



instituto **ACP**



**IDIS**

DESENVOLVENDO O  
INVESTