a atenção que diversos gestores entrevistados disseram que não adotam critérios específicos nesse tipo de processo seletivo, que as contratações de ex-voluntários se dão de forma não planejada. Trata-se de uma situação precária, que pode trazer consequências nocivas para a organização e decepção para os próprios profissionais, se ocorrerem inaptações que determinem a necessidade de seu posterior desligamento. É preciso que essa “promoção” de voluntário e funcionário se dê, portanto, de forma planejada.

Em relação às vantagens do recrutamento externo, França (2007) aponta:

- Introduzir “sangue novo” na organização: talentos, habilidades e expectativas;
- Enriquecer o patrimônio humano pelo aporte de novos talentos e habilidades;
- Aumentar o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas;
- Renovar a cultura organizacional e a enriquecer com novas aspirações;
- Incentivar a interação da organização com o mercado de Recursos Humanos;
- Indicado para enriquecer intensa e rapidamente o capital intelectual.

A mesma autora destaca as seguintes limitações:

- Afetar negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização;
- Reduzir a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos;
- Requerer a aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Isto significa custos operacionais;
- Exigir esquema de socialização organizacional para os novos funcionários;
- Ser mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento externo.

Como vemos, ambas as modalidades possuem seus lados positivos e negativos. Sendo assim, cabe ao gestor analisar a melhor opção de acordo com o momento da necessidade da contratação. Um dos critérios a observar é verificar se há necessidade de renovação da cultura da organização ou dos métodos de trabalho relacionados ao cargo a ser preenchido. Se houver, o recrutamento externo será o mais indicado, pois o interno não proporciona tal renovação.

O PROCESSO DE SELEÇÃO

Após a confirmação das inscrições, ocorre a etapa de seleção, na qual são escolhidos os candidatos que se revelam mais adequados à vaga. São diversos os métodos que podem ser utilizados, como os a seguir descritos.

Um dos métodos mais tradicionais é o da análise curricular. Ao divulgar uma vaga, grande parte das organizações solicitam que o candidato envie seu currículo antes mesmo da realização de outras etapas. Este método é capaz de identificar a trajetória do candidato e seu perfil de acordo com a vaga a ser pleiteada. Apresenta, todavia, limitações. A primeira é a possibilidade de que as informações apresentadas não correspondam exatamente à realidade. Outra é o fato de apresentar mais dados quantitativos do que qualitativos. O fato, por exemplo, de alguém possuir vários anos de experiência em uma determinada função não assegura que seja um bom profissional. Pode ser que tenha, durante todo o tempo em que exerceu aquela atividade, mantido um desempenho inadequado.

Outro método que pode ser utilizado é a aplicação de provas teóricas, em que é possível informar-se sobre o nível de conhecimento do candidato sobre um assunto específico, ou ainda, sobre assuntos gerais (como cultura e notícias). Tal método, todavia, exige pessoas preparadas para elaborar e corrigir as provas e, por isso, nem sempre se revela viável.

A maioria das organizações realizam entrevistas comportamentais que são consideradas uma das partes mais importantes de um processo seletivo. Nesta etapa, procura-se saber mais sobre o candidato, seu histórico, além de poder analisar seu perfil e comportamento. Para a execução desta etapa, é muito importante a presença de um profissional experiente para que trate o momento com imparcialidade e que saiba analisar o candidato. Assim, contar com a ajuda de profissionais especializados pode ser muito importante. Como já destacado no capítulo 1, quando não há recursos disponíveis para sua contratação, podem ser buscados voluntários que o façam sem ônus ou empresas juniores de instituições de ensino, cujo custo costuma ser bem reduzido.

Também é comum o uso de dinâmicas de grupo, nas quais todos os candidatos são reunidos para participar de jogos ou atividades de interação, que não precisam ser necessariamente relacionadas ao cargo em aberto. Como principal vantagem desta técnica, podemos apontar o fato de que os candidatos se revelam de forma mais espontânea. Trata-se, assim, de uma forma eficaz para verificação de competências de caráter atitudinal, as quais poderiam ser mascaradas em outros procedimentos de seleção. No decorrer das dinâmicas, é possível observar a interação dos candidatos uns com os outros e aptidões como a liderança, iniciativa, espírito de equipe e capacidade de resolver problemas, dentre outras.

Por fim, podem-se realizar também, entrevistas técnicas. A partir desse tipo de entrevista é possível informar-se sobre o nível de conhecimento do candidato sobre um assunto específico. Essas entrevistas requerem o auxílio de um profissional que domine a área de trabalho a ser suprida para sua boa condução, podendo ser o próprio gestor que depois supervisionará o candidato escolhido. Uma opção, nessa mesma direção, é a realização de simulações, nas quais os candidatos são inseridos em situações similares às que encontrarão no exercício do cargo para o qual a seleção é direcionada. Uma das vantagens desse procedimento é que ele permite que os candidatos sejam colocados em situações extremas, testando, assim, suas aptidões para enfrentar problemas.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE VOLUNTÁRIOS

Muitas instituições não se preocupam com o recrutamento e seleção de voluntários. Algumas esperam a chegada de pessoas e não investem no recrutamento; algumas acreditam que qualquer ajuda é bem-vinda e por isso não fazem seleção; outras são fechadas demais a novos membros. É muito importante que a instituição invista em um bom recrutamento e seleção de pessoas para que possa perceber os resultados do trabalho voluntário.

O fato de atuarem com voluntários não exclui essa necessidade de recrutamento. As instituições sociais não devem esperar que pessoas se sintam tocadas e busquem o projeto, pois, dessa forma, talvez não consigam atrair as pessoas certas para exercer determinadas funções. Por outro lado, a entidade não deve fazer qualquer coisa para atrair, conquistar e fidelizar voluntários. É essencial ter limites claros e não negociar exigências e compromissos que são essenciais para sua qualidade e sustentabilidade.

Antes de iniciar o recrutamento, é importante a definição clara das vagas de voluntários que devem ser ocupadas. A instituição deve preparar um formulário ou registro em planilha eletrônica para cada função, em que conste: o nome do cargo a ser ocupado; os requisitos para ocupá-lo; as tarefas que serão executadas; o local, dia e hora que o voluntário deverá estar presente; o responsável pelo voluntário e seu contato. Os requisitos podem ser características relacionadas a aspectos comportamentais (características de personalidade), educacionais (escolaridade possuída), capacidades específicas (domínio de ferramentas de informática, por exemplo). Podem ser definidos requisitos como, por exemplo, alguma exigência de formação específica, faixa etária, condições físicas ou aptidões. Sua definição deve ser feita com base na descrição do cargo, enriquecida com informações dadas pelo gerente que supervisionará o novo contratado.

A entidade pode optar por ter um programa constante de recrutamento ou fazer isso em períodos determinados. Trabalhar com ciclos de recrutamento e seleção pode organizar o processo, fazendo com que todos os esforços da equipe estejam focados durante aquele período. A instituição pode, por exemplo, abrir um período de inscrições para que as pessoas se candidatem para atuação no ano seguinte.

Os processos de recrutamento de cada público possuem linguagens e veículos específicos. Após definidas as vagas, é possível escolher as formas de comunicação com este público, que poderão ser: anúncios em jornais (de grande circulação ou para públicos específicos como entidades de classe), rádio, sites específicos de voluntariado, redes sociais, murais (de escolas, faculdades, entidades religiosas ou comércio, por exemplo), ou o famoso boca a boca, que também é muito eficaz. É importante dimensionar o impacto da divulgação das oportunidades de voluntariado, para que não haja uma demanda maior do que a instituição tem a capacidade de processar.

A divulgação da entidade e do trabalho que realiza é muito importante ao se pensar em recrutamento de voluntários, por isso esse investimento deve ser realizado constantemente pela

área de comunicação. É importante que haja uma parceria com essa área também no momento da divulgação das vagas de voluntariado para que ela seja eficiente e adequada.

Outro caminho para o recrutamento pode ser a organização de cursos e encontros relacionados ao tema voluntariado. Esses podem ser promovidos de forma geral, sem ser exclusivos de uma entidade. Eles irão fortalecer o tema, apoiar o terceiro setor como um todo e permitir que a equipe recrute voluntários.

Após realizado o recrutamento, inicia-se o processo de seleção. Cada projeto precisa de um grupo preciso de pessoas com um perfil específico. O excesso de pessoas costuma ser mais desafiador do que a falta. Logo, é preciso que as entidades tenham coragem de criar processos de seleção e admitam que nem todos os interessados podem contribuir para sua missão.

Uma importante ferramenta de seleção é a entrevista. Algumas dicas podem ser observadas na realização de uma entrevista com voluntários:

- Apresentar a alegria diante do interesse da pessoa pelo bem e pela instituição;
- Explicar brevemente sobre a instituição e o trabalho que realiza, além das etapas do processo de admissão do voluntário;
- Procurar entender os motivos pelos quais a pessoa buscou um trabalho voluntário;
- Avaliar o conceito de voluntariado que a pessoa possui (regular, ocasional ou pontual). Para cada situação existe um encaminhamento possível;
- Questionar qual o tempo disponível para o trabalho voluntário;
- Avaliar a distância da instituição em relação à sua moradia;
- Questionar a missão que a pessoa tem o desejo de realizar e avaliar os motivadores da pessoa e a relação com essa missão;
- Entender a trajetória profissional da pessoa até ali;
- Descobrir seus hobbies e habilidades não relacionadas ao trabalho profissional;
- Explicar que o trabalho deverá ser prazeroso e que ela pode mudar de missão caso seja necessário;
- Esclarecer sobre a necessidade do compromisso com o trabalho.

A maioria desses dados deverão ser registrados em um formulário específico. Eles serão registros importantes para a área de gestão de pessoas. Com essas informações em mãos, será possível o cruzamento dos dados dos candidatos com as vagas disponíveis e seleção de uma pessoa adequada. Algumas instituições utilizam-se também de dinâmicas de grupo, a fim de verificar características que serão fundamentais no exercício de determinadas tarefas. Haverá casos de candidatos que não se adequem às vagas abertas. Nesse momento, é importante uma conversa franca com o candidato, explicando os motivos e orientando-o a procurar outra instituição.

É também importante que a entidade não demore muito para entrar em contato com o voluntário para a entrevista (após ele se candidatar como voluntário), nem para o início do trabalho

após a entrevista. Isso porque a instituição deve valorizar o momento do despertar da pessoa para o bem e aproveitá-lo para orientá-la adequadamente. Após a realização da entrevista, deve ser assinado o termo de adesão ao serviço voluntário, documento obrigatório em qualquer relação de trabalho voluntário. Nele deverá constar o tipo de trabalho que será realizado, a frequência e o horário, especificando a condição de voluntário (DOHME, 2001).

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Uma das tendências atuais é a seleção com base em competências, entendidas como conjuntos sinérgicos de conhecimentos, habilidades e atitudes que geram impacto na produtividade de um trabalhador (CARBONE *et al*, 2005).

Segundo Belfort, Santos e Tadeucci (2012), o modelo de gestão por competências busca incentivar os indivíduos ao alcance da competência profissional, incorporando novas habilidades, além de ampliar as que já são possuídas. No atual contexto de avanços tecnológicos e rápidas mudanças, as organizações requerem também novas competências, além daquelas já conhecidas e que antes eram diferenciais.

Sabe-se que a gestão por competências permite que os candidatos a vagas estejam mais alinhados com a organização e com seu propósito e, caso haja uma boa definição das competências esperadas, os funcionários e voluntários podem ser mais adequados ao trabalho oferecido, dando um retorno melhor e de longo prazo à organização. Neste caso, por exemplo, pode haver diminuições de *turnover* (rotação de pessoal) e uma maior motivação na equipe que entregará melhores resultados.

Para Gramigna (2012), o recrutador deve definir, com o detentor da vaga, o melhor perfil de competências para o cargo a ser suprido. Sugere-se que o recrutador apresente um número de competências universais para o detentor da vaga e juntos eles discutem o melhor perfil de competências. Recomenda-se que seja cinco ou seis competências apenas, tomando-se como base as mais relevantes. Quando se adota um conjunto muito amplo de competências, a tendência é que ocorram maiores dificuldades para verificá-las.

Para o sucesso dessa metodologia, Rabaglio (2001) destaca a importância da parceria entre o selecionador e o requisitante, para que juntos identifiquem indicadores de competências com base em um adequado mapeamento do perfil do cargo. Para a identificação dos indicadores de competências devem ser levantadas informações, tais como, as últimas mudanças sofridas no cargo, maiores desafios envolvidos e erros mais graves já cometidos, dentre outras. Desta maneira, será definido o perfil e, a partir deste ponto, devem-se desdobrar as competências em conhecimentos, habilidades e atitudes. A segunda etapa, de acordo com a autora, deve ser a definição dos instrumentos de avaliação dos candidatos, que devem ser escolhidos de acordo com o perfil da vaga e, também, da organização. E por fim, a terceira etapa consiste na escolha do candidato.

A adoção dessa metodologia depende da possibilidade de se contar com apoio de um profissional especializado em seleção, nos termos já destacados, podendo ser um voluntário ou uma empresa júnior, por exemplo. Embora muito interessante, a adoção da gestão por competências requer, sem dúvida, uma adequada capacitação técnica.

No caso das ONGs pesquisadas, a maioria delas citou como principais dificuldades enfrentadas, tanto com funcionários quanto com os voluntários, a falta de compromisso, atrasos ou faltas, rotatividade e capacitação. Um melhor planejamento na gestão de pessoas, a implementação ou o aperfeiçoamento da gestão por competências podem contribuir nos esforços desenvolvidos para suprir essas dificuldades e alavancar o trabalho e, conseqüentemente, o resultado dessas organizações.

PARA CONCLUIR

Poucas atividades são tão relevantes para o sucesso de uma organização quanto o recrutamento e seleção. Quando os processos seletivos são bem conduzidos, tende a ocorrer uma melhor adaptação dos novos membros aos cargos ocupados e à cultura da organização. Ninguém é bom em todo tipo de tarefa. Mesmo indivíduos experientes e com muitas qualidades pessoais e profissionais podem não possuir determinadas competências que, em um dado contexto, sejam essenciais. Encontrar pessoas com o perfil mais adequado ao que o trabalho a ser desenvolvido exige é, portanto, um desafio que precisa ser enfrentado.

Todas as demais funções da Gestão de Pessoas são impactadas pelo recrutamento e seleção. Funcionários mal escolhidos, que se revelem inadequados ao cargo que ocupam, tendem a exigir investimentos maiores em treinamento, por não possuírem capacidades essenciais ao trabalho que desenvolvem. A avaliação do desempenho tenderá, nesse caso, a refletir a inadaptação dos trabalhadores, revelando resultados ruins e podendo ser rejeitada pelos envolvidos. A gestão da remuneração também é prejudicada, pois muitas pessoas direcionam para o salário a insatisfação que sentem com o trabalho em si, quando não se identificam com o que fazem. A motivação para o trabalho será fortemente prejudicada pela falta de aptidão profissional e isso pode resvalar no clima organizacional, fazendo com que predominem sentimentos como o desânimo e que ocorram mais conflitos.

A qualidade dos processos seletivos impacta também na conciliação entre os interesses e necessidades pessoais e institucionais. Como destacado no capítulo 2, a coesão entre a visão de mundo dos trabalhadores de uma ONG com as propostas por ela abraçadas é fundamental. Mesmo no caso dos funcionários, com os quais é estabelecida uma relação profissional, acreditar na causa é uma característica que merece sempre ser valorizada. Em se tratando de voluntários, essa necessidade é ainda mais latente, pois o desempenho desses depende fortemente de sua identificação com a instituição.

A forma como muitas ONGs têm conduzido os processos seletivos revela-se, conforme demonstrado na pesquisa realizada, bastante precária. Confiar apenas em indicações pessoais, promover processos sem antes ter uma definição clara do perfil desejado dos candidatos ou restringir a seleção à entrevista profissional são algumas das fraquezas verificadas que precisam ser superadas.

Assim, os gestores das ONGs precisam dar o devido valor aos esforços de seleção e buscar, sempre que possível, apoio de profissionais capacitados para dar suporte técnico a essa importante atividade.

REFERÊNCIAS

BELFORT, Rhecylle Motta; SANTOS, Ediana di Franco Matos da Silva; TADEUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues. Gestão por Competências: um novo modelo de gerenciamento. *In: Revista UNI*, ano 2 n.2, janeiro/julho 2012, p.39-53. Disponível em: <http://www.unisulma.edu.br/Revista_UniEd2_Belfort1_Santos_Tadeucci2.pdf> acesso em 13/09/2015

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de Recursos Humanos*. Ed. Atlas, São Paulo: 1981.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. São Paulo, Atlas: 2004.

DOHME, Vania. *Voluntariado: equipes produtivas*. São Paulo: Editora Mackenzie, 2001.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. *Práticas de recursos humanos PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas, 2007

GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de Competências e Gestão de Talentos*. São Paulo: Makron Books, 2002.

LODI, J.B. *Recrutamento de pessoal*. 5ed. São Paulo: Pioneira, 1986. McCLELLAND, D. Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, January, 1973.

RABAGLIO, Maria Odete. *Ferramentas de Avaliação de Performance com Foco em Competências*. Rio de Janeiro: Qualitmark, Editora 1999.

RABAGLIO, Maria Odete. *Gestão por competências: ferramentas para atração e captação de talentos Humanos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

SANTOS, Aline Márcia de Oliveira. *Seleção por Competências*. 2009. 46 f. Dissertação, Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2009.

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

RAPHAELA REIS CONCEIÇÃO CASTRO SILVA
ISABELA GROSSI AMARAL

A área de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) é considerada como um dos subsistemas mais importantes da Gestão de Pessoas. Inicialmente, é preciso esclarecer que Treinamento e Desenvolvimento não são a mesma coisa. São dois caminhos distintos, embora possam utilizar técnicas em comum (MARRAS, 2009). Leal (2014) afirma que o objetivo primordial dessas práticas é o de adequar o trabalhador para as exigências técnicas e, também, para as relações de trabalho de forma mais ampla.

Esse subsistema adquiriu maior importância no contexto atual por alguns motivos:

- a) as deficiências observadas na educação regular fazem com que os alunos saiam das escolas e faculdades com um nível de conhecimento muito aquém do desejável; b) as características peculiares a determinados cargos e empresas exigem uma adaptação dos empregados recém-contratados; c) a constante evolução tecnológica requer a atualização de conhecimentos dos empregados; d) cumpre explorar o inesgotável potencial de crescimento encontrado nos seres humanos (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006, p. 220).

O recurso aplicado com Treinamento e Desenvolvimento deve ser considerado como um investimento vinculado ao interesse estratégico da organização e não como um custo, equiparado aos de material e de consumo. O investimento nessas atividades impacta na qualidade dos produtos e serviços prestados e, conseqüentemente, no atendimento aos públicos alcançados pela instituição.

Nesse sentido, para que as organizações promovam o desenvolvimento de seus trabalhadores e voluntários, devem basear suas ações no conhecimento e na inteligência humana, de forma a estimular as pessoas a questionarem, criarem e experimentarem. E para isso, não se fazem necessários altos investimentos com programas de treinamento (DORO; FERREIRA, 2012).

Sob esse prisma, adaptar-se rapidamente às exigências atuais é fundamental para a sobrevivência das organizações. Muitas organizações privadas e públicas já promovem tais atividades, contudo, o mesmo não ocorre com as instituições do chamado terceiro setor, especialmente no que tange aos voluntários (DORO; FERREIRA, 2012). Portanto, precisamos refletir sobre a profissionalização da área de Gestão de Pessoas nessas organizações e, principalmente, na estruturação dos processos de Treinamento e Desenvolvimento, para que possam prestar serviços de forma mais eficiente e eficaz. Ademais, a não profissionalização do

terceiro setor, leva ao “amadorismo” no trabalho da gestão, e na baixa qualificação profissional dos colaboradores e voluntários (SACADURA *et al.*, 2014).

Vale lembrar que, conforme destacado no segundo capítulo, o termo “terceiro setor” refere-se às organizações privadas que perseguem fins públicos. São organizações diferentes daquelas que pertencem ao primeiro e segundo setor, no que tange aos seus objetivos e sua gestão. As organizações que o compõem, como as ONGs, podem ser consideradas como veículo do processo de transformação social. Dessa forma, sua responsabilidade com a qualidade da gestão e a eficácia das ações e projetos sociais torna-se mais acentuada.

Segundo o *site* da Rede Brasileira do Terceiro Setor, o Brasil tem aproximadamente 220 mil instituições beneficentes, sem fins lucrativos; contando com a atuação de 10 milhões de voluntários que atendem a cerca de 40 milhões de pessoas, ou seja, um quarto da população brasileira.

Tal número indica a demanda pela profissionalização da gestão dessas organizações, que estão em competição pelos recursos escassos dos financiadores de suas atividades, sabendo-se que a qualidade de sua administração costuma ser um critério de avaliação. Essa demanda perpassa pela área de Gestão de Pessoas, área fundamental para todos os tipos de organização. Assim, a capacitação dos funcionários é uma necessidade latente; e o mesmo ocorre com os voluntários. Doro e Ferreira (2012) salientam que os investimentos são reduzidos no caso do treinamento dos funcionários dessas organizações, e essa redução se intensifica para os voluntários.

A capacitação dos profissionais das ONGs tem estreita ligação com a própria sustentabilidade econômica dessas organizações. Dar suporte para os profissionais terem conhecimento para, por exemplo, elaborar projetos sociais sustentáveis, ajuda a alcançar um melhor atendimento das demandas sociais com utilização de poucos recursos financeiros. Contudo, a profissionalização da gestão deve ser compatível com a missão institucional – de transformação social. Nesse sentido, faz-se necessário todo um cuidado e reflexão com a “importação” de técnicas e ferramentas utilizadas em organizações empresariais, que vivem uma realidade e perseguem objetivos bem distintos do que se observa nas entidades sociais.

Esse capítulo tem como objetivo apontar alguns caminhos para a profissionalização da área de Treinamento e Desenvolvimento das ONGs, tendo como norte a sua missão social, que não se limita aos interesses econômicos, predominantes nas organizações privadas. Ele está dividido em cinco seções, contando com esta introdução. Na próxima, são explicitados os conceitos e as aplicações de atividades de Treinamento e Desenvolvimento. Em seguida, são resgatadas algumas reflexões sobre tais atividades voltadas especialmente para as organizações que pertencem ao terceiro setor. Depois, são apresentadas as Boas Práticas de T&D a serem adotadas pelas ONGs e, por fim, desenvolvidas considerações a respeito do que o trabalho possibilitou concluir.

CONCEITOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Nesta seção, tratamos da área de Treinamento e Desenvolvimento de forma ampla. O objetivo finalístico dessa área é elevar a melhoria da qualidade de vida das pessoas e, também, dos serviços e produtos ofertados à sociedade. Enquanto o primeiro termo desse binômio é focado e orientado para o desempenho no curto prazo, o segundo procura desenvolver no indivíduo habilidades para futuras responsabilidades (DORO; FERREIRA, 2012). Portanto, “o conceito de treinamento passa, então, a inserir-se no de desenvolvimento, este mais abrangente que o primeiro” (FARIA; LEAL, 2007, p. 170).

Treinamento é um processo sistemático, organizado, que promove a aprendizagem de habilidade, regras, conceitos e atitudes com objetivo de adequar o indivíduo ao papel profissional que irá ocupar. Representa, assim, uma das formas de aprendizagem da organização, podendo ser definido como um dos recursos utilizados no processo de desenvolvimento, cujo objetivo é aperfeiçoar o desempenho funcional, aumentar a produtividade e aprimorar as relações interpessoais. Marras (2009) destaca que o treinamento produz um estado de mudança no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de cada trabalhador. Cada indivíduo possui um acúmulo de conhecimentos, habilidades e atitudes, contudo, este deve estar em sintonia com a posição ocupada numa estrutura organizacional. Assim, o autor adverte que todo processo de treinamento envolve mudanças, portanto, deve-se prever resistências ao longo de sua condução.

O simples adestramento dos trabalhadores para as atividades que desempenha não é suficiente para prepará-lo para os novos padrões de desempenho estabelecidos. O processo de treinamento visa adequar o trabalhador à tarefa, com posse de determinadas habilidades. Para que os resultados sejam os melhores possíveis, todo programa de treinamento deve levar em conta os interesses dos trabalhadores e da organização (FARIA; LEAL, 2007).

As práticas de treinamento devem estar alinhadas com as estratégias organizacionais, bem como enxergar o trabalhador de forma mais adequada, resgatando sua dimensão pessoal, não o tratando apenas como um insumo produtivo (DORO; FERREIRA, 2012). Isto faz com que os trabalhadores consigam os melhores resultados com as aptidões e habilidades naturais que possuem.

Desse modo, para ser eficaz, o programa de treinamento deve considerar o plano estratégico da organização, e estar em consonância aos recursos financeiros disponíveis. Assim, é importante que a empresa examine os recursos tecnológicos, financeiros e humanos disponíveis para atingir o objetivo do treinamento, pois geralmente os recursos são menores do que as necessidades de investimento (DORO; FERREIRA, 2012). Portanto, nossa sugestão é que sejam estabelecidas as prioridades para o treinamento; e principalmente, identificar as pessoas que serão treinadas. Uma alternativa para minimizar as dificuldades em termos de recursos financeiros é verificar as possibilidades de estabelecer parcerias com órgãos públicos ou empresas privadas.

A grande maioria dos autores que se dedicam a essa área afirmam que o processo de treinamento possui basicamente quatro grandes etapas: diagnóstico das necessidades de treinamento; programação de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas; implementação e execução; e avaliação dos resultados. Vamos visitar cada um desses processos no tópico de Boas Práticas em Treinamento e Desenvolvimento das ONGs.

Contudo, mensurar claramente os resultados de certos módulos de treinamento é um dos grandes problemas da área. Como, por exemplo, os treinamentos de natureza comportamental, pois tratam-se de um investimento de longo prazo e dificilmente conseguirão computar resultados diretos sobre o trabalho (MARRAS, 2009).

Doro e Ferreira (2012) sugerem algumas formas de avaliação como:

- observação dos funcionários treinados ao retornarem às suas funções regulares;
- entrevistas com os seus gerentes;
- acompanhamento das avaliações de desempenho dos funcionários.

Os responsáveis pela área de T&D devem ter em mente que o resultado esperado nem sempre ocorre no prazo desejado, pois estamos tratando da subjetividade humana no processo de trabalho.

Por outro lado, o segundo termo desse subsistema - desenvolvimento de pessoal - é um conjunto de atividades e processos que visa explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva das pessoas nas organizações (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006). Em outras palavras, desenvolvimento refere-se às experiências e oportunidades de aprendizagem que a organização oferece, proporcionando o crescimento pessoal do empregado. Trata-se de um processo que prepara as pessoas para expandir seu potencial, para uma trajetória ampla de carreira. Sua adoção pressupõe uma visão ampla de futuro tanto do indivíduo quanto da organização (FARIA; LEAL, 2007).

As organizações, em geral, investem no desenvolvimento daqueles que acreditam que sejam interessantes do ponto de vista da possibilidade de oferecerem retornos em termos de produtividade. Assim, os que recebem maiores investimentos costumam ser os que possuem características pessoais e potencial, como: “quociente de inteligência, nível de inteligência emocional, qualidade educacional, identificação com a cultura organizacional, nível motivacional, habilidade negocial, técnico e/ou decisória, espírito de liderança, maturidade, *background* sólido e trajetória estável” (MARRAS, 2009, p. 168).

Um plano de desenvolvimento bem elaborado e coerente com os objetivos organizacionais visa traçar metas tangíveis de médio e longo prazos para o avanço profissional e acompanhar sua evolução. Para isso, os trabalhadores participam de eventos que possibilitem e levem a reflexão sobre temas diversos e atualizados, de forma planejada e sistemática (MARRAS, 2009).

Também é importante englobar a orientação de práticas de atividades específicas para desenvolver habilidades e competências, de modo a aperfeiçoar continuamente seu desempenho

e seu resultado no trabalho. O desenvolvimento do trabalhador deve vir com acompanhamento e estímulos constantes para aumentar sua autoconfiança visando atingir os objetivos da organização (PASCHOAL, 2006).

A transformação na empresa tem que ser coletiva e sinérgica, de forma participativa e sistêmica. “Quando os colaboradores observam outras pessoas da empresa realizando um trabalho de alta qualidade, acabam sendo levados a fazer o mesmo” (PASCHOAL, 2006, p. 54).

O ideal, em um processo de capacitação, é que o trabalhador tenha uma visão geral da organização, compreensão do seu alcance, seu papel social e a complexidade de suas funções. Para isto, os profissionais devem ter a oportunidade de passar por diferentes funções dentro da organização. Em consequência, a seleção dos profissionais deve ser orientada para perfis mais versáteis, e tem que haver um planejamento mínimo para que as atividades não sejam afetadas com as mudanças de comando (PASCHOAL, 2006).

PECULIARIDADES DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NAS ONGS

As características das organizações consideradas pertencentes ao terceiro setor, de acordo com Doro e Ferreira (2012), são: formalização (no sentido de existência estável); natureza privada, ou seja, podem receber verbas públicas, mas não podem se subordinar à esfera estatal; não distribuem lucros; autogestão e afiliação voluntária de seus membros. Portanto, as organizações não-governamentais pertencem ao terceiro setor, estas visam prestar serviços na área de saúde, educação, cultura, direitos civis, moradia, proteção ao meio ambiente e desenvolvimento de pessoas, ou seja, cumprindo as necessidades sociais que não estão sendo atendidas pelo Estado ou pela esfera privada.

O terceiro setor é considerado como veículo do processo de transformação social, portanto, sua responsabilidade com a qualidade da gestão e a eficácia das ações e projetos sociais são acentuadas. Desta forma, proporcionar a capacitação dos colaboradores, gestores e voluntários das ONGs através das práticas de T&D é buscar garantir maior qualidade, eficácia e efetividade na prestação de serviços sociais. Portanto, buscar a profissionalização da gestão é fundamental.

De acordo com a pesquisa citada no Capítulo 1, as práticas de Treinamento e Desenvolvimento realizadas nas ONGs atualmente são precárias. Somente 8 das 28 organizações participantes treinam com frequência seus funcionários e outras 8 instituições, segundo os entrevistados, não fazem qualquer investimento na área de capacitação. Dentre as que mantêm algum tipo de esforço nessa área, algumas o fazem de forma praticamente aleatória, sem o respaldo de uma pesquisa de necessidades. Verifica-se, portanto, a existência de uma grande necessidade de revisão das práticas adotadas pelas ONGs nessa área.

Na próxima seção, destacamos como, muitas vezes, o investimento a ser realizado pode ser pequeno, mas gerar muitos benefícios. Podem ser positivamente impactados, além das pessoas

envolvidas, a instituição e a sociedade atendida por ela, favorecendo a qualidade da equipe, desenvolvimento, melhoria contínua, novos conhecimentos e reciclagem de ideias.

É importante que a organização tenha bem definidas suas necessidades, carências e problemas, para que as atividades de Treinamento e Desenvolvimento ajudem na consecução de tais desafios. Outro cuidado que destacamos diz respeito à gestão dos voluntários que atuam nessas instituições, tendo em vista sua importância para as ONGs (MELO, 2013). Assim, chama a atenção o fato de que somente 4 das 28 organizações pesquisadas tenham o hábito de treinar seus voluntários.

BOAS PRÁTICAS EM TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NAS ONGS

O processo de treinamento precisa ser bem definido quanto a cada tipo de trabalhador alcançado. Por isso, dividimos essa seção em duas partes. A primeira diz respeito à prática de treinamento para os funcionários e a segunda, especificamente, para os voluntários.

O treinamento dos funcionários deve ser realizado com frequência pelas instituições. Como a dificuldade da maior parte das ONGs é a falta de recursos para tal, certas práticas demandam pouco investimento financeiro e podem ser de grande impacto.

Treinamentos direcionados para aspectos comportamentais poderiam receber maior atenção dos gestores, uma vez que gerariam melhor envolvimento e compromisso dos funcionários e voluntários com a ONG, além da identificação com a causa social da mesma. É justamente investindo nos seus membros que a organização minimiza também o desafio que a rotatividade de funcionários traz.

Vale lembrar que o processo de treinamento possui basicamente quatro grandes etapas:

A primeira etapa consiste no levantamento das necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas na organização. Inicialmente, identificam-se as competências necessárias para que a organização alcance seus objetivos. Portanto, tais competências precisam estar alinhadas com o objetivo da ONG.

A partir disso, são estabelecidas as competências organizacionais que os ocupantes de determinado cargo precisam ter, tendo em vista que cada um exige uma competência específica. Com essas informações, pode-se verificar se o trabalhador possui tais competências. Aqueles que não apresentam necessitam de treinamento para desenvolvê-las. As perguntas que nortearão essa etapa são: “O quê”, “Quem” e “Quando” treinar?

Para tal levantamento, podem-se utilizar procedimentos metodológicos como aplicação de questionários ou testes, entrevistas com os funcionários e seus líderes, observação *in loco*, entre outros. A escolha do método adequado dependerá das características da instituição e de sua cultura e até mesmo do momento organizacional atual. Utilizar mais de um procedimento pode facilitar na captação dessas necessidades.

Com as necessidades diagnosticadas, a segunda etapa consiste na programação de treinamento, a qual deve conter seu objetivo, o conteúdo, os recursos didáticos e a definição

do público-alvo, o local e a carga horária, além da previsão dos recursos necessários para custeá-lo. Cumpre ressaltar que há diferentes tipos de treinamento a saber: de integração, que visa adaptar o funcionário à organização; técnico-operacional, que objetiva capacitar o indivíduo para o desempenho das tarefas específicas; gerencial, que visa desenvolver competência técnica e administrativa; e o treinamento comportamental, que visa solucionar os problemas de relacionamentos no trabalho.

Algumas indagações ajudam na elaboração da programação:

- Qual é a melhor forma de treinar e desenvolver?
- Que comportamentos devem ser modificados?
- Quem deve ser treinado?
- O que deve ser ensinado? Refere-se ao conteúdo e assunto.
- Como deve ser ensinado? Quais métodos e recursos devem ser utilizados?
- Quando deve ser ensinado?
- Onde deve ser ministrado?
- Quem deve conduzir o treinamento? Instrutor interno ou externo?
- Como devemos avaliar o treinamento?

Sobre o conteúdo e o material utilizado no treinamento, sugerimos que este deve se relacionar com exemplos familiares para os treinados, podendo associar-se também com práticas e necessidades da ONG.

Recomendamos alguns métodos e estratégias de treinamento que podem ser interessantes:

Quadro 3 – Métodos e estratégias de treinamento

Seminários: além de unificar a forma e a mensagem a ser transmitida aos treinados, são úteis para comunicar e debater ideias e procedimentos. Um ou mais grupos preparam um estudo ou projeto sobre um tópico e apresentam suas descobertas ao restante da ONG. Essa atividade é seguida de uma discussão, de modo a levar o grupo a extrair conclusões da experiência.	Painel de discussão: grupo de pessoas são escolhidas por seu interesse, competência, e capacidade de verbalizar conhecimentos em relação a um assunto, discute o tópico entre si, antes de responder a questionamentos dos aprendizes.
Rodízio de funcionários: para que eles tenham entendimento sobre outras atividades, em diferentes áreas.	Palestras: podem ser feitas para que sejam compartilhados conhecimentos. Preparada por pessoa qualificada em um assunto.
Grupos de estudos: indicados para discutir temas e questões importantes para a ONG e seu público.	Debate: discussão formalmente estruturada em que duas equipes defendem argumentos opostos em relação a um tópico.

Visitas a outras ONGs mais desenvolvidas ou empresas: ajudam a tirar bons exemplos e práticas feitas por elas a serem adaptadas de acordo com o contexto da ONG.

Projeto em equipe: um pequeno grupo de aprendizes trabalhando cooperativamente para executar uma tarefa ou resolver um problema.

Estudo de caso: um tipo de simulação realizada para oportunizar ao aprendiz o tipo de tomada de decisão que será requerida mais tarde em outras situações.

Brainstrom: esforço de um grupo para gerar novas ideias para solucionar criativamente um problema.

Tutorial programado: método individualizado de instrução em que as decisões são tomadas por um tutor (humano, texto ou computador).

Demonstração: apresentação preparada para mostrar como executar uma ação ou utilizar um procedimento, acompanhada de explicações orais, visuais, ilustrações, e, em alguns casos, por questionamentos.

Fonte: Adaptado de Meneses, Zerbini e Abbad (2010)

O líder também deve se envolver nos treinamentos com os voluntários e funcionários, visto que todos devem favorecer e ser uma alavanca no crescimento um do outro. Considerando também que, muitas vezes, os líderes não são capacitados para o cargo e também devem se qualificar para tal.

A terceira etapa é a execução do treinamento propriamente dito. Nas palavras de Marras (2009, p. 157), “é a aplicação prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização”.

Geralmente, o método mais comum é o treinamento no local de trabalho e suas vantagens estão em oferecer experiências práticas, oportunidade de construir relacionamento com os colegas de trabalho e, também, gera baixos custos para a organização. Para realizá-los, podem ser selecionadas pessoas da ONG que conheçam do assunto a ser tratado e que tenham uma boa comunicação. Uma alternativa é contar com um profissional externo. Pode ser interessante para renovar a cultura organizacional e trazer novas ideias para a instituição. Dada à boa imagem que as ONGs costumam manter na sociedade, não é difícil conseguir instrutores voluntários, eliminando-se, assim, os custos de sua contratação.

Na condução dos treinamentos podem ser utilizados estudos de casos, que auxiliam os treinandos a analisar e sintetizar fatos e aprimorar habilidades de tomada de decisão. Para os cargos de liderança, jogos gerenciais são bem interessantes, pois através deles os participantes têm a oportunidade de lidar com uma série de decisões em situações hipotéticas.

Com o avanço dos recursos tecnológicos, temos também a possibilidade em ofertar cursos na modalidade a distância, os quais podem ser práticos e envolventes, além de baratos ou mesmo sem custo, pois há plataformas gratuitas.

E, finalmente, a avaliação dos resultados, que compara os objetivos pretendidos com os resultados efetivamente alcançados. Devem acompanhar a *performance* e os resultados do trabalho dos funcionários, sempre reconhecendo as pequenas vitórias.

A forma de avaliação mais comum é realizada por meio de *feedbacks* levantados em questionários, entrevistas ou até mesmo em exercícios (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006). É interessante que os funcionários deem o máximo de *feedbacks* possíveis sobre o entendimento dos cursos para suas funções e processos na ONG, para que o treinamento seja realmente benéfico. Esse *feedback* também é válido após o treinamento realizado, para que se verifique se foi alcançado um bom resultado na área de atuação do indivíduo e como ele se sente diante disso. Os participantes podem oferecer novas ideias para o conteúdo, avaliar os instrutores e as técnicas utilizadas por eles e relacionar os objetivos do treinamento com os resultados obtidos.

A avaliação do treinamento é dividida em quatro níveis diferentes:

1. Avaliação das reações: é identificada a percepção do treinado em relação ao conteúdo do treinamento e a situação em que este acontece;
2. Avaliação da aprendizagem: é verificado qual foi o aprendizado proporcionado pelo treinamento;
3. Avaliação do comportamento no cargo: é realizada após um período que o treinamento ocorreu pelo superior imediato do treinado;
4. Avaliação do resultado: tem por finalidade verificar em que medida o treinamento trouxe mudanças desejadas pela organização (MAGALHÃES; OLIVEIRA; ABREU; MAGALHÃES, 2006).

Podemos perceber, assim, que as possibilidades são múltiplas. Para melhor aproveitá-las, basta planejamento, organização, direção e controle. De modo geral, o treinamento, desenvolve as habilidades técnicas ligadas de modo direto a tarefas para o desempenho de funções, facilita a mudança de comportamento, em termos de atividades diretamente funcionais e, também gera novos relacionamentos e valores (MOTTA, 1993).

APLICAÇÃO AO VOLUNTARIADO

Como destacado no capítulo 4, as instituições de terceiro setor precisam admitir que os voluntários não chegam preparados para o trabalho e assumir a responsabilidade de capacitá-los, sendo fundamental que entendam a missão da instituição, seus valores, objetivos e planos de trabalho, dentre outras informações relevantes. Isso deverá ser feito através de formações específicas com os voluntários recém-chegados, o que chamaremos de treinamento de integração.

De acordo com Dohme (2001), esta formação de voluntários deve conter informações, sobre:

- A organização: sua missão, seus objetivos, sua história e seus planos futuros. Dados que permitam que o trabalho seja executado em harmonia com os fins e a personalidade da organização social.

- Área social em que atua: são os conhecimentos que permitirão que o trabalho seja executado com profissionalismo, por exemplo: dados científicos, dados sobre o comportamento e o entorno social.

- Função ou rotina específica que será desempenhada: trata-se de ensinar e treinar o voluntário exatamente naquilo que fará.

- Considerações sobre a área social: assuntos ligados ao terceiro setor e ao voluntariado de maneira geral. Isso dará a oportunidade à reflexão sobre a relevância do seu papel na sociedade, o que os tornará mais conscientes e motivados.

Esse tipo de treinamento objetiva preparar o voluntário para suas funções, bem como apresentá-lo à organização, fornecendo-lhe informações básicas. No treinamento de integração também poderão ser esclarecidas questões relacionadas à Gestão de Pessoas, como organograma, programas de treinamento, oportunidades de crescimento, programas de reconhecimento do voluntário (DOHME, 2001).

Para isso, é possível a utilização de exposição oral, vídeos, dinâmicas, jogos ou outros recursos didáticos. A organização deve garantir que todos os iniciantes façam o treinamento de integração, antes de iniciar ou em até determinado tempo após esse início, para que ninguém deixe de participar. Esse treinamento tem um forte impacto sobre a qualidade do trabalho, no tempo de permanência do voluntário, no sentimento de orgulho e pertencimento à organização e até na divulgação da instituição para outras pessoas (DOHME, 2001)..

Periodicamente, os voluntários devem participar de outros treinamentos, os quais podem englobar a área de atuação da instituição, assuntos ligados ao terceiro setor; treinamentos de estímulo e motivação. O aprendizado é uma das formas de motivar as pessoas a realizar o trabalho de forma duradoura e com qualidade, por isso é fundamental que ele ocorra (DOHME, 2001).

A capacitação deve ser um momento de estímulo aos voluntários, para que possam extrair o melhor de si mesmos. Inspirar as pessoas em grupo ou individualmente garante a conquista de melhores resultados (DOMEGHETTI, 2001).

AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO PARA FUNCIONÁRIOS E VOLUNTÁRIOS

Conforme já destacado, desenvolvimento refere-se a um conjunto de atividades voltadas não apenas para a capacitação profissional mas também para o crescimento integral do indivíduo. Portanto, não se trata de um processo no qual se pretenda mudar a pessoa, mas sim de potencializar aquilo que ela já possui; aproveitando melhor sua força para contribuir com a organização e a sociedade.

Esforços de desenvolvimento permitem que haja uma maior integração do funcionário e do voluntário com a instituição, fazendo com que o indivíduo se sinta valorizado no local de trabalho tanto como profissional, quanto como pessoa, possibilitando, com isso, o aprimoramento de suas

atividades e atendimento das necessidades que a instituição procura. A coordenação precisa ter em mente que a equipe do projeto (composta por funcionários ou voluntários) é o seu primeiro público no que tange à responsabilidade de cuidar e desenvolver.

Destacamos aqui que os voluntários devem ser acolhidos pela instituição nesse processo de desenvolvimento. Pesquisas indicam que a evasão de voluntários das ONGs ocorre por não haver sentimento de pertencimento em relação à ONG escolhida; e após um período não se afinarem com os objetivos, gestão e valores organizacionais (SACADURA; SPERS; GRAZIANO; CASTRO, 2014). Portanto, o desenvolvimento contribui para a promoção de uma dedicação perseverante, no caso do voluntariado.

É importante que haja um projeto prioritário para o desenvolvimento de lideranças, visto que são estes que conduzirão vários projetos e precisam estar preparados.

A prática gerencial que sugerimos é a elaboração de um plano de desenvolvimento individual. Esse plano deve promover uma formação que agregue conhecimentos e habilidade e que também desenvolva novos hábitos, atitudes e ampliem o horizonte de expectativas. Deve ser bem elaborado e coerente com os objetivos organizacionais, contemplando metas tangíveis de médio e longo prazos para o avanço profissional. Essas metas podem ser referentes ao cumprimento de normas, à aquisição de educação formal por meio de cursos, seminários, entre outros ou participação e coordenação de um projeto específico. Portanto, é fundamental que sejam tangíveis, ou seja, possíveis de serem alcançadas; pois, do contrário, gerarão desmotivação e descrença quanto ao processo de desenvolvimento.

Sobre a aquisição de educação formal, a organização pode conceder subsídios as despesas dos colaboradores com seus estudos. Estes procedimentos de auxílio-educação podem envolver convênios com escolas ou aproveitar programas estatais para oferecer educação básica aos colaboradores. Esses subsídios podem abranger parte do valor da matrícula de um curso, ou das mensalidades, material, livros, transporte, entre outros. São bons incentivos!

No plano de desenvolvimento, um instrumento interessante é a oportunidade de passar por diferentes funções dentro da organização. Assim, o funcionário ou voluntário terá uma visão geral da instituição, compreendendo melhor o seu alcance, seu papel social e a complexidade de suas funções. É importante lembrar que essa oportunidade deve ser bem planejada para que as atividades não sejam afetadas (PASCHOAL, 2006).

Elaborar um plano de desenvolvimento sem prever uma forma eficaz para a sua avaliação pode levar a um desperdício de recursos investidos. É fundamental que sejam conhecidos os pontos que merecem atenção e melhorias e reforçados aqueles que trazem benefícios para as atividades desempenhadas.

Por meio dos prazos determinados, o gestor deve fazer o acompanhamento periódico do alcance das metas estabelecidas, promovendo reuniões e encontros. É preciso acompanhar a evolução verificada nas pessoas participantes dos processos de desenvolvimento. Também é fundamental

focar as atividades promovidas no aperfeiçoamento contínuo do potencial de contribuição dos indivíduos para o alcance de resultados no trabalho. Outro impacto benéfico é a elevação da autoconfiança dos participantes. Vale destacar, ainda, a importância de que as instituições possuam um sistema estruturado de avaliação de desempenho, o qual pode gerar subsídios importantes para a estruturação dos programas de T&D.

A avaliação de desempenho deve ser realizada de modo formal e bem planejada, que envolva o preenchimento de formulários pelo líder e pelo funcionário. Tais formulários devem levar em consideração o que consta no plano de desempenho e a realização das metas estipuladas, que será discutida através de conversas formais.

Quase metade das instituições pesquisadas informaram, porém, como destacado no capítulo 1, que não fazem a avaliação de desempenho, por falta de estrutura e de recursos financeiros. Vale ressaltar que esses dois pontos levantados não são cruciais para a execução de uma avaliação de desempenho. Pode-se estruturar um modelo avaliativo mais simples, sem que seja requerido um grande investimento para sua realização.

Além disso, independentemente do número de funcionários e voluntários, as instituições devem adquirir conhecimento sobre o assunto, seus pré-requisitos e seu funcionamento como um todo e elaborar o plano de desenvolvimento, bem como suas avaliações.

Ressaltamos que a estruturação dessas atividades não significa de maneira alguma desconfiança quanto ao trabalho realizado pelos funcionários e voluntários. Ao contrário disso, significa sim que a instituição está preocupada com o desenvolvimento integral de seu pessoal.

Cumpramos ressaltar, neste passo, que a questão da responsabilidade pelo planejamento e pelo investimento no desenvolvimento do trabalho, aqui apresentada, repousa principalmente sobre as organizações. Espera-se, contudo, uma postura proativa dos trabalhadores que busquem eles próprios seu desenvolvimento, independentemente das empresas (MARRAS, 2009).

PARA CONCLUIR

O capítulo apontou alguns caminhos para a profissionalização da área de Treinamento e Desenvolvimento das organizações não-governamentais, respeitando a missão social que desempenham e adequando os estudos de T&D para a realidade destas organizações.

A aplicação de treinamento e desenvolvimento nas ONGs pode trazer muitos benefícios para ela e para a sociedade atendida, pois dá suporte a seus funcionários e voluntários terem conhecimento para elaborar projetos sociais sustentáveis, melhorar o atendimento das demandas sociais, criar caminhos que possibilitam a utilização de poucos recursos financeiros, entre outros.

Foi apresentado que, muitas vezes, o investimento financeiro em treinamento e desenvolvimento pode ser pequeno, podendo ser executado por práticas alternativas, vistas no capítulo de Boas Práticas.

É importante que a ONG tenha bem definida suas necessidades, carências e problemas, para que as atividades de Treinamento e Desenvolvimento ajudem na consecução de tais desafios. O ideal em uma capacitação é que funcionários e voluntários tenham uma visão geral da organização, compreensão do seu alcance, seu papel social e a complexidade de suas funções.

A ONG deve intensificar as relações entre os funcionários e voluntários com a instituição, construindo um vínculo maior desses indivíduos com ela, onde eles se sintam valorizados como profissionais, quanto como pessoas, possibilitando, com isso, o aprimoramento de suas atividades e atendimento das necessidades que a instituição procura.

A avaliação de resultados deve estar presente tanto nas ações de treinamento, como nas de desenvolvimento a fim de realizarem possíveis ajustes, obterem *feedbacks* dos envolvidos, comparar os objetivos pretendidos com os resultados alcançados, verificar o aprendizado proporcionado, entre outros.

Investir e cuidar do treinamento e desenvolvimento é um compromisso ético das instituições sociais. Pensar no desenvolvimento da equipe contribui para a motivação, pois indica a valorização dada aos membros da entidade.

REFERÊNCIAS

DOHME, V. *Voluntariado: equipes produtivas: como liderar ou fazer parte de uma delas*. São Paulo: Editora Mackenzie, 2001.

DOMENEGHETTI, A. M. M. de S. *Voluntário*. São Paulo: Editora Esfera, 2001.

DORO, A. P. G.; FERREIRA, V. C. P. Treinamento e Desenvolvimento de voluntários em uma organização do terceiro setor. *In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 9, 2012, Rezende, Anais...* Rezende: AEDB, 2012.

FARIA, J. H. de; LEAL, A. P. Do Treinamento à Universidade Corporativa: Ideologia, Dominação e Controle. *In: FARIA, J. H. de. (org.). Análise Crítica das teorias e práticas organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2007. p. 167-189.

LEAL, A. P. Treinamento, Desenvolvimento e Educação corporativa: a qualificação como instrumento de subordinação do trabalho ao capital. *In: SOBOLL, L. A., FERRAZ, D. L. daS. (org.). Gestão de Pessoas: armadilhas da organização do trabalho*. São Paulo: Atlas, 2014.

MAGALHÃES, E. M. de; OLIVEIRA, A. R.; ABREU, S. M. e MAGALHÃES, E. A. de. Política de Treinamento dos Técnicos de Nível Superior da Universidade Federal de Viçosa na percepção de Ex-dirigentes da Instituição. *EnANPAD, 30, 2006, Salvador. Anais...* Rio de Janeiro, Anpad, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Saraiva, 2009.

MELO, M. F. de. *Profissionalização nas organizações não-governamentais*. Recife: O autor, 2013. 345 f. Tese (doutorado) – Universidade Federal de Pernambuco, CFCH.

MENESES, P.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. *Manual de Treinamento Organizacional*. Porto Alegre: Artmed, 2010.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. Controle social nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 33 n. 5, p. 68-87, 1993.

PASCHOAL, L. *Gestão de Pessoas nas micros, pequenas e médias empresas: para empresários e dirigentes*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

SACADURA, S.P., SPERS, V.R. E., GRAZIANO, G.O., CASTRO D.S.P. de. O papel do gestor de Organizações Não-Governamentais: a busca pela definição de suas competências para viabilização da profissionalização dos sujeitos sociais. *Revista FSA*, Teresina, v. 11, n. 3, art. 1, p. 01-24, jul./set. 2014.

TACHIZAWA, T., FERREIRA, V. C. P., FORTUNA, A. A. M. *Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

GESTÃO DO DESEMPENHO

FREDERICO AZEVEDO ALVIM ASSIS

Toda organização – independentemente do tipo, estrutura, porte ou propósito a que se destina – precisa contar com as realizações de seus funcionários. Ao compreendermos que o desempenho geral de toda uma organização depende de como o trabalho é desenvolvido, fundamenta-se o esforço de se observar, conhecer e avaliar o desempenho de cada funcionário. Tem-se, assim, o comum objetivo de se consolidar sucesso nas carreiras profissionais que, na análise de Costa (2014), depende do modo como o desempenho de um indivíduo é percebido por outros. Essa percepção, por sua vez, resulta das evidências de como um profissional apresenta resultados de suas respectivas atribuições. Embora na maioria das entidades do terceiro setor, que se constituem para assumir compromissos com fins sociais, não seja verificada a efetiva implantação de planos de carreira, é comum encontrar pessoas praticando trabalho voluntário que, por sua vez, pode se pautar exclusivamente na automotivação, conciliada ao ideal – mesmo individual – de se construir uma carreira; logo, revelam-se pessoas que desejam conquistar sucesso em suas realizações.

No contexto de uma organização, considerando sua estrutura, constata-se que são várias as atribuições distribuídas entre os funcionários e, em razão dessa conexão de desempenhos, cabe à área de Gestão de Pessoas, conduzir “Avaliações de Desempenho”, aplicadas a fim de analisar, conferir e comunicar o modo como as ações dos funcionários são percebidas por supervisores, pares, colegas e, até mesmo, clientes ou outros públicos externos. Essa prática configura um dos processos que constitui a perpetuidade do comprometimento humano para o alcance dos objetivos organizacionais. Entretanto, esse é um ideal típico de organizações que contam com um setor próprio de Gestão de Pessoas em sua estrutura. No caso das organizações de terceiro setor, a responsabilidade pelo comprometimento dos demais funcionários recai, majoritariamente, ao gerente-geral (ou qualquer que seja o profissional responsável pela gestão da instituição).

Nesse sentido, ao se delimitar as consequências esperadas da sistematização de avaliações de desempenho, inclusive combinadas com outras medidas para se valorizar as contribuições humanas para o sucesso de uma organização, Ferreira (2012) afirma que a “Gestão do Desempenho”, quando bem desenvolvida, gera informações estratégicas aos gestores quanto à performance de seus empregados. A efetiva apropriação desse propósito, mesmo num contexto de trabalho típico de organizações do terceiro setor, possibilita o aprimoramento do modelo de gestão adotado, bem como a melhoria das orientações apresentadas aos funcionários acerca de como melhor atenderem às demandas do público assistido.

Devemos, por conseguinte, considerar que a atuação no terceiro setor representa a construção de uma carreira. Alcançar o sucesso nesse tipo de missão configura um ideal comum tanto para o funcionário (ou, até mesmo, voluntário) que assume autonomia sobre suas realizações individuais. Em consequência, pode se concentrar em contribuir para o trabalho da equipe (na qual se insere) devidamente orientada para cumprir a missão assumida em prol do interesse público. Nesse enfoque, Costa (2014) delimita que o funcionário objetiva desenvolver carreira, seja na progressão de responsabilidades (e/ou hierarquia) na estrutura da organização onde atua, seja em resposta à intencionalidade de conquistar sucesso e se reconhecer como referência em sua respectiva área de atuação.

Complementar à construção do sucesso profissional, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) enfatizam a responsabilidade da Gestão de Pessoas em aplicar técnicas para se analisar e promover a qualidade da contribuição dos funcionários para a organização. Convergem-se, assim, as proposições de Marras (2000), Zavaglia (2006), Marras e Tose (2012), França (2013) e Peixoto e Caetano (2013), ao defenderem que sejam avaliadas as contribuições de cada membro das equipes de trabalho. Tal avaliação deve contemplar um criterioso levantamento de possíveis melhorias dos processos e melhor qualificação da maneira com que as tarefas são praticadas. Com o levantamento do conjunto das avaliações de todos – ou, pelo menos, da maioria – dos profissionais de uma organização, torna-se possível avaliar o desempenho geral desta, conferindo-se o somatório dos esforços humanos para os melhores resultados da (e na) organização.

A gestão do desempenho deve ser, portanto, bem planejada e programada, assim como não se constituir, apenas, como um processo burocrático (o que podemos observar ser um equívoco comum nas práticas gerenciais de muitas organizações). Robbins (2009) e Ferreira (2012), em comum observação de Peixoto e Caetano (2013), recomendam que o processo de avaliação do desempenho não deve restringir ou julgar os empregados mas, principalmente, orientá-los a aprimorar suas maneiras de realizar tarefas.

Todavia, o que se observa, nas práticas de gestão no terceiro setor, é a desconsideração ao planejamento e devida sistematização de avaliações de desempenho, conforme fica claro nos dados expostos na pesquisa apresentada no primeiro capítulo. Daí a relevância de explorarmos mais a articulação deste processo para tal tipo de contexto.

Complementando a Gestão do Desempenho e enfatizando as responsabilidades da área, França (2013) argumenta que a própria Gestão de Pessoas, como todas as demais áreas da gestão de uma organização, também devem ser avaliadas, ressaltando os impactos que promovem num determinado contexto de trabalho. Ao adotarmos essa ótica, temos a evidência de como a aplicação dos recursos e das configurações das realizações humanas, inclusive em uma organização de terceiro setor, determina o modo pelo qual a Gestão de Pessoas agrega valor e contribui, estrategicamente, para o desenvolvimento da organização. Isso porque se concentra sobre como os objetivos e compromissos com a missão social são alcançados. Para isso, porém, evidencia-se a necessidade de maior precaução e detalhamento das

ações de planejamento nas entidades que se orientam para fins sociais (o que, conforme revelado na pesquisa apresentada no capítulo 1, não retrata a rotina na maioria dessas organizações).

Logo, essa análise da eficiência e agregação de valor por parte da Gestão de Pessoas não deve se limitar a proposições puramente conceituais e/ou teóricas, mas também buscar embasamento em evidências que se revelam na práxis; pois que “essa situação aumenta a importância dos parâmetros de avaliação para os investimentos feitos pelas empresas em gestão de pessoas” (FRANÇA, 2013, p.115). Adaptando-se essa ideia para o contexto de uma ONG, podemos delinear o propósito de agregar valor sobre os modos como seus funcionários e voluntários comprometem-se e contribuem para o melhor (ou, mesmo, mais amplo) alcance dos objetivos institucionais, bem como se dedicam a aperfeiçoarem o que praticam no trabalho. Essa premissa se fundamenta no princípio de que, ao se envolverem com a missão assumida para a institucionalização da organização, todos que nela trabalham tenderão a se dedicar mais e a incorporar, em suas ações, critérios objetivos que representarão seus desempenhos. A isso se soma o argumento de Costa (2014), ao considerar que o sucesso numa carreira (que podemos, inclusive, associar às individuais trajetórias nas ONGs), pode ser avaliado por meio de evidências plausíveis de observação e mensuração, quando baseado em julgamentos levantados por outras pessoas. Pode também tal avaliação ser feita sob análises de variáveis precisas e delimitadas em condicionantes perceptíveis a todo um grupo ou por meio de autoavaliações. Essas, por sua vez, devem guardar coerência com medidas pelas quais o próprio profissional revele, sinceramente, seus pontos de vista sobre o valor do que realiza por tarefas.

Entretanto, deparamo-nos com a constante carência de planejamento estratégico nas ONGs. Apesar de se orientarem para atender às demandas de públicos específicos (sejam representados por dependentes químicos, pessoas com deficiência, moradores de rua, famílias carentes, ou quaisquer outras condições que configuram vulnerabilidades sociais ou interesses ambientais), constatamos que os princípios estratégicos – tais como o que constitua a declaração de uma Missão, Visão e Valores do trabalho na instituição – ainda devem ser melhor explorados na gestão de organizações do terceiro setor. Essa necessidade também ficou bem evidenciada na pesquisa apresentada no primeiro capítulo.

Uma das principais características na realidade dessas organizações se revela no envolvimento autônomo dos funcionários e voluntários que atuam sem diretrizes efetivamente declaradas. Assim, é comum, conforme comentado no capítulo 2, que os gestores das ONGs aceitem qualquer tipo de trabalho voluntário, definidos pela livre iniciativa de quem apresenta propostas de trabalho a serem implantadas na organização. Consolidam, dessa forma, o risco de não conciliar o tipo de trabalho prestado ao que configure a real demanda do público assistido pela instituição. Essa condição pode ser resultante da suposição de que o trabalho voluntário venha agregar valor para a organização, o que, entretanto, pode não acontecer.

Acerca da articulação da iniciativa profissional de cada indivíduo com a geração de valor, por mais que existam constatações de que a área de Gestão de Pessoas deva assumir caráter estratégico na gestão de uma organização, essa ainda é uma promessa a ser melhor explorada, especialmente no que se refere à formulação de estratégias – logicamente, podemos tomar essa proposta, especialmente, para as organizações do terceiro setor.

Traçando um breve panorama histórico, Zavaglia (2006), quando especifica que a origem da prática da avaliação de desempenho remonta aos anos de 1800, quando se tem registros de produções diárias dos trabalhadores da New Lamark, uma antiga fábrica de algodão escocesa. Também é comum nos depararmos com referências a Frederick Winslow Taylor, tendo em vista suas proposições para a racionalização do trabalho. Os princípios tayloristas constituem-se como um marco determinante de se avaliar a produtividade dos funcionários, desde o início do século XX.

O aprimoramento das apropriações das contribuições de Taylor, nas concepções dos gestores pode ser delimitado no ano de 1918 quando, conforme destacam Marras e Tose (2012), os executivos da General Motors foram submetidos, junto aos operários, a um sistema de avaliação de desempenho. Curiosamente, o momento em que os executivos também passam a ser avaliados coincide com as proposições que constituíram a abordagem comportamental no campo de estudo da Administração, conferindo tratamentos mais adequados aos empregados, compreendendo-os como pessoas, e não mais os restringindo a recursos provedores de produtividade.

Todavia, por mais que as ideias de Taylor permaneçam sendo adotadas para análises de trabalho tipicamente operacionais, as práticas de gestão contemporâneas, independente da especificação do tipo de organização, exigem abranger enfoques mais estratégicos. Nesse sentido, à luz do possível alinhamento entre as proposições da Gestão Estratégica com a programação e planejamento da Gestão do Desempenho, Peixoto e Caetano (2013) afirmam que o processo da Avaliação de Desempenho vem se renovando nos últimos anos, a partir da década de 1980, em decorrência das mudanças que presenciamos no cenário organizacional, como a criação de novas tecnologias e o aumento da competitividade entre empresas. Tais configurações também se retratam comuns aos contextos nas ONGs na sociedade contemporânea.

IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE DESEMPENHO

Nem todos os trabalhadores conhecem e identificam claramente os papéis que lhes cabem na organização em que trabalham, de modo que podem, sob tal condição (possível de se revelar, também, no terceiro setor), não compreenderem os verdadeiros propósitos da Gestão de Desempenho. O objetivo de tal processo deve se concentrar, especialmente, em apresentar, para cada profissional, quais são suas respectivas responsabilidades, bem como os padrões de desempenho esperados de suas realizações.

Delineando os possíveis vieses da noção do desempenho, Zavaglia (2006) afirma que avaliá-lo é um dos processos mais críticos de ser implantado numa organização. Aqui propomos que reflitamos, então, o quanto isso também pode exigir precauções para o terceiro setor, no qual os objetivos se multiplicam para além da obtenção de lucros. Além disso, devido a comum circunstância da falta de recursos financeiros nas ONGs, é possível nos depararmos com contingentes de voluntários mais numerosos do que os funcionários efetivamente contratados no terceiro setor. Apesar das intenções solidárias (ou, até mesmo, altruístas), um possível problema decorrente desse panorama reflete-se no fato de que voluntários não formalizam vínculos, o que, como já destacado no capítulo 4, pode gerar problemas para a instituição.

França (2013) ressalta que a falta de foco adequado nos programas de avaliação de desempenho pode acarretar a desvalorização da área de Gestão de Pessoas. Isso porque essa pode se tornar desacreditada pelos gestores, ou demais funcionários, especialmente ao compararem as atribuições próprias de cada função.

É possível articular medidas no terceiro setor ao identificarmos que, na quase totalidade das ONGs, não existe órgãos específicos por áreas de gestão, ou setores gerenciais com atribuições específicas.

De todo modo, ainda assim, consolidam-se alternativas para engajar os profissionais no terceiro setor. Vale, então, retomar a contribuição de França (2013), que argumenta que o desenvolvimento de uma avaliação de desempenho tem por propósito promover benefícios para toda a organização. Para isso, no entanto, é necessário que seja bem programada e aplicada pelos profissionais que assumam a frente do que representa a Gestão de Pessoas. Dessa forma, poderá revelar alguns indicadores da eficiência (e da respectiva importância) na constituição de uma estrutura organizacional.

Concomitante, Zavaglia (2006) afirma que avaliar desempenhos, de modo devido, fornece as informações mais relevantes para se determinar correções e ajustes decisivos ao alcance dos melhores resultados do trabalho de toda uma equipe profissional. Assim, se considerarmos o propósito de “diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como melhor desempenho” (FRANÇA, 2013, p.116), podemos identificar por vantagem, ao se realizar uma avaliação de desempenho, a capacidade de permitir e orientar as realizações humanas (dos colaboradores) para melhorias (organizacionais, de modo geral), tanto no desempenho individual quanto no coletivo (das equipes de trabalho).

Logo, tal processo fornece informações importantes para tomadas de decisões administrativas relacionadas ao aumento da qualidade de vida; apuração dos interesses que potencializam o comprometimento com o trabalho e à melhoria das maneiras com que os gestores se comunicam com seus liderados (e, se possível, promover e/ou aprimorar a confiança entre esses). Também beneficia o levantamento das necessidades de treinamento e o alinhamento dos objetivos individuais e estratégicos (conciliar o que é expectativa pessoal dos funcionários com o que é

esperado para o sucesso da organização). Reforça, para os funcionários, quais são as competências mais estratégicas para o sucesso da organização e indica como melhorar os modos de se executar as tarefas ou gerenciar os processos. Além disso, pode conferir o sentido de importância da contribuição de cada funcionário para os propósitos da organização. Em resumo, “a principal razão da avaliação: o retorno sobre a qualidade melhora o desempenho. Trata-se do ponto central no gerenciamento moderno” (FRANÇA, 2013, p.116).

Podemos, aqui, acrescentar a potencial contribuição de uma avaliação de desempenho aplicada também aos voluntários que atuam numa ONG, tendo em vista que, independentemente de serem ou não remunerados, essa ferramenta é fundamental para a melhoria da atuação de qualquer membro da organização, desde que o processo seja realizado com os devidos cuidados. Além disso, há a possibilidade daqueles que prestam trabalhos voluntários se converterem em funcionários efetivamente contratados. Essa prática tem sido adotada em diversas organizações, conforme demonstrado na pesquisa apresentada no primeiro capítulo. Uma maneira ideal para se indicar quem seja mais apto a ser contratado pode consistir na interpretação e análise de indicadores resultantes de uma avaliação de desempenho.

Listadas algumas consequências para a organização, e configurada como um processo, Peixoto e Caetano (2013) especificam que a Gestão de Desempenho apresenta objetivos administrativos, concentrados na busca pela melhoria de desempenhos, bem como para se orientar tomadas de decisão (para fins de remuneração, demissões ou outras medidas de ordem motivacional), além de possibilitar mapear competências e níveis de satisfação no trabalho.

Todavia, a configuração processual se delinea numa sistemática, que podemos projetá-la na extensão da especificação dos objetivos, escolha do método para avaliar e posterior apresentação de *feedbacks* aos avaliados, paralela às determinações de novas diretrizes gerenciais. Vale-nos detalhar essa sistemática, a fim de sugerir e esclarecer como aplicá-la (ou adequá-la) nas organizações de terceiro setor.

O PROCESSO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Pelo seu caráter processual, a Avaliação de Desempenho se diferencia de outras formas de registros de controle de pessoal nas organizações. Entendemos que registros de faltas, atrasos e atestados, medidas disciplinares e documentos comprobatórios de capacitações e treinamentos podem conferir suporte (são acessórios) para despertar a programação de uma Avaliação de Desempenho, mas não corresponderão a instrumentos para fins de mensuração de desempenho.

Avaliar deve consistir em um meio de acompanhar, monitorar, aconselhar, aperfeiçoar e valorizar as contribuições de cada funcionário, de acordo com Marras e Tose (2012). Adequando essas ressalvas, temos a orientação de Peixoto e Caetano (2013) de que, para se compreender

desempenho, devemos discernir o que é ação (comportamento) dos resultados relacionados ao que o avaliado demonstra alcançar por meio dos modos como desenvolve suas respectivas tarefas. O foco da avaliação de desempenho se institui, segundo Robbins (2009), nas comparações entre esforços do indivíduo e os resultados para a organização.

Nesse sentido, devemos esclarecer os resultados esperados das contribuições dos profissionais, a fim de despertar, neles, a confiança necessária para a concretização de um bom trabalho. Em outras palavras; para se avaliar, é determinante especificar quais variáveis devem, de fato, ser observadas, bem como delimitar como medir seus níveis, impactos e correlações com outros aspectos que possam representar a importância da tarefa, especialmente acerca de como interfere – de modo relativo ou, até mesmo, absoluto – nos resultados esperados, de modo geral, para a organização.

Verificou-se nas ONGs pesquisadas, contudo, que as avaliações de desempenho costumam ser praticadas de modo informal. São baseadas quase que exclusivamente em adequar os esforços de algum funcionário que esteja praticando suas tarefas de modo equivocado, levando-o a ser advertido por algum gestor. Não se constatam, portanto, rotinas, planejamentos ou, até mesmo, sistemáticas de avaliações.

As causas mais frequentes, levantadas pelos gestores entrevistados, para a falta de programação de avaliações de desempenho, podem se expandir da falta de estrutura e de recursos financeiros, assim como falta de planejamentos administrativos, baixo número de funcionários efetivos, riscos de desmotivar voluntários, pouco conhecimento acerca de como aplicar o processo e falta de tempo para a sua realização. Devido à falta de uma programação sistemática, os desempenhos individuais, nas ONGs costumam ser analisados, unicamente, por meio de opiniões e níveis de satisfação dos públicos atendidos. Isso pode se revelar como consequência da confiança investida sobre a exclusiva autonomia do funcionário (até porque, é comum o fato de que este tenha iniciado sua carreira como voluntário). Todavia, esse pretexto não pode ser creditado como argumento de que avaliações de desempenho sejam desnecessárias.

Além disso, devemos nos atentar ao fato de que a avaliação de desempenho costuma gerar estresse nas equipes de trabalho, especialmente nos que serão avaliados. Por esse motivo, ao se concluir todo o processo de avaliação, devemos praticar o *feedback* a todos os avaliados. Conforme realçam Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), todos devem conhecer como são percebidos pelos avaliadores e qual é o desempenho de seus respectivos grupos (ou setor) para, somente assim, compreenderem como melhor se orientarem e/ou contribuïrem (se responsabilizarem) para os resultados gerais da organização.

Feedback constitui-se, portanto, das informações que correspondem ao “retorno” do que foi observado em relação ao desempenho, apresentado ao próprio avaliado. Na visão de França (2013), representa um critério que deve estar presente nas avaliações de desempenho por exercer impactos sobre a motivação para o trabalho; além de orientar o avaliado quanto ao que pode (ou deve)

aprimorar e desenvolver em seus modos de conduzir o trabalho. Nos contextos das organizações de terceiro setor, devem ser especificadas ressalvas sobre as maneiras de se apresentar *feedbacks* aos funcionários, abrangendo a aplicabilidade de retornos positivos e, também, rotinas para apresentação de recomendações, visto que as avaliações não se revelam como práticas periódicas.

Entretanto, ao acompanharmos a condução do processo em si, nos deparamos com alguns vieses, desvios ou distorções em relação ao foco da avaliação. Zavaglia (2006) reconhece equívocos comuns desta prática, principalmente sobre os modos como os funcionários são julgados. Muitas vezes, perde-se o foco exclusivo sobre as respectivas maneiras de cada avaliado realizar tarefas, sendo que esse desvio de propósito pode acarretar, fatalmente, em futuros comportamentos controversos por parte de quem é avaliado. Nesse sentido, podemos expandir ressalvas sobre os erros mais comuns (e, logicamente, capazes de comprometer a efetividade da avaliação), listados por Marras (2000), Robbins (2009) e Ferreira (2012):

- Leniência: o avaliador tende a “proteger” o avaliado, não sendo plenamente sincero em suas respostas quando solicitado a julgar o desempenho;
- Efeito halo: devido a subjetividades, o avaliador superestima, ou prejudica, um avaliado por quem sente maior (ou nenhum) apego. Logicamente, isso pode acarretar sentimento de injustiça e insatisfação;
- Obstáculos políticos: devido a interesses pessoais, o avaliador distorce suas opiniões a fim de preservar o bom convívio com aquele por quem acredita vir a obter vantagens ou privilégios;
- Obstáculos interpessoais: quando a simpatia – ou a antipatia – por alguém induz a opinião do avaliador (de modo a não se focar em aspectos profissionais);
- Erro de tendência central: o avaliador tende a nivelar todos os avaliados em graus medianos;
- Recenticidade: o avaliador só se baseia nos fatos mais recentes;
- Erro de similaridade: o avaliador só se apega às características de si mesmo e que reconhece presente nos avaliados, de modo que aqueles que se comportam de modo diferente serão mal avaliados;
- Estímulo à competição interna: quando as avaliações se focam em comparar os membros de uma mesma equipe. Isso pode gerar conflitos e degradar o relacionamento interpessoal;
- Estímulo à passividade: os empregados abdicam de suas posturas pessoais para assumirem os “padrões” determinados pela – e para a – organização. Isso impossibilita a livre iniciativa, a criatividade e inovações.

Alguns destaques são conferidos a determinados desvios numa avaliação de desempenho, a exemplo do que Marras (2000) tanto enfatiza sobre a subjetividade do avaliador que tanto pode beneficiar, como prejudicar, um avaliado depois de realizado o processo. Entretanto, todos os possíveis

vieses, segundo Ferreira (2012), podem ser inevitáveis, porém minimizados pelo treinamento e conscientização dos propósitos da avaliação dos envolvidos. O autor defende que a cultura organizacional deve assegurar que os empregados saibam receber críticas e trabalharem sobre essas.

Seguindo as orientações de Robbins (2009), preliminar à realização de uma avaliação de desempenho, todos os envolvidos (avaliadores e avaliados) devem efetivamente serem comunicados sobre a importância do processo para a gestão, sensibilizados a garantir a objetividade ao manifestarem suas opiniões e julgamentos para, por fim, contribuírem para indicar – ou, até mesmo, propor – medidas necessárias para melhorias no trabalho. Imaginemos o quanto essas ponderações podem ser valiosas para o aprimoramento das rotinas de trabalho numa organização do terceiro setor. Mais ainda: diante dos cuidados que já foram expostos, idealizemos o quanto pode ser enriquecedora a experiência de engajar os próprios profissionais de uma ONG (cujos perfis evidenciam afeições à humanização nas interações) a debaterem e criarem alternativas para solucionar conflitos – tendo em vista suas eventuais constituições em decorrência de uma avaliação de desempenho interna numa equipe de trabalho.

Complementar às possíveis decorrências, aos cuidados de uma avaliação de desempenho e enfatizando a contribuição geral da área de Gestão de Pessoas para a organização, devemos, ainda, destaca França (2013), ressaltar duas outras limitações: i) os esforços consequentes dos processos atribuídos àqueles que assumem as atribuições de Gestão de Pessoas dificilmente são objetivos e/ou mensuráveis; e, ii) não se pode estabelecer relações causais entre o que se observa diretamente da performance de uma organização e os efeitos das práticas de Gestão de Pessoas.

Todavia, os impactos consequentes das ações típicas de Gestão de Pessoas não devem ser ignorados, de modo que tal área deve, sim, ser avaliada. Porém, em se tratando da avaliação própria à área de Gestão de Pessoas: “mensurar, quantificar em termos numéricos, é diferente de avaliar”, visto que essa ação se baseia em “analisar os objetivos atingidos e os recursos envolvidos” (FRANÇA, 2013, p.127).

Se nos apropriarmos do sentido de que a Gestão de Pessoas deve representar contribuição estratégica para a organização, fica mais fácil especificar os objetivos de uma avaliação de desempenho. Todavia, ao nos dedicarmos a aplicar esse processo numa organização do terceiro setor, também devemos escolher o método mais adequado para a efetiva realização da avaliação.

Para a consolidação dessa escolha, Robbins (2009), Marras e Tose (2012) apresentam alguns métodos tradicionais, que se apresentam mais adequados para organizações de pequeno porte e, aqui, também nos apropriamos desses para a contextualização do terceiro setor. Do escopo de tais métodos, os referidos autores listam: o *checklist* (que consiste em projetar fatores como cooperação, assiduidade, produtividade e qualidade no trabalho, de modo que o avaliador preencherá, dentro de

uma escala do tipo *likert*¹, como percebe a eficiência do avaliado em relação ao respectivo aspecto); as escalas gráficas (formulário também a ser preenchido com base em escala *likert*, complementar a especificações de competências a serem avaliadas); o método da escolha forçada (são apresentadas alternativas ao avaliador, em blocos de frases, a fim de possibilitá-lo optar, marcar e descrever o que percebe acerca do desempenho do avaliado, de modo semelhante ao preenchimento de um questionário com respostas fechadas); o método dos incidentes críticos (consiste em registrar condutas extremas – colaborativas ou plausíveis de punição/advertência – expressas pelos empregados e observadas pelos supervisores imediatos); e o método da pesquisa de campo (são promovidas entrevistas com os superiores imediatos dos avaliados, com o objetivo de se identificar, conferir e avaliar causas, origens e motivos pelos desempenhos, com base em fatos e vivências).

Além da determinação do método de avaliação de desempenho a ser adotado, destacamos Ferreira (2012), ao ressaltar alternativas para se aprimorar esse processo. São cuidados simples, mas que requerem atenção dos profissionais de gestão de pessoas, como definir, claramente, o que se pretende avaliar; sensibilizar, orientar e conscientizar avaliadores e avaliados; garantir *feedback* adequado aos avaliados (com foco no aprimoramento profissional); preservar o sigilo das informações e dos resultados que estruturam os *feedbacks* aos avaliados; avaliar e considerar os fatores que afetam os desempenhos na organização (além da disciplina a normas e produtividade, que são critérios mais usuais – e restritos – dentre os aspectos mais observados nas tarefas representativas da rotina de uma ONG); compreender a avaliação como um processo contínuo; adotar e promover credibilidade na autoavaliação como meio ao autodesenvolvimento.

Ferreira (2012) também destaca o fato de que os gestores também devem ser avaliados por seus liderados, assim como avaliadores e avaliados devem se comunicar e terem confiança mútua. Vale destacar que, ainda reconhecendo-se restrições de planejamento e sistematizações na programação de avaliações de desempenho nas ONGs, quando essas são praticadas no terceiro setor, não se observa a prática de avaliações de desempenho em cargos de chefia. Isso pode gerar inseguranças àqueles que venham assumir atribuições de chefia, ou aos quais recaem responsabilidades que requeiram habilidades de liderança nas organizações do terceiro setor.

Além disso, a falta de *feedback* é uma condicionante para a desmotivação do profissional, acarretando prejuízos ao comprometimento com os objetivos organizacionais e, também, na intensificação de rotatividade nos cargos de liderança na composição das equipes de trabalho nas ONGs.

Devem ser enfatizadas, portanto, as contribuições resultantes da avaliação de desempenho, especialmente nos contextos de trabalho no terceiro setor. Vale também realçar que, uma vez que o processo de avaliar se conclui com o levantamento de indicadores, Ferreira (2012) argumenta que esses devem ser precisos e objetivos, de modo a não serem demasiadamente numerosos e dispersos para garantir análises eficazes e, para tanto, devem ser delimitados e coerentes às condições de cada setor ou equipe avaliada. Temos que as ONGs se caracterizam pela diversidade profissional

¹ Escala do Tipo Likert é comumente utilizada para o levantamento de opiniões, como meio de se apurar, em pesquisas, os julgamentos dos participantes, segundo a qual podem atribuir valores de concordância em intervalos extremos que representem o que (e como) percebem o que seja questionado.

quando seus focos de atuação se concentram a atender públicos específicos e com os mais diversos tipos de demandas expressivos de vulnerabilidades sociais. Logo, os propósitos de trabalho devem se convergir para objetivos claramente definidos, e com refinamento de tarefas que confirmam as melhores maneiras de atingir o que garantir os interesses públicos.

Seguindo semelhante linha de raciocínio, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) definem que, por possibilitar identificar “deficiências”, ao se analisar a qualidade das contribuições dos profissionais avaliados, a gestão de desempenho deve, portanto, ser orientada para levantar meios que confirmam a melhor aplicabilidade do potencial humano. Para tanto, faz-se necessário, além de pontuar as carências de competências, na composição do quadro profissional, ressaltar os aspectos positivos, de modo a estimular o desenvolvimento dos funcionários. Nos casos das ONGs, essa ênfase sobre as potencialidades humanas devem ser valorizadas, inclusive, àqueles que se engajam em trabalhos voluntários.

Determina-se, portanto, que o foco da avaliação de desempenho se concentra no valor agregado. “Fatores como pontualidade e assiduidade, por exemplo, indicam o quanto o avaliado demonstrou ser disciplinado, mas pouco acrescentam à verificação do desempenho efetivamente alcançado” (FERREIRA, 2012, p.34). Logo, frente à ressalva de que os resultados das avaliações de desempenho, quando não planejadas, acabam não se convertendo em benefícios e novas diretrizes de trabalho nas ONGs, reforça-se a proposta de que este processo requer considerações mais amplas e aprimoradas para a efetiva prática daqueles que assumem compromisso com a sociedade.

ROTEIRO PARA UM PROCESSO SIMPLIFICADO

Tendo em vista a importância de contar com um processo de gestão do desempenho, todas as organizações deveriam implantá-lo. Quando não for possível contar com um profissional especializado para conduzir a implantação dessa atividade, pode ser adotado um modelo simplificado do tipo do que aqui apresentamos. Seguem as etapas fundamentais recomendadas:

1. Sensibilização – tendo em vista que muitas pessoas podem reagir mal à perspectiva de serem avaliadas, convém promover uma reunião com todos os funcionários e voluntários para esclarecer que o objetivo é favorecer o crescimento individual e melhorar o desempenho organizacional. Nesse momento podem ser apresentadas as principais distorções que podem ocorrer no processo avaliativo destacadas na seção anterior (leniência, efeito halo...), de modo a alertar os avaliadores para que evitem neles incorrer.
2. Escolha dos fatores que serão avaliados – são muitos os quesitos que podem constar da avaliação de desempenho. Cada instituição deve escolher aqueles que possuem maior impacto no tipo de trabalho que desenvolve. A pontualidade, por exemplo, é fundamental para os trabalhadores de uma creche mas não é tão importante em uma instituição

dedicada à pesquisa. Pode ser interessante, também, conforme o caso, adotar indicadores diferenciados para funcionários, gestores e voluntários ou ainda diversificá-los conforme o setor de atuação. Exemplos de fatores comumente utilizados são: compromisso com a qualidade dos serviços, espírito de equipe e disposição para colaborar, relacionamento interpessoal, iniciativa e interesse em aprender, dentre outros. Uma dica é adotar um número reduzido de fatores, o que vai facilitar uma avaliação mais aprofundada.

3. Montagem do caderno de pesquisa – como já destacado, são diversos os modelos que podem ser adotados. Uma opção mais simples seria pedir que o avaliador estabeleça uma nota de 0 a 10 ou um conceito (fraco, regular, bom, excelente) para cada fator considerado, seguido da justificativa para a sua escolha. A avaliação pode ser feita em questionários físicos ou eletrônicos, conforme a disponibilidade de recursos.
4. Aplicação da avaliação – Todos os gestores e líderes de projetos devem avaliar os membros de suas equipes. É desejável, também, que os liderados avaliem os seus líderes. O modelo mais avançado é a chamada avaliação 360 graus, na qual os colegas também se avaliam, mas ele depende de maior disponibilidade de tempo e pode não ser possível em muitos casos. Fundamental, porém, é que a autoavaliação seja contemplada.
5. Discussão dos resultados – os gestores e líderes de projetos devem sentar-se com cada um dos seus liderados para discutir as avaliações recebidas e esclarecer os possíveis motivos das notas menos elevadas.
6. Adoção de medidas de desenvolvimento – essa providência é que caracteriza a chamada gestão do desempenho, que não se restringe à avaliação, contemplando a busca de crescimento contínuo dos avaliados. Os líderes devem pactuar com cada liderado o que pode ser feito para superar as deficiências eventualmente detectadas. Vale a pena registrar a avaliação feita e as medidas combinadas para futuro acompanhamento.

Como vemos, trata-se de um processo relativamente simples, que não requer muito tempo ou recursos, podendo, assim, ser implantado em praticamente qualquer organização.

PARA CONCLUIR

Avaliar o desempenho de todos os membros da organização: gestores, funcionários e voluntários representa uma medida de grande importância para as ONGs. Apesar das boas intenções que podem estar por trás dos trabalhos desenvolvidos nesse tipo de instituição, nem sempre o que tem sido feito e a forma como tem sido realizado revelam-se adequados. É possível mesmo, em alguns casos, que ações bem intencionadas estejam causando prejuízos aos processos organizacionais e ao cumprimento da missão.

Trata-se de uma atividade muito positiva tanto para as pessoas avaliadas quanto para a organização que a promove. Para os avaliados, representa uma ótima oportunidade de conhecerem suas limitações, visando superá-las, bem como seus pontos fortes, que poderão ser mais bem explorados, uma vez que deles se tenha ciência. Para a instituição, é uma excelente forma de direcionar os esforços de treinamento e desenvolvimento, a realocação das pessoas em setores ou projetos e a superação de problemas de desempenho.

Assim, para contribuir de modo estratégico, configurando-se como uma atribuição própria de Gestão de Pessoas, a avaliação de desempenho deve contribuir para o melhor alcance dos objetivos organizacionais, inclusive nas especiais contingências, típicas do terceiro setor. A base fundamental desse processo deve ser, para que esse objetivo seja viável, a verificação dos planos estratégicos e dos padrões definidos pela organização, aos quais os indicadores que serão utilizados na avaliação precisam estar alinhados.

A avaliação informal, à qual muitas organizações se restringem, tem sim o seu papel, a sua importância. De fato, todo gestor precisa adotar a prática de acompanhar cotidianamente os trabalhos realizados pelos liderados e oferecer *feedbacks* constantes. Não é, todavia, suficiente. Além dessas conversas cotidianas, é muito importante que exista um processo avaliativo estruturado, o qual amplia o foco e favorece um melhor resultado no sentido de estimular o funcionário ou voluntário a superar suas limitações.

Muito importante, também, é que sejam contempladas ações para o desenvolvimento de cada avaliado, com base no que foi levantado. Vale destacar que não se trata somente de corrigir os pontos fracos mas também de aproveitar melhor o potencial de cada pessoa. Muitas vezes a avaliação revela competências que podem ser mais bem aproveitadas pela instituição, seja com a atribuição de novas responsabilidades ou até mesmo com a promoção para outros cargos.

Trata-se, em resumo, de uma ferramenta de grande valor, que precisa ser utilizada como forma de favorecer o desenvolvimento individual e organizacional.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. *Avaliação de desempenho humano na empresa*. São Paulo: Atlas, 1992.

FERREIRA, V. C. P. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

FRANÇA, A. C. L. *Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas, 2013.

MARRAS, J. P.; TOSE, M. G. L. S. *Avaliação de desempenho humano*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PEIXOTO, A. L. A.; CAETANO, A. *Avaliação de desempenho*. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (org.). *O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia*. Porto Alegre: Artmed, 2013.

GESTÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

RAFAELA KNAIP ALVES DA FONSECA
CAROLINE ARAUJO RAMPINELLI KNOPP

A evolução da área de gestão de pessoas permitiu que organizações de diversos setores e portes passassem a adotar melhores práticas para a administração de seus trabalhadores. Influências tanto internas como externas, ao longo dos tempos, geraram necessidades cada vez maiores para que as organizações evoluíssem e se tornassem mais dinâmicas. Por isso, cada vez mais, as pessoas e instituições estão alinhadas em busca de melhores resultados. Nesse sentido, alguns processos da área passaram por melhorias e inovações. Um exemplo é a função geralmente denominada de “cargos e salários”.

Uma das responsabilidades envolvidas é a descrição das funções atribuídas a cada cargo da organização, identificando suas responsabilidades e tarefas, permitindo, com isso, definir quais os requisitos básicos para seleção de um perfil desejado, além de garantir que a remuneração seja coerente com o mercado de trabalho. Para termos esta atividade bem-estruturada e adequada, é importante que a organização tenha um processo de planejamento apropriado. Isso facilita o reconhecimento de possíveis problemas de gestão como, por exemplo, a má utilização das habilidades de seus trabalhadores, a identificação de insatisfações profissionais e de possíveis alocações a serem feitas que possam gerar um aumento no desempenho tanto do profissional quanto da organização como um todo. O desempenho dessa atividade de forma eficiente também pode ser favorável para evitar ações na justiça do trabalho, as quais podem gerar consideráveis prejuízos para a instituição.

No caso específico das ONGs, observar estritamente os direitos trabalhistas e manter um ambiente de satisfação, com os funcionários sentindo-se respeitados e valorizados, revela-se especialmente relevante. Não faz sentido defender, nos trabalhos que desenvolve, a justiça social e manter arranjos organizacionais que representem injustiças para seus trabalhadores.

Partindo desse pressuposto, apresentaremos, a seguir, algumas tendências da moderna gestão de cargos e salários, envolvendo práticas que se revelam adequadas ao ambiente organizacional contemporâneo.

A IMPORTÂNCIA DA DESCRIÇÃO DE ATIVIDADES

Durante o processo de análise da pesquisa realizada, notou-se que a maioria das instituições (17 das 28 ONGs) apresenta mais de 20 anos de existência, já estando, assim, consolidadas. Entretanto, muitas destas organizações ainda apresentam a falta de elementos claros para a utilização na área de gestão de pessoas, principalmente, em relação à função cargos e salários, como será demonstrando e analisado ao longo das demais seções do capítulo. Os resultados da pesquisa demonstraram, portanto, que a utilização de instrumentos que auxiliem em uma gestão de cargos e salários eficiente ainda é algo raro dentro dessas instituições independentemente de seu tempo de existência.

A primeira questão sobre o tema em análise apresentada aos entrevistados abordava a existência da descrição dos cargos dos funcionários e das tarefas dos voluntários. O baixo número de gestores que afirmou adotar este recurso demonstra que há uma falta de estruturação na área, como dito anteriormente. A descrição é importante, pois consiste na relação entre as ocupações e os requisitos necessários para seu desempenho, estabelecendo as responsabilidades, a forma e o modo como o trabalhador deve realizar sua função. O uso deste método merece uma atenção especial dos gestores, pois permite, primeiramente, que os responsáveis pelo recrutamento e seleção de pessoas, tenham um perfil desejado no momento de realizar a seleção do trabalhador, o que acaba por diminuir o tempo vago da função, além de haver o refinamento na triagem desses candidatos. Com isso, é possível conseguir uma pessoa que seja qualificada formalmente para o cargo em questão, como a necessidade de formação na área desejada e cursos que sejam relevantes, além de qualidades pessoais que sejam compatíveis com a função.

O expressivo número de ONGs pesquisadas que declarou não ter descrição das tarefas atribuídas aos voluntários pode ter influência na rotatividade deles. O fato dessas pessoas não possuírem um vínculo financeiro com a instituição e acabarem por desempenhar funções distintas às quais se dispõem inicialmente, pode gerar uma queda na motivação gerando, assim, um aumento nas ausências em dias de trabalho ou até mesmo o abandono da função. O fato de possuir tal descrição e, na prática, não ocorrer, como informado por um entrevistado na pesquisa, também demonstra uma problemática tão grande quanto à falta de descrição, pois pode reduzir o grau de seriedade da instituição diante de seus trabalhadores e, com isso, também provocar um aumento na rotatividade.

Além dessa necessidade de descrição para os cargos e tarefas, é preciso que as atividades da área de gestão de pessoas como um todo sejam desenvolvidas de forma harmônica. No caso da falta de descrição das atividades exercidas, pode haver o prejuízo de áreas como a de recrutamento e seleção que não escolherá uma pessoa adequada para realizar as funções indicadas pelos gestores. Outro exemplo é que não adianta investir de forma adequada no treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores e remunerá-los com deficiência. Em uma situação como essa, provavelmente, a

insatisfação com a remuneração acabará desestimulando as pessoas a colocarem em prática o que aprenderam, tornando, assim, os investimentos em capacitação pouco eficazes. A correta gestão salarial favorece, ainda, que a avaliação de desempenho seja realizada de forma mais eficiente e o recrutamento e a seleção sejam mais imediatos e efetivos.

ROTEIRO PARA DESCRIÇÃO DOS CARGOS

O primeiro passo para descrever as tarefas é realizar uma entrevista com ocupantes de cada cargo. Caso a organização possua vários funcionários no mesmo cargo, não é necessário entrevistar todos, podendo ser adotada uma amostragem, dando-se preferência aos mais antigos na casa que, supõe-se, conhecem melhor as rotinas cumpridas. Pergunta-se aos trabalhadores o que eles fazem e, em seguida, faz-se uma redação em linguagem clara das tarefas. Também é importante submeter o documento gerado à apreciação dos gestores e líderes de projeto, para que vejam se não ficou faltando nada importante e validem o que foi informado pelos entrevistados.

Cada tarefa deve ser apresentada em um tópico separado, começando, por convenção, com um verbo no infinitivo. Deve ficar bem claro não apenas o que é feito mas também como é realizado. Por exemplo, se um funcionário diz que uma de suas tarefas é “pegar as cartas que chegam e distribuí-las”, devem ser solicitadas mais informações a respeito até chegar a uma definição do tipo: “Receber, diariamente, as correspondências entregues pelo Correio, separando-as conforme os destinatários e encaminhando-as aos setores devidos”.

Convém, também, colocar na descrição algumas responsabilidades que são básicas para todos os cargos, tais como:

- Zelar pela conservação dos materiais e equipamentos da instituição, utilizando-os de forma adequada e relatando ao superior hierárquico as eventuais necessidades de manutenção ou suprimento.
- Manter relacionamento cordial com todos os funcionários, voluntários, públicos atendidos e demais pessoas com quem se relaciona profissionalmente.
- Cumprir e fazer cumprir as normas internas aplicáveis à execução de suas tarefas.
- Auxiliar os gestores na orientação dos demais funcionários, sempre que solicitado e repassando informações sobre o desempenho das tarefas e rotinas da instituição.
- Comunicar ao superior hierárquico qualquer fato que se mostre relevante para o bom andamento dos trabalhos ou anormalidades observadas que possam causar prejuízos à instituição, aos colegas ou às pessoas atendidas.
- Desempenhar outras tarefas correlatas, de nível de complexidade similar às aqui descritas.

Esta última definição é importante, pois evita que alguém depois se queixe de que está fazendo uma tarefa que não consta de suas atribuições, uma vez que seria impossível colocar na descrição tudo o que pode vir a ser solicitado a cada profissional.

Finalizadas as descrições dos cargos, deve ser feita uma análise para ver se elas estão coerentes entre si. Pode ocorrer, por exemplo, de dois cargos distintos estarem com praticamente as mesmas tarefas. Caso recebam salários diferentes, essa será uma possível fonte de reclamações trabalhistas.

O mesmo deve ser feito em relação aos voluntários e tal definição deve ocorrer antes mesmo de sua admissão na instituição. Como já destacado no capítulo 4, há ONGs que têm por hábito receber qualquer pessoa interessada em ajudar e deixar que ela escolha o que quer fazer. Essa, porém, não é uma boa prática. O melhor é mostrar a quem se apresenta como voluntário as funções que estão disponíveis para ser executadas, com base nas descrições previamente preparadas.

A seguir, trataremos do aspecto favorável que a mudança para uma gestão por competências trouxe para o ambiente organizacional, unido à importância de se ter requisitos para a seleção de pessoas.

TENDÊNCIAS DA GESTÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

Uma das tendências da Gestão de Pessoas nas organizações que têm buscado o aprimoramento dessa função é a adoção da Gestão por Competências. As competências podem ser definidas, conforme proposto por Carbone *et al.* (2011, p. 43) e já destacado no capítulo 5, como sendo “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações”.

A adoção da Gestão por Competências gera impactos em todas as atividades da Gestão de Pessoas. Os novos modelos de cargos e salários baseados em competências (RESENDE, 2002) consideram a participação do trabalhador como meio fundamental de alcance da estratégia organizacional e de criação de vantagem competitiva (LAWLER III *apud* ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001). Se antes o foco era no cargo e não nas pessoas e suas carreiras, o que dificultava as relações trabalhistas e aumentava as reclamações de isonomia, hoje os novos modelos caracterizam-se pela integração de métodos de seleção, treinamento e desenvolvimento e plano de carreira.

Em relação à pesquisa realizada, ao tratar sobre os requisitos básicos para a seleção de um novo funcionário ou voluntário, a grande maioria das instituições pesquisadas informou não possuir uma definição clara para os principais requisitos de seleção, sendo que, apenas uma instituição relatou possuir uma maneira mais estruturada para a escolha de novos trabalhadores. Dentre estas instituições que não possuem uma forma clara, normalmente, usam-se requisitos

como: disponibilidade, experiência na função, necessidade interna e até a livre escolha da própria pessoa. Essa falta de critérios claros pode estar relacionada diretamente à falta da descrição formal dos cargos e das tarefas como tratado anteriormente. Com isso, é normal que haja ausência de uma definição clara sobre os principais requisitos a serem abordados no momento da seleção do trabalhador.

Assim como dito em relação à descrição dos cargos e tarefas, a escolha de critérios claros para seleção permite que haja a escolha de um perfil adequado para uma determinada função. Ajuda, assim, a evitar problemas futuros relacionados à falta de adequação em um cargo, como, por exemplo, a seleção de uma pessoa que seja tímida e introvertida para o cargo de atendente ou recepcionista, que exige constante contato com o público. Questões como estas podem prejudicar a instituição com o baixo rendimento do trabalhador e podem fazer com que se perca uma pessoa que possua boas qualificações para outras áreas de trabalho, mas que está apenas mal alocada, além de gerar no trabalhador desmotivação para as demais atividades.

Os novos modelos de gestão por competências também apresentam critérios mais claros e objetivos, facilitando, com isso, o *feedback* aos liderados, pois permitem que líderes se sintam mais seguros e confortáveis para prestar esclarecimentos. Isso antes não era algo comum, pois os modelos tradicionais costumavam ser pobres em critérios e em referências objetivas fazendo com que os gestores tivessem dificuldade para explicar a diferenciação salarial e a movimentação de carreira.

Sabemos, entretanto, que a utilização de ferramentas para a gestão do ambiente administrativo das organizações não governamentais é desafiante, devido à escassez de recursos financeiros e, muitas vezes, de pessoas especializadas nessa área. Hoje em dia, porém, a facilidade de se encontrar meios que possam direcionar os gestores a se aprimorarem em seus cargos profissionais possibilitou que a gestão de pessoas em ONGs ganhasse mais notoriedade e funcionasse tanto quanto em outros tipos de organização.

A utilização destas ferramentas não deve ocorrer da mesma maneira do que em uma grande empresa, mas pode ser adaptada ao tipo de instituição e ao seu porte. Conforme destacado nos capítulos 1 e 2, o modelo de gestão de uma ONG precisa ser adaptado às suas peculiaridades. Dutra e Hipólito (2012) destacam esta característica como importante à incorporação na gestão contemporânea de cargos e salários, chamada análise contingencial da organização. Tal modalidade consiste em não adotar modelos fechados e uniformes, procurando adaptá-los às peculiaridades de cada organização, tendo em vista seus momentos, objetivos, valores e cultura, dentre outros fatores.

Segundo Resende (2002), o novo modelo de gestão de pessoas baseado em competências aumentou a contribuição para o alcance dos objetivos da organização, pois é integrador por excelência. Os métodos tradicionais revelavam-se muito tecnicistas, ou seja, tinham forte base em técnicas, por vezes bastante complexas, e pouca ênfase na integração com o cumprimento da missão das organizações, com a busca de resultados.

Ainda de acordo com Resende (2002), um dos maiores problemas relacionados à gestão de cargos e salários é atender, prioritariamente, os interesses da organização visando estruturá-la de acordo com os recursos financeiros que dispõe, sem considerar os interesses dos funcionários. Esses desejam, naturalmente, justiça salarial baseada nas competências e qualificações e indicação de perspectiva de evolução e crescimento. É importante, por isso, que haja a conciliação de interesses entre a organização e seus funcionários para que não ocorram insatisfações com certos critérios e que sejam levados em consideração às expectativas, interesses e necessidades de ambos.

Além dessas modificações que contribuíram para a evolução da área de cargos e salários, é de suma importância que os gestores conheçam os impactos que diversas questões no trabalho trazem para as pessoas dentro da organização, como a remuneração, por exemplo. O tópico seguinte traz as principais problemáticas relacionadas ao impacto da remuneração na satisfação dos trabalhadores e como é possível lidar com essas questões.

IMPACTOS DA REMUNERAÇÃO NA SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES

Um bom gestor deve compreender a importância de se ter funcionários motivados a buscar os objetivos da instituição em todos os níveis organizacionais, inclusive no âmbito operacional. Também é importante que os funcionários não se mantenham em sua “zona de conforto” por acreditarem que serão menos cobrados simplesmente pelo fato de estarem atuando em uma organização do terceiro setor, pois isso não deve ser verdade. Por isso, o favorecimento da motivação no trabalho é um importante desafio a ser superado. Vamos ver, a seguir, como a remuneração pode contribuir nessa direção.

Um debate que tem sido travado há bastante tempo em relação à motivação para o trabalho é sobre a influência exercida (ou não) pela elevação dos salários pagos. Conforme destacam Ferreira *et al.* (2009), Frederick Herzberg, um dos mais famosos estudiosos do processo motivacional, defendeu que a concessão de remuneração mais elevada não representa um fator motivacional e sim um fator higiênico, ou seja, aquele que apenas contribui para evitar a desmotivação. Essa é uma posição polêmica, contestada por pessoas que enxergam na retribuição financeira um dos pilares das relações de trabalho, atribuindo-lhe uma importância significativa na satisfação dos trabalhadores. Mesmo que assumamos, porém, a posição defendida por Herzberg, temos que admitir que o salário é realmente muito importante, uma vez que, se não for percebido como justo, induz o indivíduo à desmotivação.

Ao abordar a questão sobre como são definidos os salários praticados dentro das instituições, grande parte das ONGs entrevistadas relatou possuir algum critério claro que os estipula, sendo, normalmente, por meio do sindicato ou pela categoria representante. Entre estas instituições, quatro informaram pagar um valor um pouco maior que o piso salarial da categoria, o que demonstra que as instituições do terceiro setor utilizam parte de seus recursos financeiros como forma de retenção de

seus talentos. O uso de um critério adequado para a definição dos salários praticados é importante, pois, além de estimular a realização das atividades de forma eficiente, como dito anteriormente, é fundamental quando ocorre o aumento salarial ou a promoção de um funcionário, pois são deixadas de lado decisões tomadas sem coerência ou explicações, permitindo que o gestor lide melhor com conflitos devido à maneira mais transparente para lidar com a situação.

Ainda sobre a questão salarial, foi perguntado aos entrevistados, na pesquisa apresentada no capítulo 1, sobre a existência de acréscimos, gratificações ou premiações na remuneração e a grande maioria, sendo vinte e uma em um total de vinte e oito ONGs, afirmou não possuir. Entre essas, seis relataram que utilizam algum tipo de acréscimo financeiro, como, por exemplo, a distribuição de parte dos lucros arrecadados em festas realizadas ou o alcance de metas de arrecadação. Apenas uma instituição informou realizar a premiação do trabalhador por meio de uma folga e nas datas de aniversário para os destaques do mês.

Da mesma maneira como os benefícios, que serão analisados posteriormente, os acréscimos ao salário, permitem que haja a retenção de talentos e a demonstração da valorização dos trabalhadores para a instituição. Contudo, deve-se ressaltar que, apesar da importância dada à retribuição financeira, seja em empresas privadas, públicas ou em organizações do terceiro setor, ela é apenas um fator entre tantos outros que afetam a motivação dos trabalhadores. Por isso, é importante que, no ambiente corporativo, existam gerentes atentos ao clima organizacional para identificar que, apesar de obter tais benefícios financeiros, o trabalhador ainda não se sente estimulado e tentar descobrir possíveis causas para esta falta de estímulo.

Já os voluntários não fazem jus a nenhum tipo de remuneração, sob a pena de descaracterizar a natureza de sua relação com a instituição na qual atuam, configurando, com isso, a situação de mão de obra ilegal. As recomendações feitas em relação à remuneração nas seções do presente capítulo não se aplicam a eles, portanto. É possível, entretanto, a concessão aos voluntários de auxílio-despesa para reembolso dos custos que eles venham a incorrer para o exercício de suas funções na instituição. Transporte, refeições e outras despesas similares podem ser custeados pela organização, pois não caracterizam remuneração.

Relembrando o que foi destacado anteriormente, a importância atribuída à remuneração é, por vezes, superestimada. Pesquisas citadas por Resende (2002) apontam que, ao contrário do que muitos acreditam, ganhar salários maiores não é a principal expectativa das pessoas, mas sim reconhecimento profissional, além de justiça e transparência nos critérios de definição de salários e promoções. As pessoas esperam também conhecer as possibilidades de carreira na organização. No caso das ONGs, essa é uma boa notícia, já que, muitas vezes, não possuem recursos para pagar salários elevados.

A valorização do indivíduo, por meio do reconhecimento de suas qualificações, habilidades e competências, seria, conforme tais estudos, o fator fundamental para a motivação e autoestima da pessoa. De acordo com Dutra e Hipólito (2012), um sistema com transparência de critérios permite

que haja uma forte tendência de associação entre as recompensas recebidas e os critérios de ascensão na carreira. Ou seja: mais importante do que o quanto se paga a um funcionário é o quanto ele acha justa sua remuneração, especialmente em comparação com a recebida por outras pessoas na mesma organização. Também é fundamental que todos tenham clareza sobre os critérios que são utilizados para o crescimento profissional e a ocupação de cargos mais elevados. Transparência é, portanto, uma qualidade indispensável aos sistemas de cargos e salários. Esse é, portanto, um cuidado que deve ser adotado em todas as instituições. Sendo as ONGs entidades voltadas para a promoção da justiça social, não seria coerente manter práticas de gestão de pessoas vistas como injustas. Nesse caso, estaria ocorrendo o que a sabedoria popular chama de “em casa de ferreiro, o espeto é de pau”. O que queremos dizer é que é compreensível que uma instituição não possa pagar salários elevados. O que não é aceitável é que existam injustiças internas, com grandes disparidades entre o que se paga a duas pessoas que desempenham tarefas similares, por exemplo. Por isso, a busca de um equilíbrio interno no sistema de remuneração é fundamental.

De acordo com Moretti e Treichel (2012), além de deixar de lado a falsa ideia de que o mais importante é o salário e que este é o único objetivo do trabalhador, é importante considerar também seus sentimentos e aborrecimentos, os quais não são ignorados pelo trabalhador apenas por uma compensação monetária. Quando se sente apenas cobrado, percebendo, por exemplo, que lhe é negado o acesso às informações sobre a organização ou a oportunidade de participar de debates sobre o seu trabalho, o funcionário pode se frustrar. Em geral, as pessoas não contentam em serem apenas executores de tarefas, almejando conhecer o meio no qual estão inseridas. O trabalhador então, antes de ser um funcionário, é um ser humano que traz suas bagagens consigo para o trabalho. Por mais que se espere de um bom profissional que ele deixe seus problemas pessoais “em casa” e não os traga para o convívio profissional, toda pessoa acaba por trazer consigo sentimentos, ambições e expectativas pessoais. O indivíduo precisa, portanto, ser percebido como integrado e indivisível com toda a sua autoestima e auto realização dentro da organização (MORETTI; TREICHEL, 2012).

Outro ponto fundamental de atenção do gestor é o bem-estar dos seus funcionários. Essa preocupação com a qualidade de vida no trabalho é algo que vem de muitos anos, sendo hoje, porém, um assunto muito debatido. A diversidade de oportunidades a serem aproveitadas traz para o trabalhador o pensamento sobre ser ou não conveniente continuar em seu trabalho. Segundo Rodrigues (1994), a qualidade de vida no trabalho é uma preocupação do homem desde o início de sua existência, mesmo em outros contextos, ela permitia facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa.

A felicidade do indivíduo com o seu cargo é, então, o resultado de muitos fatores envolvidos. Muitas vezes o chamado “tédio” com a função que desempenham na instituição é associada apenas a baixa remuneração do funcionário, mas isso não condiz com a realidade. O fato é que as organizações usam a simbologia e o status associados ao cargo e ao salário para dizer ao indivíduo o quanto ele “agrega” e, portanto, insinuar o quanto sua estada ali é rica e importante (BENDASSOLLI, 2007). Por isso, o bem-estar dos funcionários tende a trazer

melhorias significativas para os resultados da organização. É importante salientar, todavia, que os esforços para melhorar essa qualidade devem passar pela reformulação de cargos e contar com a participação efetiva dos próprios trabalhadores. Essas atitudes têm sido eficientes, representando um investimento que pode gerar impactos positivos tanto na produtividade quanto na satisfação com o trabalho.” (FERNANDES; GUTIERREZ, 1988).

Contudo, a remuneração, vale lembrar, não é composta apenas pelo salário. Outros elementos podem compô-la, como os benefícios complementares, que serão tratados na próxima seção. Nas ONGs que, em geral, possuem recursos limitados para pagar salários mais elevados, os investimentos nessa modalidade podem ser uma boa opção para manter os funcionários mais satisfeitos com a remuneração recebida.

BENEFÍCIOS COMPLEMENTARES

Os benefícios representam produtos e serviços oferecidos aos funcionários visando seu bem-estar e o de seus familiares como, por exemplo, a cesta básica ou o plano de saúde. Eles podem ser classificados, conforme propõem Dutra e Hipólito (2012), em assistenciais (relacionados à segurança e ao suporte para casos imprevistos, como, por exemplo, assistência médica ou financeira); recreativos (que proporcionam o lazer e a diversão, como clubes e concursos culturais) ou serviços diversos (ligados à facilidade para melhorar a qualidade de vida, como estacionamento e restaurantes).

Os benefícios são também conhecidos como “salário indireto”, pois contribuem para a elevação da renda total dos trabalhadores, à medida que representam economia em despesas que eles fariam por conta própria. Uma das vantagens de conceder benefícios no lugar de simplesmente elevar os salários é que sobre eles não incidem os tributos e encargos que recaem sobre a folha de pagamento, como, INSS, FGTS, PIS, 13º salário e férias com acréscimo de 1/3. Para os trabalhadores, há também a não incidência da contribuição para o INSS e, conforme a faixa salarial, do desconto de imposto de renda.

Além disso, existe também a possibilidade de a organização conceder benefícios que não lhe gerem ônus, sendo útil tanto para a própria instituição como para seus trabalhadores. Dessa forma, a organização não extrapola seu orçamento e os trabalhadores, além de favorecidos, são incentivados a permanecer em seus cargos. Casos como o convênio com farmácias para desconto em folha de medicamentos adquiridos pelo funcionário, planos de saúde coletivos em que cada trabalhador adere voluntariamente e arca com os próprios custos e o uso de um fundo rotativo de empréstimos são alguns dos exemplos mais comuns deste tipo de benefício. Esses permitem que os funcionários tenham acesso facilitado a remédios, como é o caso dos convênios com farmácias e paguem um valor menor no plano de saúde em comparação aos planos individuais, que apresentam um valor mais elevado.

Dutra e Hipólito (2012), entretanto, chamam a atenção para um importante fator, que é a necessidade de realizar uma análise organizacional de longo prazo, visando analisar os resultados pretendidos juntamente com os custos decorrentes. É muito negativo para o clima interno a eventual retirada de um benefício antes concedido. Os gestores precisam pensar bem e calcular com cuidado os custos que precisarão ser assumidos antes de implantar um plano de benefícios, portanto. Quando, porém, é possível a concessão de benefícios, tende a haver maior retenção de talentos.

No que se refere aos benefícios oferecidos entre as instituições pesquisadas em análise, grande parte não os oferece, confirmando o fato de que é mais comum o uso deste artifício em organizações privadas. Porém, entre as que oferecem, a grande maioria oferta uma quantidade significativa, entre três ou mais benefícios. Podemos notar, com isso, a distinção entre dois tipos de ONGs: as que possuem uma maior quantidade de recursos e se dispõem a investir na remuneração de seus funcionários e as que não têm condições para oferecer a não ser o salário-base. É importante destacar ainda que, pelo fato de o vale-transporte ser um benefício obrigatório por lei, este não foi um objeto de atenção na pesquisa, por isso não foi citado entre os benefícios oferecidos. Além disso, estas instituições ofertantes, concedem benefícios que, até mesmo em empresas privadas, são mais raros de serem encontrados, como, por exemplo, benefícios para assiduidade, almoço no ambiente institucional, sala de descanso, seguro de vida e convênio com farmácia.

A adoção de benefícios é, sem dúvida, uma excelente alternativa. Sua utilização deve, porém, ser tratada com muita cautela, pois é preciso que os gestores realizem uma análise de longo prazo da situação institucional unido aos custos decorrentes como já foi afirmado (DUTRA; HIPÓLITO, 2012). A retirada de um benefício anteriormente concedido pode gerar tensões e contribuir negativamente para o clima organizacional, devido à insatisfação.

Na próxima seção, tratamos da ascensão profissional e da utilização do plano de carreira, muito adotado em outros tipos de organizações, que pode sofrer adaptações para adequar-se à realidade das ONGs.

CARREIRA E ASCENSÃO PROFISSIONAL

Os estudiosos da área de remuneração costumam destacar a existência de um plano de carreira como um elemento importante para uma boa política de remuneração. Na realidade específica das ONGs, especialmente as de menor porte, torna-se difícil, no entanto, a proposição desse instrumento. Ela exige a existência de um número maior de cargos e de diferentes níveis hierárquicos, o que não corresponde, em geral, à realidade dessas organizações.

Segundo Fernandes (2002), o objetivo do plano de carreiras deve ser atrair, comprometer, motivar e buscar reter os talentos das pessoas que sejam capazes de ampliar o volume e qualidade dos trabalhos da organização. Buscam, também, alinhar-se à visão, valores e missão mantidos. Tais objetivos, entretanto, precisam ser buscados, no caso específico das ONGs, de outras maneiras.

A carreira pode ser vista como um caminho constante e evolutivo que depende da pessoa e do meio que estão sempre em constantes transformações. O desenvolvimento individual passa pela capacidade de assumir cada vez mais responsabilidade e o crescimento na carreira ocorre, com isso, de forma análoga. Toda organização deve almejar a evolução contínua e o melhor aproveitamento de seus trabalhadores. Isso também deve ocorrer no terceiro setor onde, embora o foco não seja aumentar os lucros, as organizações precisam se manter com eficiência operacional e eficácia no alcance dos resultados sociais pretendidos. Ao contribuir para o crescimento de seus funcionários, a organização caminhará nessa direção, portanto.

Uma possibilidade assumida por um número cada vez maior de pessoas é fazer uma carreira em diversas organizações. Em tempos passados (até cerca de três décadas atrás), o objetivo da maioria dos trabalhadores era ingressar em uma grande corporação e nela se manter até a aposentadoria, fazendo carreira à medida em que era promovido. Hoje, é comum que um profissional troque de emprego, buscando ascender em diferentes organizações.

Fernandes (2002) destaca que, nos tempos atuais, a definição da carreira é mais complexa e desafiante, pelas próprias características da sociedade contemporânea. Ao mesmo tempo em que as pessoas continuam a planejar suas carreiras, nunca houve tantas incertezas como hoje. Frente a tantos avanços em diversas áreas, as profissões não ficaram atrás. Grande número de funções, cargos e profissões surgiram ao longo dos últimos anos. Cursos tradicionais se dividiram em outros que são cada vez mais específicos para determinada colocação e mais e mais restritivos. As organizações, então, têm exigido uma especialização cada vez maior na área onde se procura um emprego e muitos jovens se veem perdidos frente a gama de opções.

Dessa forma, uma ONG pode acolher profissionais em um determinado estágio de desenvolvimento da carreira, proporcionando-lhes oportunidades para a aquisição de novas competências, o que fará com que, em empregos futuros, seja mais fácil galgar cargos mais elevados. É comum também que jovens profissionais se voluntariem em ONGs a fim de obter experiências profissionais que irão contribuir com o desenvolvimento de sua carreira. É comum, inclusive, que grandes empresas valorizem experiências voluntárias em seus processos seletivos, tendo em vista o crescimento profissional e humano que elas proporcionam.

Sabe-se que muitos funcionários de ONGs manifestam satisfação com o tipo de trabalho que desenvolvem devido aos impactos sociais que neles percebem. Tal satisfação, porém, tenderá a ser muito mais efetiva se for acompanhada da constatação de que as experiências vivenciadas, além de socialmente relevantes, vão contribuir também para o crescimento pessoal e profissional do próprio trabalhador.

Outro aspecto que deve ser mencionado é que, muitas vezes, culpa-se apenas a organização pela não realização dos objetivos do funcionário. Esse é um julgamento equivocado. A gestão da carreira do indivíduo é algo que deve ser compartilhado por trabalhador e instituição. O indivíduo acaba por ser o maior responsável, pois é ele quem determina os rumos do seu plano de carreira. Problemas nesse relacionamento ocorrem porque, muitas vezes, os desejos não são compartilhados.

Se uma parte deseja certo objetivo e a outra tem outras metas, como será possível ambas saírem satisfeitas dessa relação? Certamente, uma vez que o funcionário perceba que seus objetivos e sonhos não condizem com as metas da organização onde está inserido, ele deve repensar seu plano de carreira e cotar as possibilidades de ser inserido em um novo cargo ou até outro local de trabalho.

Outra questão que deve ser considerada, no que tange à gestão dos voluntários, é a possibilidade de que eles se tornem, posteriormente, funcionários da própria instituição, fato que já tem ocorrido em várias ONGs, conforme revelou a pesquisa relatada no capítulo 1. Nas instituições em que isso ocorre, temos uma espécie de “plano de carreira” para os voluntários. Na pesquisa citada, dez de quinze ONGs pesquisadas que possuem voluntários declararam possuir funcionários que começaram como voluntários. Nesses casos, embora o funcionário passe a receber remuneração, há um aumento das obrigações assumidas e, poucas vezes, as pessoas pensam na responsabilidade que assumirão que antes, como voluntário, não era tão expressiva.

Nem todas as organizações, porém, adotam essa postura de promover voluntários a funcionários. Uma das explicações para isso pode ser a diferença de perfil entre essas duas funções. Muitas pessoas que se dispõem a serem voluntárias são idosas ou com algumas horas vagas no dia. Outras têm empregos mas podem ficar um turno na instituição, não tendo mesmo interesse em ser contratados. Nem todos os voluntários, portanto, ambicionam passar à condição de funcionário da ONG. Outro fator que deve ser levado em conta é que a pesquisa constatou que a maior parte das instituições entrevistadas possui um número reduzido ou até a ausência de funcionários.

É certo que não há nenhum inconveniente em contratar uma pessoa que desempenhou bons trabalhos voluntários. A instituição já conhece bem essa pessoa e terá maior confiança em contratá-lo. É preciso, porém, tomar cuidado para que o voluntariado não seja confundido como uma simples porta de entrada para o trabalho remunerado.

Outro cuidado que precisa ser observado é que, ao passar à condição de trabalhador remunerado, o antigo voluntário deve assumir um relacionamento totalmente novo com a organização. Não se pode admitir nenhum tipo de discriminação em relação aos que já ingressaram como funcionários. Por exemplo, pagar aos ex-voluntários um salário menor ou não observar algum de seus direitos trabalhistas é ilegal e pode gerar demandas na justiça, bem como desmotivação. Os gestores precisam ter clareza de que voluntariado e o trabalho remunerado são condições bem distintas e que a situação passada não pode ter nenhuma influência nos direitos presentes dos antigos voluntários.

A mudança do status de voluntário para funcionário, embora exija que certos fatores sejam atendidos, costuma ocorrer de forma não planejada e sem critérios muito precisos. A maioria apontou não conhecer bem como ocorre o processo de mudança e seus critérios, quando apontados, costumam ser pouco precisos e isso se deve à falta de planejamento nessa ascensão de cargo que poderia ser resultado de um plano de carreira também mal planejado ou inexistente.

PARA CONCLUIR

Como vimos, a correta gestão dos cargos, com base inicial na descrição de suas atividades, representa uma medida de grande importância para as organizações. Cargos mal definidos podem prejudicar o entendimento de quais são as responsabilidades de seus ocupantes, levando a conflitos e prejudicando a motivação para o trabalho. Além disso, a correta definição do escopo de cada cargo facilita a condução dos processos seletivos, o planejamento de atividades de treinamento e desenvolvimento e a atribuição de salários mais justos.

Os salários constituem, sem dúvida, uma parte fundamental da relação de uma organização com seus trabalhadores e precisam ser gerenciados com muito cuidado. Quando são muito baixos, podem causar desestímulo à permanência no emprego mas, por outro lado, se forem muito elevados podem comprometer o equilíbrio financeiro da instituição. Vale lembrar o que já destacamos: o mais importante, entretanto, é que exista uma coerência entre os salários atribuídos aos diversos cargos.

É certo que muitas ONGs costumam enfrentar limitações orçamentárias que não permitem a adoção de uma política de remuneração muito generosa. Por vezes, os escassos recursos financeiros disponíveis determinam a adoção de níveis salariais bem modestos. Mesmo nesses casos, porém, é possível evitar a ocorrência de problemas mais graves, tanto no que tange à insatisfação dos funcionários quanto em relação a eventuais ações trabalhistas. Podemos considerar que o fator que mais gera revolta nos trabalhadores não é o baixo salário em si, ainda mais quando a pessoa já sabia o valor que iria receber ao ser contratada e aceitou trabalhar nessas condições. O que mais tende a gerar problemas é a falta de transparência e de critérios justos. Manter um padrão adequado em relação a esses fatores, com equidade na concessão de salários é fundamental

Além disso, como já destacado, a remuneração é composta não só pelos salários mas também por outras modalidades, como os benefícios, os quais podem, em alguns casos, ser fornecidos sem ônus ou a um baixo custo, gerando bons impactos sobre os funcionários.

Em relação à gestão de cargos e salários, podemos dizer o mesmo que já foi destacado nos capítulos anteriores, referindo-se a outras funções da Gestão de Pessoas: a despeito de todas as limitações, os gestores das ONGs precisam buscar o aprimoramento de suas práticas.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. de; OLIVEIRA, P. M. de. Competências ou Cargos: Uma Análise das Tendências das Bases para o Instrumental de Recursos Humanos. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v.8, n. 4, p. 13-25, out/dez. 2001.

BENDASSOLLI, P. F. *Fator Humano: RH e Tédio*. GV Executivo. São Paulo, v.6, n. 2, p.47- 51, mar/abr. 2007.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P. LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.. *Remuneração e Recompensas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

FERNANDES, E.; GUTIERREZ, L. H. Qualidade de vida no trabalho (QVT) - uma experiência brasileira. *Revista de Administração*, São Paulo, v.23, nº 4, p.29-38, 1988.

FERREIRA, V. C. P.; CARDOSO, A. S. R.; CORRÊA, C. J.; FRANÇA, C. F. *Modelos de Gestão*. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

MORETTI, S.; TREICHEL, A. *Qualidade de vida no trabalho X auto realização humana*. Disponível em < <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev03-12.pdf> >. Acesso em: 08 Set. 2015.

RESENDE, E. *Cargos, Salários e Carreira: Novos Paradigmas Conceituais e Práticos*. 2 ed. São Paulo: Summus Editorial, 2002.

RODRIGUES, M. V. C. *Qualidade de vida no trabalho – Evolução e Análise no nível gerencial*. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

MOTIVAÇÃO E GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

MAIRA LEON FERREIRA
FLÁVIA DO CARMO SILVA FONSECA

O presente capítulo tem como objetivo geral clarificar os conceitos de motivação e gestão do clima organizacional, voltados para o trabalho voluntário e para os demais profissionais que atuam direta ou indiretamente no terceiro setor, pois sabemos que em muitas ONGs trabalham tanto voluntários quanto funcionários contratados ou efetivos. O capítulo também destaca os resultados da pesquisa realizada em ONGs de Juiz de Fora – MG, já apresentada no primeiro capítulo, com foco nos aspectos relativos à motivação e ao clima organizacional. Demonstra também como as organizações do terceiro setor podem se beneficiar desenvolvendo a motivação e realizando pesquisas de clima organizacional.

A importância do estudo do processo motivacional e da gestão do clima organizacional se apoia no fato de que existem motivadores não monetários, que ultrapassam o conceito de recompensas financeiras, os quais são indispensáveis tanto para as instituições lucrativas quanto para a gestão das ONGs. Esses fatores motivacionais e os principais componentes do clima organizacional são explicitados no decorrer do capítulo.

A Motivação humana, segundo Bzuneck (2004), pode ser compreendida como um fator psicológico ou como um processo. Diversos autores afirmam que a motivação leva a uma escolha, instiga, faz iniciar um comportamento que é direcionado a um objetivo. De acordo com Nakamura *et al.* (2005), a motivação pode ser definida como o conjunto de fatores que influenciam a conduta de um indivíduo. Os mesmos autores também destacam que a motivação pode ser direta, quando nos impulsiona diretamente ao objeto de desejo, e indireta, quando o indivíduo promove esforços em direção a meta estabelecida.

Existem várias teorias com o objetivo de clarificar o conceito de motivação quando este se refere aos locais de trabalho. Maslow (1967) desenvolveu a Teoria das Necessidades, que destaca ser o processo motivacional deflagrado a partir da busca da satisfação de necessidades pessoais. McGregor (1960) chamou de Teorias X e Y duas visões distintas sobre como favorecer a motivação, sendo a primeira baseada na coerção e a segunda no envolvimento do trabalhador. Herzberg (1959) elaborou a Teoria da Motivação baseada em dois fatores: higiênicos e motivacionais, destacando que

os primeiros apenas evitam a desmotivação e somente são percebidos quando estão mal atendidos. Estes autores e outros desenvolveram conceitualmente o campo da motivação. O desafio que se coloca é desenvolver, na prática, soluções compatíveis com o que eles propõem, conforme a seguir destacado.

TEORIA MOTIVACIONAIS: COMO EMPREGÁ-LAS NA PRÁTICA

Nesta seção, vamos tomar duas teorias motivacionais bem conhecidas, demonstrando como elas podem ser colocadas em prática. Começamos pela contribuição de Maslow (1967), que tem como pressuposto a crença de que o que motiva uma pessoa é a busca de suprir suas necessidades pessoais. Segue uma breve descrição de cada tipo de necessidade proposta por esse autor acompanhada da indicação das medidas que podem beneficiar o seu atendimento:

- **Fisiológicas** – são relacionadas ao bem-estar físico do indivíduo, tais como alimentação, saúde e repouso. Para favorecer o seu atendimento, as organizações devem zelar pela manutenção de um ambiente de trabalho saudável, combatendo possíveis focos de doenças ocupacionais. Precisa, também, oferecer uma remuneração (salários e benefícios) que permita aos trabalhadores alimentar-se adequadamente e cuidar de sua saúde.
- **Segurança** – dividem-se em duas dimensões, a física e a emocional. A primeira é favorecida pelos cuidados que precisam ser tomados para que sejam evitados acidentes de trabalho. A segunda, pela manutenção de um ambiente de confiança e estabilidade na relação dos trabalhadores com a instituição, em especial com seus líderes.
- **Sociais** – representam o desejo, inerente ao ser humano, de sentir-se membro de grupos sociais, de interagir de modo positivo com outras pessoas. Para favorecê-la, os gestores devem estimular o companheirismo e a lealdade nas relações interpessoais e fortalecer o sentido de equipe.
- **Estima** – é o desejo de sentir-se reconhecido pelos outros. O elogio sincero e demais demonstrações de apreço pelo trabalho realizado representam os meios que os gestores dispõem para suprir esse tipo de necessidade.
- **Autorrealização** – é o tipo de necessidade mais difícil de ser influenciado por outras pessoas, representando uma impressão pessoal e muito subjetiva de que o indivíduo está realizando seu potencial. A complexidade dessa questão reside no fato de que duas pessoas em uma mesma organização, ocupando o mesmo cargo, nas mesmas condições, com os mesmos estímulos, podem ter graus opostos de percepção, com uma sentindo-se muito realizada e a outra não. Duas providências, porém, podem ser indicadas como possíveis de contribuir para a autorrealização. A primeira é manter um processo de seleção eficaz, que considere o perfil motivacional dos candidatos, buscando contratar não apenas os que sabem

desempenhar bem as tarefas atinentes a cada cargo, mas verificando também se gostam daquilo que farão, se tais tarefas revelam-se estimulantes para eles. Também é importante adotar um estilo participativo de liderança, nos termos propostos no próximo capítulo. O envolvimento nos processos decisórios pode gerar um sentimento de valorização e de corresponsabilidade pelas conquistas que venham a ser obtidas, favorecendo, dessa forma, a realização pessoal.

- Estética – representa o gosto que as pessoas normalmente possuem pelo belo, harmônico e agradável aos sentidos. Manter um ambiente limpo, organizado, bem arrumado são as providências que devem ser adotadas para facilitar o atendimento dessa necessidade.
- Saber e conhecer – como seres inteligentes que somos, gostamos de compreender o porquê das coisas, não nos sentimos bem quando estamos envolvidos em processos produtivos cujos objetivos ou formas de estruturação não compreendemos. Aqui também a adoção do estilo participativo de liderança pode contribuir.

Vale lembrar que a motivação é um processo intrínseco, que vem de dentro para fora do indivíduo, não podendo ser controlado por outras pessoas. As condições encontradas no meio em que está inserida podem, contudo, facilitar ou prejudicar a emergência desse processo, inclusive no que se refere ao trabalho. O oferecimento de oportunidades para suprir as necessidades pessoais dos trabalhadores representa, assim, uma forma das organizações e seus gestores contribuírem com a motivação dos funcionários.

Hezberg (1959), como vimos, defende que nem todos os fatores são indutores potenciais para a motivação, havendo aqueles que somente evitam a desmotivação. Para ele, o que deve ser realmente buscado, por tender a estimular de fato os funcionários, é a melhoria do trabalho em si, denominada de enriquecimento dos cargos. Trata-se de uma série de técnicas para tornar o trabalho mais interessante, com destaque para as seguintes:

- Acréscimo de novas tarefas – em alguns casos, é viável dar novas responsabilidades aos ocupantes de um cargo cujas atribuições são muito rotineiras e entediadas. Uma das formas para colocar isso em prática é envolver os trabalhadores desses cargos em comitês de discussão e busca de soluções para problemas da organização.
- Simplificação das tarefas – no sentido oposto ao anterior, há cargos que envolvem um rol muito amplo de atribuições, tornando por demais complexo o seu bom desempenho. Nesse caso, deve-se buscar uma redistribuição das responsabilidades, permitindo que os trabalhadores tenham um foco mais específico em seus esforços.
- Integração funcional – representa o estabelecimento de conexões entre os trabalhos desenvolvidos pelos membros de uma equipe, de tal modo que cada um perceba-se como participante de uma missão maior e mais desafiante do o simples conjunto de tarefas que desempenha. Dando um exemplo prático, podemos imaginar uma creche que tem como

um dos seus processos o cadastro e admissão de novas crianças. O gestor pode fazer com que os diversos funcionários envolvidos nesse processo atuem de forma coordenada, sentindo-se responsáveis por fazê-lo funcionar de forma eficiente. Assim, uma funcionária do cargo de serviços gerais, cuja atribuição direta seria apenas mostrar para as mães recém-chegadas como é feita a higienização do berçário, nessa proposta estaria com todos os responsáveis pelas demais atividades, planejando a forma como serão recebidas as novas mães. Seria, assim, membro do “comitê de recepção a mães”. Uma interessante história nesse sentido diz que um visitante da NASA, a agência espacial norte-americana, perguntou a uma faxineira que varria o chão o que ela fazia ali, tendo como resposta: “eu ajudo a colocar o astronauta no espaço”.

- Revezamento em funções desagradáveis – algumas atividades são extremamente chatas, repetitivas ou desagradáveis por outros motivos. Uma boa medida, sempre que possível, é revezar a execução delas entre vários trabalhadores. Pode-se, por exemplo, colocar uma pessoa para executá-las pela manhã e outra à tarde ou ainda cada trabalhador delas se ocupar durante uma semana, em sistema de rodízio.
- Rotação de cargos – depois de um determinado tempo ocupando um cargo e trabalhando em um determinado setor, a tendência é que o trabalhador sinta que já aprendeu tudo o que podia e que suas rotinas profissionais o cansam. Nesse caso, pode-se tentar uma mudança de atribuições ou a transferência para outro setor, projeto ou atividade.

É certo que cada indivíduo é diferente do outro e que a complexidade do comportamento humano nas organizações não pode ser sempre enquadrada em modelos de análise pré concebidos. É fundamental, então, que os gestores procurem conhecer bem os membros de suas equipes, para entender melhor que aspectos impactam mais na motivação de cada um para, a partir daí, adotar as medidas que se revelem mais adequadas. A realização de pesquisas de clima organizacional, abordada posteriormente neste capítulo, representa uma valiosa ferramenta para a verificação dos aspectos que devem ser priorizados na organização, tendo como base os pontos de melhoria que forem levantados.

A MOTIVAÇÃO NO TERCEIRO SETOR

Vale destacar, no caso das ONGs, que a literatura existente sobre a motivação para o trabalho precisa ser adaptada antes de ser aplicada aos voluntários porque existem diferenças significativas entre eles e os trabalhadores remunerados. Os assalariados são motivados, dentre outros fatores, pela recompensa financeira, já o voluntário concentra-se em outros tipos de recompensa como reconhecimento, sentimento de pertença, entre outros (BRUDNEY; KELLOUGH, 2000).

Hackman e Oldhan (1976), outros autores clássicos dos estudos motivacionais, definiram cinco dimensões que são capazes de influenciar o desenvolvimento de estados psicológicos considerados críticos para a motivação do indivíduo em uma instituição. Tais dimensões compreendem: 1) Variedade de Tarefas que são desempenhadas; 2) Identidade da Tarefa; 3) Significado do trabalho que se relaciona com a importância da tarefa para o indivíduo e para a instituição; 4) Autonomia, ou seja, a liberdade de planejar e executar; e, 5) *Feedback* que está relacionado ao retorno que o indivíduo recebe sobre os resultados de seu trabalho. Podemos observar, assim, que a motivação humana é abrangente e que não está somente ligada ao fator de recompensas monetárias, o que justifica o estudo de fatores motivacionais para o trabalho voluntário.

Clary e colaboradores (1998) são considerados os pioneiros no estudo sobre as motivações sobre o voluntariado. Eles criaram uma escala denominada Inventário de Funções do Voluntariado (IFV), a qual foi aplicada em diversos países apresentando resultados importantes (DÁVILA; CHACÓN, 2004; MARTA; GUGLIELMETTI; POZZI, 2006). Os autores consideram que o voluntariado abrange funções pessoais, sociais e psicológicas e propõem seis motivações para o trabalho voluntário:

- 1- *Valores*: expressão de valores individuais como convicções pessoais ou obrigações morais. Permite ao voluntário expressar os seus próprios valores, como altruísmo, humanismo e religiosidade.
- 2- *Ajustamento social*: refere-se ao reconhecimento pelos amigos, familiares, entre outros de que o indivíduo é um membro importante do meio social onde vive.
- 3- *Defesa do ego*: o trabalho voluntário ajuda a enfrentar conflitos, ansiedades e incertezas.
- 4- *Conhecimento*: Este trabalho proporciona a aquisição de novas ideias e a prática de talentos e habilidades pessoais.
- 5- *Carreira*: Está relacionado à obtenção de benefícios para a carreira pessoal, servindo para a preparação para uma nova carreira ou para consolidar conhecimentos já adquiridos.
- 6- *Engrandecimento*: está associado ao desenvolvimento pessoal ou a satisfação em relação ao crescimento pessoal ou melhoria da autoestima e humor.

No Brasil, a escala IFV foi aplicada por Pilati e Hees (2011) em 319 voluntários. As motivações encontradas foram semelhantes às relatadas em outros estudos, porém ficou claro que o fator cultural exerce uma influência relevante. Também destacam que existem motivações diferenciadas

para cada tipo de voluntário. Foram identificadas as seguintes motivações: valores e entendimento, carreira, proteção e engrandecimento social. Os autores ainda afirmam que os voluntários mais jovens, com menos tempo de dedicação corroboram com a noção de que o voluntariado pode influenciar na vida profissional. O voluntariado também corrobora com o aumento da rede de relações sociais, revelado pelo fator “engrandecimento social”.

Snyder e Omoto (2008), argumentam que o voluntariado varia consideravelmente conforme a cultura do país. Muitas dessas variações são devido à orientação individualista ou coletivista das nações. Nos países de orientação cultural mais individualista, o envolvimento na resolução de problemas da sociedade é visto como uma questão de escolha pessoal, enquanto nas culturas coletivistas esse envolvimento tende a ser visto como uma obrigação e uma preocupação de natureza coletiva. Jiménez, Fuertes e Abad (2009) argumentam que não existe um único motivo para que o indivíduo seja voluntário. Para eles, os voluntários normalmente, agem por diversos motivos ou uma combinação deles, que pode ser resumida por uma experiência recompensadora.

Penner (2002) e um grupo de pesquisadores desenvolveram um modelo conceitual das causas do voluntarismo. Esse modelo sustenta que o voluntarismo contínuo é afetado por características demográficas, por variáveis disposicionais e por variáveis organizacionais. Quando se refere a variáveis disposicionais, o autor considera atributos duradouros, como as convicções pessoais e valores do indivíduo (convicções religiosas, valores e crenças, e características de personalidade). Para o autor, existem características na personalidade do indivíduo que o motiva a se voluntariar, denominada personalidade pró-social que inclui pensamentos, sentimentos e comportamentos relacionados à empatia.

Outro motivo para o voluntariado está na vivência de situações de sofrimento, pois, de acordo com Souza *et al.* (2003), 95% dos voluntários brasileiros e 83% dos portugueses que trabalhavam em hospitais com cancerosos tiveram antecedentes com a doença, eles mesmos ou familiares. Selli, Garrafa e Junges (2008) afirmam que o contato com situações de sofrimento sensibiliza o indivíduo, fazendo-o repensar seus valores pessoais.

Nesta perspectiva, sabe-se que as gratificações e recompensas advindas do trabalho dos voluntários têm importante papel para o ingresso e permanência deles nas instituições. Jiménez, Fuertes e Abad (2009) destacam três fatores relevantes de satisfação: com a gestão da organização, com as tarefas realizadas e com as motivações pessoais. Tendo em vista a importância da satisfação com a gestão da instituição torna-se necessário avaliar e compreender os processos de Gestão do Clima Organizacional.

CONCEITUAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA RELAÇÃO COM A CULTURA ORGANIZACIONAL

Com a globalização e o crescente desenvolvimento tecnológico percebemos a necessidade de que as organizações sejam competitivas e que a lucratividade seja também crescente. Neste

contexto, a gestão do clima organizacional tem se mostrado como uma ferramenta estratégica para melhoria dos resultados, pois, como afirmam Lima e Albano (2002), o clima impacta direta ou indiretamente na motivação e produtividade dos colaboradores, e conseqüentemente, nos resultados da empresa. Ainda, segundo os autores, as motivações, os comportamentos e as relações entre os agentes organizacionais refletem o clima organizacional, mas são duas vias, pois o clima organizacional também influencia essas mesmas variáveis.

Stefano, Zampier e Maçaneiro (2007) definem o clima organizacional como a maneira como os recursos humanos se comportam diante de vários aspectos internos e externos à organização, que se diferenciam de um período a outro. Já Maximiano (2000, p. 107) apresenta a seguinte definição:

O clima é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho. Estudar o clima é necessário para entender se a organização e suas práticas administrativas favorecem ou não o interesse e o rendimento das pessoas.

Considerando as definições apresentadas e as diversas conceituações presentes na literatura, concordamos com Luz (2003) que destaca três principais palavras-chave que perpassam os conceitos:

- Cultura organizacional: considera que cultura e clima organizacional são questões complementares.
- Percepção (dos funcionários): a influência positiva ou negativa dos funcionários sobre a empresa passa pela percepção de cada um quanto aos diferentes aspectos dela, afetando diretamente o clima.
- Satisfação (dos funcionários): a partir dos conceitos existentes para clima organizacional, o grau de satisfação das pessoas sempre está relacionado, direta ou indiretamente, com o clima.

O autor constata, ainda, que o clima e a cultura organizacional são tratados por muitos autores como sendo coisas parecidas e são de fato complementares. A cultura organizacional é uma das principais responsáveis por afetar o clima, dentre os vários fatores que também o influenciam, como fatores externos à organização. Sendo assim, afirma que cultura é causa e o clima é consequência.

De acordo com Souza (2014, p. 104), a cultura organizacional pode ser conceituada como a “personalidade da organização”, enquanto o clima é um “estado de espírito da organização”. Outra diferença é quanto ao tempo necessário para alterações ou mudanças. No caso do clima, uma mudança pode se dar de curto a médio prazo, enquanto para a cultura organizacional acontece de médio a longo prazo.

Considerando as organizações sem fins lucrativos (ONGs), a não distribuição de lucros não significa que não haja um interesse em produtividade, desempenho e bem-estar de funcionários e voluntários. Então, pelo que vimos anteriormente sobre os benefícios do clima favorável em uma empresa, a gestão do clima organizacional também se faz necessária para ONGs. E, conforme adiante destacado, esta gestão não é apenas necessária, como pode ser uma força estratégica para essas instituições.

Não existem muitas referências na literatura sobre o estudo de clima organizacional para ONGs. Concordamos que “é vital a reflexão e construções de práticas específicas” (BRAGA, 2012) para o terceiro setor e, assim sendo, também para a gestão do clima organizacional.

O QUE ENVOLVE A GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL?

Para realizar a gestão do clima organizacional, primeiramente precisamos entender os elementos que estão a ela associados, a começar pelos tipos de clima que, segundo Bispo (2006), podem ser favoráveis, mais ou menos favoráveis e desfavoráveis. O mesmo autor afirma que em um clima favorável estão presentes alguns fatores como, por exemplo, a satisfação, a baixa rotatividade e alta produtividade. Um clima mais ou menos favorável é aquele em que predomina a indiferença, média rotatividade e baixa produtividade. E, por fim, no clima desfavorável podemos perceber a existência de frustração, alta rotatividade e improdutividade.

Outro elemento importante são os indicadores que podem dar indícios a respeito do tipo de clima de uma organização. Mesmo não fornecendo as causas que os] estão influenciando positiva ou negativamente, tais indicadores podem sinalizar a necessidade de uma avaliação mais criteriosa e aprofundada. Entre vários outros, podemos citar o *turnover*, ou seja, a rotatividade de pessoal, as greves, desperdício de materiais e os conflitos interpessoais (LUZ, 2003).

No momento que uma organização precisa entender melhor como está o seu clima, seja de forma parcial ou total, ela pode optar por alguma estratégia de avaliação de acordo com sua realidade e contexto que está inserida. Luz (2003) apresenta diferentes opções e destaca que a pesquisa de clima organizacional representa a mais completa, pois possibilita a identificação dos pontos fracos no que tange à satisfação dos funcionários com os mais diversos aspectos da organização. Também permite o desenvolvimento de ações de prevenção no campo das relações, porque identifica não apenas os problemas reais, mas também os potenciais. O mesmo autor ainda apresenta passos práticos para a aplicação de uma pesquisa de clima organizacional, detalhados e divididos em onze etapas que compreendem desde a aprovação da diretoria da empresa, o planejamento da pesquisa, até a definição dos planos de ação.

Para se realizar uma pesquisa de clima organizacional podem se utilizar diferentes meios, como questionários ou entrevistas. No entanto, é necessário que a empresa decida o que deseja conhecer a respeito de seu clima organizacional, ou seja, quais variáveis organizacionais precisam

estar presentes na pesquisa. Existem na literatura diversos modelos específicos para pesquisa de clima organizacional que podem apoiar as organizações. Destacamos o modelo de Bispo (2006) que divide as variáveis organizacionais em dois grupos, contemplando os fatores externos e internos. Este modelo leva em consideração, além de aspectos organizacionais, alguns externos como a evolução do cenário político-econômico, sociocultural e ecológico, nacional e internacional. Deve haver, porém, uma adaptação para o contexto das ONGs, como sugere o próprio autor.

GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM ONGS

Como ponto de partida para a realização da gestão do clima organizacional em ONGs, precisamos entender que neste tipo de instituição podem existir pessoas com motivações bem distintas trabalhando juntas: voluntários e funcionários. Dentro de voluntários, podemos ter ainda um grupo bastante heterogêneo, ou seja, pessoas com diferentes dedicações de tempo em horários variados, aqueles que estão na instituição para cumprimento de pena alternativa, pessoas em vulnerabilidade social envolvidas nos projetos como forma de desenvolvimento humano integral, entre muitas outras características. Nesses cenários de grupos diferentes não é raro encontrarmos voluntários que se sentem mais valorizados que funcionários ou vice-versa. Considerando todos estes aspectos, uma boa gestão do clima organizacional nesta realidade pode ser mais exigente que em outras.

Por outro lado, existem fatores que evidenciam ser essa uma ferramenta em potencial para este tipo de instituição e que deveria ser mais bem explorada. Segundo Drucker (2006), as organizações sem fins lucrativos têm uma grande força: as pessoas não trabalham nelas para viver, mas por uma causa. Notamos que nestas organizações a maioria das pessoas de fato tem um maior envolvimento com a missão institucional. E, para elas, o trabalho vai além do emprego ou do voluntariado, e que existe de certa forma uma admiração, uma valorização do que a ONG faz e um sentimento de pertença nos resultados. A motivação das pessoas também é maior, principalmente no caso de voluntários, que por não possuírem nenhum vínculo empregatício normalmente permanecem na instituição enquanto acreditam nela, ou seja, enquanto estão motivados.

Algumas empresas do segundo setor da economia, ou seja, de caráter privado, vêm investindo em propostas de voluntariado, incentivando os seus funcionários na inserção neste tipo de atividade. Adotam tal postura como estratégia para melhoria do clima organizacional, acreditando também que favorece outros benefícios de desenvolvimento humano. Os resultados têm se mostrado favoráveis, sinalizando melhorias no potencial de criatividade e inovação, sendo estas muito procuradas no ambiente empresarial (GARAY, 2001).

De acordo com o estudo de Garay (2001) e o que já expomos anteriormente, podemos considerar que realizar a gestão do clima organizacional para uma ONG, principalmente se ela trabalha com voluntários, significa aproveitar as forças da instituição, gerando inovação, que é uma

das ferramentas mais procuradas nas empresas, para torná-las competitivas no mercado. Nessas instituições, um ambiente de criatividade e inovação pode gerar soluções importantes e estratégicas, tendo em vista que precisam planejar com cautela seus gastos financeiros, e conseguir recursos financeiros e pessoas que a apoiem.

DESTAQUES NOS RESULTADOS DA PESQUISA JUNTO A ONGS

A partir da pesquisa realizada junto a 28 ONGs de Juiz de Fora – MG, apresentada no primeiro capítulo, apresentamos a seguir alguns resultados no que tange à motivação das pessoas envolvidas nestas instituições e à gestão clima organizacional. As questões direcionadas à motivação buscaram investigar o que mais influenciava na motivação dos indivíduos que trabalham nas instituições.

Primeiramente, buscamos entender se havia algum monitoramento do grau de satisfação dos voluntários e funcionários, e a pesquisa revelou que o monitoramento de voluntários é semelhante ao de funcionários, sendo realizado pela maior parte das instituições. Esse, porém, ocorre predominantemente de maneira informal, como, por exemplo, por meio de observação, reuniões ou discussões. As instituições que possuem uma forma estruturada ainda são em menor número, mas utilizam ferramentas significativas como pesquisa de motivação a cada dois meses feita por psicóloga voluntária, pesquisa de satisfação, reuniões bimestrais para discutir dificuldades, melhorias e ideias, também é utilizada caixa de sugestões. Percebe-se, então, que o monitoramento pode ser melhorado e que o uso da pesquisa de clima deve ser incentivado.

Na identificação dos aspectos que mais motivam as pessoas a trabalharem nas instituições, os fatores considerados foram a “Causa apoiada”, ou seja, a missão da instituição e o objetivo da sua existência, com 14 ONGs, ou seja, 50% da amostra pesquisada, relatando ser este o principal motivador. Em segundo lugar, 13 (46,2%) das ONGs citaram o “Orgulho em contribuir”, que se relaciona diretamente a um motivador intrínseco, ligado a características individuais do participante. Outros motivadores significativos citados por cinco entrevistados (17,8%) foram a “Remuneração ou Benefícios” ligados a recompensas externas proporcionadas pelas instituições. “O trabalho em si” que é relacionado às características da tarefa desempenhada foi citado por dois (7,1%), e o “Ambiente de Trabalho” que se relaciona ao local onde é desempenhada a tarefa também foi citado por outros dois (7,1%). Outros fatores que surgiram nas entrevistas, porém que foram citados por somente uma instituição (3,5%), foram a “Fuga de problemas pessoais”, “Eventos da instituição”, “Aspecto religioso” e “Fazer parte da comunidade”.

As instituições foram questionadas sobre maneiras que utilizam para estimular a motivação dos trabalhadores, e a maioria mencionou que realiza festas e confraternizações, a fim de aumentar a união entre os membros. Outras instituições realizam conversas individuais e investem em formações para os seus participantes. Algumas mencionaram que não realizam nenhuma atividade visando à motivação.

Um das questões abordou a existência de alguma característica da instituição que prejudica a motivação dos trabalhadores, e quais ações são tomadas visando atenuar estes fatores. Do total de 28 instituições, 17 (60,7%) afirmaram que não existem fatores que prejudicam a motivação e 11 (39,2%) admitiram a existência de tais fatores. Quanto às respostas sobre as ações que são tomadas a fim de atenuar a desmotivação dos participantes, a maioria citou que não sabe qual ação poderia ser tomada para enfrentar essa problemática, o que representa uma evidência do pouco preparo dos gestores para lidar com esse desafio. Outras ações que surgiram como resposta foi a maior abertura ao diálogo para os participantes e a implantação de um rodízio nas funções menos agradáveis. Outros fatores citados se referiam à localização da instituição, que é de difícil acesso aos voluntários e funcionários e, também, o público-alvo específico da instituição, que nesse caso se referia a moradores de rua.

Também se buscou averiguar a existência de alguma característica que favorecesse a motivação dos funcionários e dos voluntários. Em relação a estas características, as respostas obtidas foram: “Automotivação”, “Liderança”, “Flexibilidade”, “Contribuir para um mundo melhor”, “Convivência com o público-alvo”, “Amor a causa”, “Ajuda ao próximo”, “Dinamismo”, dentre outros. Observamos que estas respostas estão relacionadas, principalmente, à finalidade de contribuir para a solução de uma lacuna social, como a ajuda ao próximo, a tentativa de gerar um mundo melhor e a própria convivência com público que a ONG atende. O fato das organizações do terceiro setor colaborarem para o bem-estar social permite que isto se torne um meio de motivação para as pessoas procurarem uma forma de ajudar, seja por meio do voluntariado ou como contratado. Esta deve ser, portanto, uma característica a ser realçada, valorizada nas ações de gestão de pessoas e no momento de recrutamento e seleção.

Quanto ao Clima Organizacional, a pesquisa procurou saber se as instituições possuem pesquisa de clima organizacional, em que os trabalhadores opinam sobre a instituição e a gestão, e como é realizado este procedimento. A maioria das instituições 16 (57,1) afirmou que não realizam ou nunca realizaram pesquisa de clima. O total de cinco (17,8%) realizam este procedimento e uma ONG (3,5%) realizou esta pesquisa uma única vez. Das cinco instituições que realizam a pesquisa de clima, uma realiza informalmente mediante reunião com a equipe, e quatro realizam de forma estruturada, com a utilização de questionários ou reunião de debates para este fim.

COMO REALIZAR UMA PESQUISA DE CLIMA

A realização de uma pesquisa de clima não requer recursos expressivos e pode representar uma excelente opção para que os gestores conheçam melhor a realidade da organização, de acordo com a percepção de seus funcionários e voluntários.

O primeiro passo é selecionar os fatores que serão avaliados. Luz (2003) apresenta as seguintes possibilidades:

- Trabalho realizado pelos funcionários;
- Salário;
- Benefícios;
- Integração entre os departamentos da empresa;
- Supervisão/ liderança/ estilo gerencial/ gestão;
- Comunicação;
- Treinamento/ desenvolvimento/ carreira/ progresso e realização profissionais;
- Possibilidade de progresso profissional;
- Relacionamento interpessoal;
- Estabilidade no emprego;
- Processo decisório;
- Condições físicas de trabalho;
- Relacionamento da empresa com os sindicatos e funcionários;
- Participação;
- Pagamento dos salários;
- Segurança do trabalho;
- Objetivos organizacionais;
- Orientação da empresa para resultados;
- Disciplina;
- Imagem da empresa;
- Estrutura organizacional;
- Ética e responsabilidade social;
- Qualidade e satisfação do cliente;
- Reconhecimento;
- Vitalidade organizacional;
- Direção e estratégias;
- Valorização dos funcionários;
- Envolvimento/ comprometimento;
- Trabalho em equipe;
- Modernidade;
- Orientação da empresa para os clientes;
- Planejamento e organização;
- Fatores motivacionais;
- Fatores desmotivadores.

Não é necessário incluir todos eles. Os gestores devem eleger aqueles que julgarem mais convenientes, de acordo com as características da organização. Os fatores escolhidos devem

permanecer nas próximas edições da pesquisa (geralmente anuais), de modo a possibilitar a verificação do quanto está ou não evoluindo a satisfação com cada um.

Para cada fator selecionado podem ser formuladas uma ou mais questões que auxiliem a levantar o quanto os membros da organização estão satisfeitos, solicitando-se, no questionário a ser aplicado, que cada respondente manifeste o quanto concorda com elas. Recomenda-se, nesse caso, a utilização de uma escala do tipo:

- () discordo
- () mais discordo do que concordo
- () sou indiferente / nem concordo nem discordo
- () mais concordo do que discordo
- () concordo

Como exemplos, Luz (2003, p. 81-82) propõe as seguintes questões relacionadas ao fator Valorização dos funcionários:

- As pessoas competentes são as que têm as melhores oportunidades na organização?
- O progresso profissional em nossa organização se baseia no mérito de cada funcionário?
- A permanência de um funcionário na organização baseia-se principalmente no desempenho dele?
- Você é recompensado quando apresenta desempenhos excelentes?
- Sinto que meu trabalho é valorizado pela organização.

Formuladas as questões, deve ser distribuído a cada funcionário ou voluntário um questionário para ser respondido sem a necessidade de identificação do respondente. Esse é um cuidado importante, para que as pessoas se sintam mais à vontade para dar suas opiniões. Pode, entretanto, ser solicitada a marcação do tipo de vínculo mantido (voluntário ou funcionário) e, no caso das organizações de maior porte, do setor ou projeto ao qual está vinculado. Essa marcação possibilita a verificação de eventuais problemas específicos de uma área e a distinção entre as percepções dos voluntários e dos trabalhadores remunerados. A aplicação pode ser feita em um programa de computador, desde que possibilite a não identificação dos respondentes, ou por meio de um questionário físico, depositado em uma urna.

Tabulando as respostas obtidas, os gestores devem destacar dois tipos de fatores. Os que alcançaram muitas marcações de concordância (concordo ou mais concordo do que discordo), representam os pontos fortes da organização, os quais precisam ser mantidos. Já os que tiveram respostas “discordo” ou “mais discordo do que concordo” predominando, representam os pontos de melhoria. Para um melhor entendimento dos pontos de melhoria, é interessante promover uma

reunião com os membros da organização, solicitando que expliquem que aspectos exatamente são insuficientes. Uma boa estratégia para que ninguém fique constrangido em se manifestar e despersonalizar as perguntas. Assim, no lugar de perguntar, por exemplo, “por que vocês discordam de que são recompensados de forma justa?”, é melhor indagar: “por que vocês acham que diversos colegas disseram, na pesquisa, que nosso sistema de recompensa não é justo?”. Parece um pequeno detalhe, mas faz grande diferença para um liderado dizer que pensa assim ou afirmar que “tem gente que diz...”

Com base no que foi levantado na aplicação dos questionários e, se for o caso, na reunião de esclarecimento, os gestores da instituição devem formular planos para superação dos pontos de melhoria, os quais devem ser apresentados a todos os membros em uma reunião. É certo que há algumas questões que são de difícil resolução e, para elas, pode ser que não seja viável propor nenhuma medida concreta de imediato. É o caso, por exemplo, de quando se manifestam insatisfações com a remuneração, considerada abaixo do mercado. Se a instituição não dispõe de recursos para propor um aumento, o que deve ser feito é esclarecer, na reunião, que foi detectado esse ponto de melhoria mas que, no momento, não será possível atacá-lo, justificando. Não se deve esquecer, também, de destacar os pontos fortes e de solicitar apoio de todos para que sejam mantidos.

É fundamental que a organização esteja disposta a tratar as questões críticas que forem levantadas na pesquisa, pois, caso isso não ocorra, poderá causar insatisfação e descrença dos membros quanto às próximas edições da pesquisa de clima. Mesmo que não seja possível promover melhorias em todos os pontos, as pessoas devem perceber que a instituição se preocupa com sua opinião e deseja trabalhar para que tenham boas condições de trabalho. Dessa forma, tem-se não apenas uma pesquisa, mas a gestão do clima organizacional, o que deverá contribuir para a motivação dos membros da organização, uma vez que perceberão o interesse dos gestores em buscar a melhoria contínua.

PARA CONCLUIR

A partir da pesquisa realizada junto a ONGs, vimos que os fatores que estão atrelados à maior motivação dos trabalhadores correspondem, principalmente, àqueles ligados à missão da instituição, ou seja, ao sentido da sua existência e a possibilidade de contribuir para um mundo melhor. Nesta perspectiva, as ONGs podem investir na clarificação do conceito de missão da instituição, estabelecendo as premissas do planejamento estratégico que incluem a Missão, Visão e Valores e compartilhando com os demais membros estes conceitos a fim de criar um senso de identidade. Esta ação pode produzir também um sentimento de pertença aos indivíduos, o que contribui no envolvimento deles com as ações da instituição.

Sobre as características da instituição que prejudicam a motivação dos trabalhadores, e quais ações são tomadas visando atenuar estes fatores, percebe-se que não há uma consciência

bem desenvolvida sobre ações que atenuariam os eventos desmotivacionais. Os participantes citaram a falta de diálogo e o rodízio das tarefas “menos interessantes”. Neste contexto, pesquisas de clima organizacional mais detalhadas e precisas são necessárias a fim de levantar oportunidades de melhoria para o clima da organização visando à motivação e a atenuação dos fatores que causam desmotivação.

Uma sugestão é a instituição utilizar a Pesquisa de Clima elaborada por Bispo (2006) que divide as variáveis organizacionais em dois grupos, fatores externos e internos e adaptar o seu próprio modelo de pesquisa, focado nas características da instituição e buscando alcançar oportunidades de melhoria para as ONGs. É importante ressaltar que, para a aplicação desses questionários, o participante não deverá ser obrigado a responder às perguntas. O pesquisador deve criar um clima agradável na condução da pesquisa, em sala individual, garantindo o sigilo das informações, e, sobretudo esclarecendo a importância dessa ferramenta para o contexto das ONGs. É importante considerar também quem será o pesquisador, se é uma pessoa imparcial na instituição.

Quanto às pesquisas sobre o clima organizacional, percebe-se que existem poucas ONGs que adotam esta ferramenta de forma estruturada (18,1%). Na pesquisa realizada e mediante a revisão de literatura, podemos perceber que é de extrema importância cuidar e investir nas motivações e no clima organizacional das ONGs visto que, em se tratando de voluntários, estes não recebem recompensas monetárias, então, a motivação está atrelada a recompensas não materiais, como o sentido do trabalho, sentimento de pertença e a identificação com a missão da organização. Para os funcionários, também é relevante investir no clima e nos motivadores, já que as recompensas que os motivam nem sempre passam pela questão monetária.

Uma alternativa para as ONGs rastrear a motivação dos voluntários e demais membros é adotar o modelo do Inventário de Funções do Voluntariado (IFV) de Pilati e Hees (2011), que consiste em uma escala de fácil aplicação e pode ser obtida gratuitamente através da permissão dos autores.

Uma questão importante a ser considerada na gestão do clima organizacional e na motivação dos indivíduos que trabalham nas ONGs é integrar os subsistemas de Gestão de Pessoas a fim de alcançar a melhoria de sua gestão, considerando também outros aspectos como o Recrutamento e Seleção de pessoas, o Treinamento e Desenvolvimento, a Avaliação de Desempenho, a Descrição de funções de funcionários e voluntários, a Qualidade de Vida no Trabalho, o Sistema de Registro de voluntários e funcionários, entre outros. O objetivo de integrar as ações de Gestão de Pessoas reflete no clima e na motivação, pois melhora as condições de trabalho e a percepção sobre a imagem organizacional frente aos integrantes das ONGs.

Em relação à motivação para o trabalho voluntário, podemos concluir que esta não pode ser reduzida a um fator específico, os fatores motivacionais são cíclicos, variam conforme o tempo e conforme as vivências do indivíduo, suas experiências pessoais anteriores, sua perspectiva de futuro e seus interesses atuais. O que pode ser feito em relação aos motivadores dos indivíduos que trabalham em ONGs é identificar estes motivadores, e monitorar periodicamente a mudança desses

fatores motivacionais ao longo da permanência do indivíduo na instituição para que os responsáveis possam investir e criar estratégias para reter este profissional ou voluntário de acordo com seu motivador individual.

No que tange às estratégias que as ONGs utilizam para estimular a motivação dos voluntários, vimos que estas não estão claramente definidas e estruturadas. A maioria das instituições realiza confraternizações a fim de aumentar a união entre os membros. Outras promovem conversas individuais e investem em formações para os participantes. Não percebemos, porém, uma estruturação e um planejamento quanto a estas ações, e sim uma informalidade e falta de periodicidade na sua condução. Notamos, ainda, que os entrevistados relacionam o conceito de motivação a questões recreativas ou comemorativas, e que não está clara a importância do desenvolvimento de estratégias que visem atuar no clima organizacional da instituição.

REFERÊNCIAS

BISPO, C. A. F. Um Novo Modelo de Pesquisa de Clima Organizacional. *Produção*, v. 16, n. 2, p. 258-273, Maio/Ago. 2006.

BRAGA, R. Q. Terceiro setor: uma pesquisa sobre clima organizacional. *Revista Brasileira de Gestão e Engenharia*, 2012.

BRUDNEY, J.L.; KELLOUGH, J.E. "Volunteers in State Government: Involvement, Management, and Benefits." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v.29 (March), p.111-130, 2000.

BZUNECK, J. A. A motivação do aluno: aspectos introdutórios. Em: E. BORUCHOVITCH, E.; BZUNECK, E.J.A. (org.) *A motivação do aluno*, 3ª. Edição, pp. 9-36. Petrópolis: Vozes.

CLARY, E. G.; SNYDER, M.; RIDGE, R. D.; COPELAND, J.; STUKAS, A. A., HAUGEN, J.; MIENE, P. Understanding and assessing the motivations of volunteers: a functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, v.74, n.3, p. 1516-1530, 1998.

DÁVILA DE LEÓN, M. C.; CHACÓN FUERTES, F. Variables sociodemográficas y permanencia de diferentes tipos de voluntariado. *Papeles del Psicólogo: Revista del Colegio Oficial de Psicólogos*, v.25, n.89, p. 44-57, 2004. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77808907>

DRUCKER, P. F. *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

GARAY, A. B. B. S. Programa de Voluntariado Empresarial: Modismo ou Elemento Estratégico para as Organizações? *Revista de Administração*, São Paulo v.36, n.3, p.6-14, julho/setembro 2001.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 16, p. 250-279, 1976. Fonte: PORTAL EDUCAÇÃO - Cursos Online : Mais de 1000 cursos online com certificado <http://www.portaleducacao.com.br/recursos-humanos/artigos/55862/limitacoes-do-modelo-de-motivacao-no-trabalho-de-hackman-e-oldham#ixzz3wHYbIXI8>

HERZBERG, F. *et al. The motivation to work*. 2. ed. New York, John Wiley, 1959.

JIMÉNEZ, M. L. V.; FUERTES, F. C.; ABAD, M. J. S. Satisfacción en el voluntariado: estructura interna y relación con la permanencia en las organizaciones. *Psicothema*, v.21, n.1, p.112-117, 2009.

LIMA, S. M. B; ALBANO, A. G. B. Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores. *Rev. CCEI - URCAMP*, v.6, n.10, p. 33-40, 2002.

LUZ, R. *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2003.

MARTA, E.; GUGLIELMETTI, C.; POZZI, M. Volunteerism during young adulthood: An Italian investigation into motivational patterns. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, v.17, n.3, 221-232, 2006.10.1007/s11266-006-9015-3.

MASLOW, A. H. *A theory of metamotivation: the biological rooting of the value-life*. Journal of Humanistic Psychology. 1967, p. 93-127.

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à administração*. 5ª ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

McGREGOR, D. M. *The human side of enterprise*. New York, McGraw-Hill, 1960.

NAKAMURA, C. C.; FORTUNATO, J.C; ROSA, L. M.; MARÇAL, R.; PEREIRA, T. A.; BARBOSA, D. F. Motivação no Trabalho. *Revista online da Faculdade Maringá*, 2005. Disponível em: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/MM-2005-32.pdf> Acesso em: 15 Set. 2015

PENNER, L. A. Dispositional and organizational influences on sustained volunteerism: an interactionist perspective. *Journal of Social Issues*, v. 58, n. 3, p. 447-467, 2002.

PILATI, R.; HEES, M. A. G. Evidências de validade de uma versão brasileira do Inventário de Funções do Voluntariado-IFV. *Psico USF*, v.16, n.3, p. 275-284, 2011.

SELLI, L.; GARRAFA, V.; JUNGES, J. R. Beneficiários do trabalho voluntário: uma leitura a partir da bioética. *Rev Saude Publica*, v. 42, n.6, p. 1085-9, 2008.

SNYDER, M.; OMOTO, A. M. Volunteerism: Social issues perspectives and social policy implications. *Social Issues and Policy Review*, v.2, n.1, p.1-36, 2008.

SOUZA, C. B. D.; BACALHAU, M. D. R. N.; MOURA, M. D. J.; VOLPI, J. H.; MARQUES, S.; RODRIGUES, M. R. G. Aspectos da motivação para o trabalho voluntário com doentes oncológicos: um estudo colaborativo entre Brasil e Portugal. *Psicologia, Saúde & Doenças*, v.4, n.2, p.267-276, 2003. Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?pid=S1645-00862003000200007&script=sci_arttext

SOUZA, C. P. da S. *Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações*. Curitiba: InterSaberes, 2014.

STEFANO, S. R.; ZAMPIER, M. A.; MAÇANEIRO, M. B. Satisfação no trabalho e indicadores de clima organizacional: um estudo de multicasos na região central do Paraná. *In: Seminários em Administração*, 10, 2007, São Paulo. *Anais...* São Paulo: Ed. Da USP, 2007.

LIDERANÇA

KRISTIAN GONÇALVES GOMES
RICARDO MAZZEI

A Liderança mostra-se presente desde os primórdios da humanidade. A maior parte, senão todos os tipos de organização social, possui uma figura em que, por diversas razões, as pessoas respeitam e reconhecem como o orientador das ações do grupo. Nas empresas privadas, no setor público, no ambiente familiar e escolar, nas religiões e nos movimentos sociais há um líder que faz a gestão dos esforços em prol de um objetivo comum e, nas ONGs, não seria diferente.

Não há regras para uma liderança de sucesso. O que existe são características e habilidades fundamentais em todas elas. Mesmo a literatura dos últimos tempos produzindo uma série de livros que contenham ensinamentos de como ser um bom líder, na prática não vemos como uma “receita de bolo”. Muito pelo contrário, o que vemos são vários estilos de lideranças, cada qual com sua personalidade, seus valores, seu propósito e sua história.

As definições mais populares nos levam a associar liderança com chefia, como uma posição formal em uma organização. Ao procurarmos num dicionário, por exemplo, verificamos o significado de líder: “1. Chefe, guia. 2. Tipo representativo de um grupo. 3. Chefe de um partido político”. (Dicionário MICHAELIS UOL).

De fato, a associação é comum de acontecer. No entanto, segundo Motta (1997), devemos ter consciência de que a liderança não está exclusivamente associada a um cargo, mas sim a um comportamento de influenciar pessoas. E complementa ao dizer que a capacidade que cada um traz consigo de influenciar um indivíduo ou um grupo refere-se a uma força psicológica. Sendo que, ao influenciar o outro, existe uma vontade transformada em ação capaz de modificar o comportamento do indivíduo de forma intencional, demandando poder e autoridade no decorrer do processo.

Já Robbins (2009), define liderança como sendo a capacidade que cada pessoa tem de influenciar um grupo rumo ao alcance de um objetivo, podendo essa influência ser formal – liderança pela execução de um cargo gerencial, por exemplo – ou não sancionada – capacidade que emerge fora da estrutura hierárquica formal das empresas, que é tão ou mais importante que a formal.

Ainda sobre conceitos e particularidades de liderança, Cortella (2014) traz uma definição que, talvez, seja a que mais se aproxima da realidade das ONGs. Para ele, liderar é “animar, motivar e inspirar ideias, pessoas e projetos”. Ao observar esse tripé, verificamos que um líder pode e deve transcender ao óbvio. Isso se deve pelo fato de sermos incapazes de motivar alguém, ou seja, apenas

podemos despertar gatilhos que os inspirem e animem a buscar dentro deles os motivos necessários para agir em prol de um serviço de excelência.

Ainda hoje, há inúmeras pesquisas sendo desenvolvidas e várias linhas de pensamento diferentes sobre liderança. Doravante, falaremos em termos relativos, nunca em termos absolutos. Se no começo as pesquisas eram focadas em características do líder em si, aos poucos foram adicionados aspectos fundamentais ao estudo, como “as circunstâncias ambientais que envolvem o vínculo líder-seguidor” (BERGAMINI, 1994).

Ao descrever as características de um líder de acordo com a mídia, por exemplo, verifica-se um perfil que provavelmente seria enquadrado como um superprofissional: inteligência, carisma, capacidade de decisão, entusiasmo, força, coragem, integridade, autoconfiança, dentre outras. Entretanto, quando relacionamos alguns líderes de grande expressão mundial, observamos que possuem muitos traços distintos de personalidade e modelos de comportamentos. Assim, a teoria dos traços, hoje bastante questionada, e as teorias comportamentais vêm trazer uma avaliação sobre a existência de características comuns a todos os líderes, que os diferem das demais pessoas.

Na primeira, pode-se verificar 05 traços tidos como fundamentais para um líder, tais como: extroversão, amabilidade, consciência, estabilidade emocional e receptividade a novas experiências. Esses traços têm como base estudos desenvolvidos desde a década de 1960, mas com pouca efetividade, até que relacionados ao modelo *Big Five*. Vejamos esses traços separadamente:

- A extroversão está longe de ser característica preponderante para um líder. Muitas pessoas são introvertidas e exercem lideranças eficazes. Esse traço pode influenciar, negativamente, em algumas ocasiões, no entanto, podem ser muito bem resolvidas com ações inteligentes, como por exemplo, a capacidade de delegar.
- A amabilidade, sem dúvida, é fator relevante para atividade de liderança em projetos sociais. O indivíduo que traz consigo uma dose considerável de amorosidade conquista pessoas e alcança resultados. Afinal, quem não quer ser tratado com amor? Ser olhado nos olhos e tratado com respeito? Receber no conforto de um abraço o acolhimento tão desejado?
- Já a consciência é algo amplo, pois podemos exercer a consciência em várias formas: consciência do ambiente em que se exercem as atividades e sua importância para os envolvidos, da diferença de comportamentos, crenças e habilidades, além da principal, a consciência de si mesmo. Saber o que é, o que busca, o que gosta, o que não gosta, até onde consegue ir, faz desse líder uma pessoa melhor e com possibilidades de êxito para atuar em projetos sociais. Esse traço reforça a importância do propósito, do porquê viver. Mas isso será tratado mais adiante.
- A estabilidade emocional é um tema que merece uma atenção especial. Quando buscamos pessoas tidas como grandes promessas em suas áreas de atuação e que não conseguiram prosperar esbarramos, invariavelmente, em algum tipo de instabilidade emocional. Logo, um líder, principalmente em ONGs, precisa de equilíbrio emocional para que em momentos

de decisões e mudanças cruciais para o projeto, a falta dessa estabilidade não seja fator negativo. Isso pode ser trabalhado pela gestão de pessoas da instituição, fazendo com que uma pessoa com potencial cognitivo e técnico respeitáveis não seja desperdiçada. A preocupação que surge é quanto ao despreparado de muitas ONGs acerca dessa ação.

- A capacidade de uma pessoa de ser receptiva a novas experiências também se mostra capaz de influenciar diretamente nas atividades de liderança em ONGs. Os ambientes, culturas, pessoas são elementos que compõem um projeto social. Algumas pessoas apresentam dificuldades em lidar com esses elementos quando diferem daqueles, os quais estão acostumados e isso, pode se tornar um agravante e prejudicar no alcance dos objetivos traçados.

Posteriormente, visando suprir a falta de eficácia das teorias dos traços, as teorias comportamentais buscaram oferecer respostas mais conclusivas sobre a natureza da liderança e as consequências práticas do comportamento do líder.

Em relação aos estilos de liderança, de acordo com Robbins e Coulter (1998), um dos principais estudos sobre comportamento de liderança foi desenvolvido por Lewin, que identificou 03 estilos básicos: o autocrático, o democrático e o *laissez-faire*.

O estilo *autocrático* está relacionado ao líder centralizador, que toma decisões unilaterais e que determina as tarefas e os métodos de trabalho, não deixando muita participação para os liderados. Esse estilo empobrece o alcance dos resultados de uma equipe em projetos sociais. A troca de informações entre pessoas mais próximas ao objeto trabalhado e demais envolvidos é fundamental para estruturar as ações, as metas que estruturarão o projeto. Centralizar ações dificulta e enrijece os projetos. Isso porque, temos uma riqueza intrínseca nas pessoas, lugares e ideias que devem e podem ser exploradas pelas lideranças, possibilitando que ONGs alcancem resultados transformadores. Mas você pode perguntar: Por que, então, podemos ver na história lideranças autocráticas que conseguiram êxito? O estilo autocrático busca através do autoritarismo, principalmente, incitar as pessoas acerca de um objetivo. Logo, o que percebemos é que, os casos de êxito desse modelo, são associados, normalmente, a questões militares como, por exemplo, Che Guevara e Adolf Hitler. Esses dois líderes citados tiveram destaques à frente de seus exércitos mobilizando seus subordinados acerca de uma um ideal, não havendo outras opções senão aquelas colocadas por eles. Por isso, pouco se aproxima da realidade construída nas ONGs, cooperação, escuta ativa e participação coletiva. Embora, quando um objetivo ou missão necessitar de mudanças bruscas esse estilo pode ser muito útil.

Já no estilo *participativo*, o líder envolve seus subordinados nos processos decisórios, demonstrando confiança na equipe; incentiva a participação de todos ao criar ambientes colaborativos, procura delegar autoridade e usa o *feedback* como uma forma de treinamento de seus subordinados. Os líderes que adotam esse estilo se destacam pela capacidade de comunicar-se e pela escuta aguçada. Tivemos e temos grandes líderes com esse perfil, como por exemplo, Herbert

de Souza (Betinho), que com seu jeito peculiar de lidar com a adversidade envolvia as pessoas em prol da causa que defendia.

Por fim, o líder de estilo *laissez-faire*, também chamado de estilo liberal, procura deixar o grupo completamente à vontade para deliberar sobre os trabalhos a serem realizados e a forma de executá-los. Para que esse modelo funcione é necessário maturidade, conhecimento mútuo e responsabilidade por parte dos envolvidos. Talvez essa seja uma realidade um pouco distante quando se trata de projetos sociais. Como muitos deles funcionam com base em trabalho voluntário, a rotatividade não deve ser descartada, o que de certa forma prejudica diretamente nas atividades desse modelo de liderança. Embora, quando falamos de equipes estruturadas há mais tempo, com conhecimento amplo das demandas trabalhadas, das dificuldades, com maturidade em questões sociais, podemos sim ver um modelo como o estilo *laissez-faire* funcionar normalmente.

Como vimos, não há um modelo preciso que se encaixe a realidade das ONGs. Isso se explica pelas diversidades de ambiente, ideais e indivíduos. Cada um, ao seu modo, pode sim contribuir para modelos de lideranças cada vez mais eficazes e capazes de ajudar a reduzir as lacunas de nossa sociedade.

Analisando o fundamento das duas correntes teóricas—traços e comportamentais—podemos verificar que se a primeira apresentasse um modelo eficaz comprovado, seria possível selecionar líderes com precisão, partindo das características pré-determinadas. Em contrapartida, caso a abordagem comportamental conseguisse identificar os determinantes críticos do comportamento dos líderes, seria possível treinar facilmente as pessoas para a liderança.

Outro estilo de liderança que vem ganhando força é o Líder *Coach*. Nesse modelo de liderança, segundo Marques (2013), o profissional apresenta um estilo empreendedor, com ideias novas e soluções rápidas, além de manter seus liderados motivados com clareza de objetivos e manutenção do foco. Com perfil ousado e proativo busca alinhar o bem-estar dos seus colaboradores e o objetivo da organização, com a crença de que é possível fazer sempre o melhor. Um ponto relevante nesse modelo é a postura do líder, o qual atua com o intuito de servir tanto a instituição quanto as pessoas envolvidas e não apenas comandar ou controlar pessoas e processos.

Uma vez apresentados os conceitos e as características principais de liderança, vamos analisar, brevemente, alguns exemplos de líderes que conquistaram grande projeção de forma a contextualizar melhor o tema. Madre Teresa de Calcutá foi uma missionária católica que fez trabalhos sociais em várias partes do mundo, em especial na Índia, tornou-se conhecida a partir da década de 1970. Uma mulher, já nesta época idosa, humilde, simples e sem aparentar qualquer força física ou postura estereotipada em grandes líderes. Ela impactou um exército de pessoas com o objetivo comum de combate à pobreza. Até hoje é reverenciada por fiéis católicos e admirada por milhões de pessoas.

Outra liderança muito conhecida e, nesse caso, com o perfil totalmente diferente ao de Madre Teresa, foi Winston Churchill. Primeiro ministro britânico, Winston tornou-se famoso por

sua atuação como primeiro-ministro do Reino Unido no decorrer da Segunda Guerra Mundial. Ao elaborar estratégias eficazes de momentos desfavoráveis, ele conquistou a confiança de um país e a admiração de um mundo. Neste caso, os cargos (postos) que ele aos poucos foi galgando no exército representaram também como uma liderança formal, ou seja, as pessoas o respeitavam também pelo cargo que ele ocupava.

Conseguiram observar a diferença? Mesmo fatores como, por exemplo, boa oratória, neste caso, não se mostra como um diferencial intrínseco e indispensável em uma boa liderança. No entanto, não se deve desconsiderar que existem sim certas características que contribuem e representam um atalho para o longo caminho de se tornar líder.

Antes de listarmos as características que catalisam o processo de melhoria na prática da liderança temos a obrigação de ressaltar os ambientes de inserção onde se encontram. Ora, no nosso próprio exemplo fica claro que o ambiente foi um fator primordial para que as lideranças pudessem dar seu melhor e serem referências. Imaginem se os papéis fossem invertidos? Ou seja, ao invés do Churchill, fosse a Madre Teresa comandando um exército numa guerra sem precedentes. Não temos a resposta, mas temos a certeza de que o exemplo ilustrou bem o ponto em que queremos chegar.

Em diferentes ambientes, prevalecem distintas características de liderança que se revelam mais ou menos importantes. Características prevalentes em uma liderança religiosa diferem muito das desejáveis de um movimento social, que por sua vez se diferem de um executivo de uma empresa multinacional, de um gestor público e, assim, sucessivamente.

O foco deste livro repousa, naturalmente, em características predominantes em líderes de ONGs, ou seja, gestores que têm o papel de conduzir outras pessoas em prol de um objetivo comum.

LIDERANÇA NAS ONGS

Neste primeiro momento, nos orientaremos sobre a tríade: principais desafios enfrentados pelas lideranças em uma ONG; os erros mais comuns cometidos por tais líderes e, por fim, boas práticas de lideranças em ONGs. Já em um segundo momento, trataremos de um fator fundamental: como se tornar uma boa liderança em uma ONG.

Ao tratarmos especificamente da liderança em ONGs, surgem alguns aspectos que fogem um pouco da literatura vigente no mundo da gestão empresarial, para quem se voltam quase todos os textos de Administração, como já comentado nos capítulos iniciais. A adaptação torna-se aqui fundamental, não apenas tendo em consideração os aspectos ora citados como também as diferentes culturas nacionais, a própria especificidade de cada projeto, e os fatores que distinguem as ONGs de empresas de mercado.

Garay (2011) relata que, nos conceitos e ferramentas da Administração tradicional, o lucro final aparece como objetivo maior, diferente do Terceiro Setor, no qual, existe uma peculiaridade que transcende os objetivos e a lógica de trabalho apresentados em outros setores. O olhar humanizado

para o outro, faz com que as lideranças de ONGs atuem de forma diferente. Ter um propósito de vida pautado no servir, partilhar, no doar-se, fortalece as características e habilidades tradicionais de um líder. Afinal, trata-se de uma área com mudanças contínuas e frustrações que podem acontecer a todo o momento. Caso esse líder não tenha um propósito bem definido, conforme citado anteriormente, algo que sustente sua atuação, dificilmente conseguirá levar adiante sua atividade.

No desenvolvimento de estudos ligados à gestão, costuma haver a preocupação com a eficácia da produção, ou seja, produzir o máximo de bens com o mínimo de recursos. Assim, teorias como o fordismo e o taylorismo ganharam força e até hoje são referência para organizações privadas e, também, do terceiro setor. No entanto, simplesmente replicar a lógica instrumental que vemos na literatura atual sobre gestão numa ONG pode ser perigoso, conforme destacado no terceiro capítulo.

Como já dissemos, não há uma “receita de bolo”, mas contaremos aqui com resultados obtidos na pesquisa de campo feita para a elaboração deste livro, destacada no primeiro capítulo, no qual lideranças foram entrevistadas através de um questionário e, também, com literatura já existente sobre o tema. Nosso papel com isso é possibilitar que os leitores, independente do cargo ou da função que ocupem dentro de uma ONG, possam absorver o conteúdo desta obra e refletir sobre sua prática, podendo na medida do possível se capacitar enquanto uma boa liderança.

No decorrer da pesquisa de campo, foi possível perceber que os trabalhadores das ONGs têm um propósito muito grande em trabalhar nessas organizações sociais. Por vezes, o propósito torna-se maior que algumas insatisfações, como lideranças mal preparadas ou baixa remuneração. Não que isso se torne regra ou sirva de justificativa para continuarem sendo assim, mas o sentimento que as pessoas têm de contribuir para a sociedade vai muito além desses problemas. O que é bem diferente em uma empresa privada, em que os objetivos pessoais estão geralmente atrelados à remuneração e as insatisfações levam à desistência do emprego. Neste caso em especial, o propósito de vida, a missão do indivíduo é mais relevante que outros fatores observados em atividades exercidas nas empresas privadas.

O terceiro setor é um espaço de exercício do poder, uma vez que atrai pessoas fragilizadas, vulneráveis que se colocam numa abertura a esse poder. Muitos buscam as ONGs como forma de *status* no meio em que atuam, seja ele político ou não. Ser uma liderança em uma ONG vai muito além de coordenar forças em prol de um objetivo e estende-se a ter um papel social que, de alguma forma, delega poder, influência e importância aos que dele fazem parte. Um exemplo disso seria o voluntário que vê em sua ascensão na organização uma oportunidade para ganhar uma promoção em seu trabalho na empresa privada, ou mesmo ganhar importância frente aos amigos e familiares.

Um alerta importante vivenciado pelas lideranças das ONGs pesquisadas é que, mesmo pessoas com currículos invejáveis e perfil de liderança podem “afundar” projetos sociais por não saberem a melhor forma de gerenciá-los. Por exemplo, um professor com doutorado, ao se propor a entrar num projeto social acaba por “absorver” tarefas e atividades por ser considerado “superior” perante os outros voluntários. Esse movimento acaba tendo seu ponto de partida nos próprios voluntários que enxergam nessa nova liderança uma solução para vários problemas. Assim, a

vivência e experiência que são pontos chave numa gestão são colocadas em segundo plano, levando o projeto nas mãos dessa “nova liderança” ao fundo do poço.

Em projetos sociais, um líder pode ter pelo caminho dificuldades que vão desde a falta de recursos financeiros, como escassez de material humano, resistências da comunidade envolvida, ausência de locais apropriados para as atividades propostas, baixa profissionalização, pessoas incapacitadas tecnicamente, dificuldade de armazenamento de informações, conflitos e até o “toma lá dá cá”. Esse último acontece quando pessoas e instituições que poderiam contribuir para a realização dos projetos pedem retornos financeiros ou buscam algum ganho em troca. O pior é quando a liderança acaba cedendo a essas investidas comprometendo-se e prejudicando o projeto.

A liderança em um projeto deve ser pautada em aprender a servir, a olhar o outro com olhos desprovidos de julgamentos, mas repletos de amor. Nesses ambientes o diferente se faz presente a todo instante e isso pode, em certos casos, dificultar a atividade de liderança. E, nesse caso, não falamos apenas em estruturas, mas também em comportamentos, atitudes, formas de pensar e agir, cultura e ausência dela, assim como tantos outros pontos que poderiam aparecer nessa lista. Ignorar essa realidade é desperdiçar um agente importantíssimo para o fortalecimento dos projetos. Ter olhos atentos para o que funciona nas comunidades em vez de ousar fazer mudanças onde não se deve mudar.

O que não deve ser esquecido é que as realidades encontradas em empresas privadas muitas vezes respaldadas por setores bem equipados tecnologicamente e profissionalização de pessoas e processos, não se repetem na maioria dos projetos e em ONGs. Os projetos, às vezes, contam exclusivamente, com o capital intelectual dos envolvidos - isso quando conseguimos reunir pessoas para o projeto - e esforços extras, como por exemplo, o vínculo emocional com o projeto por parte das pessoas envolvidas. Isso faz com que os líderes apresentem ou desenvolvam habilidades que vão além daquelas que esse profissional já traz consigo como experiência de carreira.

Outro fator relevante é a alta rotatividade de pessoas. A baixa expectativa dos líderes na permanência dos participantes faz com que os investimentos na capacitação desses indivíduos sejam irrisórios. O questionamento é o seguinte: De que vale investir tempo e dinheiro em uma pessoa que, em um curto prazo, deixará as atividades? No entanto, pensemos em uma árvore, seja ela de frutos ou flores. Todos a apreciam quando estão em seu auge. Repleta de flores e frutos chama a atenção de quem passa. O período produtivo passa e vem a poda. As pontas são cortadas para que, no próximo ciclo, a mesma árvore esteja forte e renovada. Vejamos as pessoas envolvidas como os galhos e os líderes o jardineiro. O líder e a instituição, ao trabalhar com respeito ao tempo que esses galhos serão produtivos, poderão usufruir o melhor dessas pessoas, independentemente do tempo que ficarão. Ora, cada um tem seu tempo e a certeza de que novos galhos virão. Afinal, alguns galhos não esperam o tempo de poda e nem por isso deixam de contribuir para a beleza da árvore enquanto nela permanecer.

Uma dificuldade comum é a sobrecarga dos profissionais que exercem cargo de liderança em ONGs. Nesse caso, o líder por falta de pessoas e, talvez, de um departamento de gestão de pessoas bem desenvolvido executa diversas atividades e acaba abraçando vários setores e responsabilidades,

ficando o contato com as pessoas em segundo plano. Isso reflete outro problema, o fato dessas lideranças estarem ou não preparadas para lidar com esses conflitos, desordens e falta de pessoas capacitadas para realizar as atividades. Isso não é uma regra, mas também não se mostra como exceção. Algumas ONGs maiores, contam com estrutura e material humano compatível com a necessidade. Mas isso está longe de ser a realidade da grande maioria. Quantos projetos iniciados com equipe formada, aparentemente bem organizada, desmantelam-se ao longo do caminho? “Como assim?” Você pode se perguntar. É que essas equipes são formadas por estagiários, voluntários e funcionários. Cada um com seu propósito e motivação que podem se esvaír durante o projeto. O motivo pelo qual essas pessoas aderiram à ideia pode ser insuficiente, raso demais para suportar possíveis atritos, dificuldades que venham a acontecer. Nesse caso, cabe ao líder suprir esses colaboradores para que o projeto continue.

Nas ONGs, períodos de mediocridade tendem a se postergar, pois os indicadores de incompetência para análise desse quesito são sutis, ao contrário de outros setores, que ao menor sinal de improdutividade, tomam decisões para o bem da instituição. Um exemplo é a dificuldade de um líder em falar “não” para um possível voluntário que surge repleto de boa vontade. Mesmo que isso venha a prejudicar a equipe existente tende-se a encontrar uma ocupação para esse voluntário.

Diante de tanta coisa que pode acontecer, chegamos a pensar que um líder precise de um dia de 48 horas. Sinceramente não. O que vai determinar uma liderança prática, participativa é o líder praticar a autogestão e melhorar a efetividade das 24 horas que lhe é dada, assim como todos nós a recebemos. Não somos capazes de administrar o tempo. Ele não muda. Podemos sim administrar a nós mesmos. Nossos comportamentos, atitudes, escolhas, isso está ao nosso alcance e merece nossa atenção. Por que várias pessoas conseguem fazer tantas coisas e outras pessoas não? Talvez seja pelo simples fato de saber lidar sabiamente com as prioridades. Investir naquilo que, de fato é importante naquele dado momento e não perder tempo e energia com aquilo que o levará a lugar nenhum. Imaginemos a situação abordada anteriormente sobre a possibilidade de um líder ter que assumir várias funções dentro de um projeto. Pois bem, se esse líder não tiver uma capacidade de organização e planejamento das prioridades que o cercam como transformar esforço em produtividade?

Disso tiramos um importante fator na construção de uma boa liderança em ONGs: saber utilizar a motivação preexistente em atuar em questões sociais como fator propulsor ao cumprimento da missão da instituição. Isso não quer dizer que instrumentos motivacionais como um plano de carreira, atividades em grupo, confraternizações, remuneração variável etc. sejam colocados em segundo plano. Pelo contrário, deve-se entender o propósito das pessoas como um “algo mais” e reconhecer a pessoa por essa dedicação através desses instrumentos.

A pessoa que já atua ou deseja atuar em projetos sociais, caso ainda não tenha clareza sobre as características que moldam sua essência, receberá, ou pelo menos deverá receber, treinamentos, capacitações que o possibilitará percebê-la. E por que isso? Ao se tornar sabedor dos pilares, valores que regem sua vida, o indivíduo terá uma percepção daquilo que pode oferecer, ou ainda, até onde chegar naquele projeto. Serve também como fonte motivacional o indivíduo ter um lugar onde

recorrer, uma fonte capaz de restabelecer suas forças - sua Essência, aquilo que o move - uma vez que, quando as coisas não parecerem muito agradáveis com conflitos, dificuldades de execução dentre outros problemas que podem acontecer ao executar um projeto, essa fonte que cada um possui e que permite realimentá-lo no decorrer da caminhada será preponderante para prosseguir.

Avaliando os conceitos das diferentes racionalidades expostos no terceiro capítulo, podemos deduzir que a substantiva ganha importância frente à instrumental na gestão social. No entanto, segundo a avaliação de líderes que fizeram parte da pesquisa, o maior desafio de uma liderança é conseguir transformar a organização por meio de práticas substantivas, ou seja, com participação dos voluntários na definição das metas, comunicação horizontal, valores éticos, valores emancipatórios e a própria autorrealização dos indivíduos, em contrapartida à lógica instrumental.

PARA CONCLUIR

Algumas lideranças sinalizaram para algo que é considerado uma excelente prática na gestão social: a volta para o ideal. Sempre que havia qualquer tipo de conflito nas ONGs, a liderança fazia um trabalho de conscientização que lembrava a todos do ideal, do propósito que movia a organização. Com esta prática os problemas eram minimizados ou mesmo resolvidos rapidamente.

Retomar aos valores como o grande motor que move o esforço de todos nas organizações deve ser uma prática mais comum. Ora, se nas organizações privadas, cujo principal objetivo é aumentar o retorno aos acionistas, há uma prática de valorização do “propósito” que as movem, por que não numa ONG onde há realmente um propósito envolvido essa prática ainda é muito distante do dia a dia dos gestores?

A capacidade de negociação do líder também é uma característica que se faz importante na gestão social. O limite entre ouvir todos numa gestão democrática deve ser sobreposto pela gestão participativa. Muitos confundem e acreditam que o simples fato de fazer parte de uma ONG daria o direito de opinar sobre todas as decisões. No entanto, uma divisão clara de tarefas e responsabilidades contribuem para evitar a burocratização das instituições.

A capacidade de negociação também se mostra presente na hora do líder dizer “não”. Aí vai uma pergunta que praticamente todos os voluntários já se fizeram: “Meu projeto é voltado à prática de esportes, mas veio um cozinheiro aqui querendo nos ajudar, como eu vou falar não para uma pessoa que quer ajudar? Não posso fazer uma coisa dessas”. Vamos lá, de acordo com nossa pesquisa a perda de foco é um dos grandes problemas dos projetos sociais. Muitos desses problemas surgiram justamente do fato de as lideranças não saberem dizer “não”.

Todo líder deve ter em mente que há diversas formas de dizer “não”. Tentar abrir exceções para ajudar alguma pessoa pode acabar por prejudicar muitas outras que dependem do projeto. Indicar outra instituição, estimular o empreendedorismo social ou mesmo explicar que o foco da instituição não é o das habilidades que a pessoa tem domínio são algumas das maneiras de alinhar expectativas com o objetivo de não prejudicar ambas as partes.

Se você é gestor de uma instituição social, provavelmente já deve ter feito a si mesmo a seguinte pergunta: “Quais os benefícios de ser líder em uma ONG?”. Ora, além do fato de poder contribuir com a sociedade, desenvolver a experiência de liderar pessoas com diferentes perfis e liderar uma causa, há ainda uma característica que pouco se observa, mas que se faz presente em todas as experiências de liderança nas ONGs: a liberdade para ousar.

Diferentemente de uma empresa privada, as instituições não governamentais são mais tolerantes aos erros. Enquanto errar numa empresa pode significar sua demissão, no terceiro setor em geral, errar vira sinônimo de aprendizado. Isso faz com que os líderes confiem mais em si mesmos e nos outros, além de permitir a inovação e estimular a livre circulação de ideias. Tendo consciência disso as lideranças podem ir além e alcançar grandes resultados, aprendendo continuamente.

Muitas vezes esperamos que as lideranças já venham com uma bagagem enorme, no entanto, a predisposição para se tornar um líder, parte de algo muito mais simples: a prontidão. A prontidão não depende de qualificação, apenas do desejo pelo sim.

Esperamos que as dicas e os alertas dados no decorrer de nossa escrita possam lhe servir para construir uma base sólida de conhecimento que evite entrar despreparado no desafiador caminho de líder em uma ONG.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.

GARAY, Angela. Cultura organizacional. In: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena (org.). *Dicionário de Trabalho e Tecnologia*. Porto Alegre, Zouk, 2011.

MARQUES, José Roberto. *Leader Coach: Coaching como Filosofia de Liderança*. São Paulo: Editora Ser Mais, 2012

MOTTA, Fernando Prestes; CALDAS, Miguel P. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

ROBBINS, S. P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROBBINS, S. P. *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SERVA, Maurício. O fenômeno das organizações substantivas. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 33, n. 2, 1993.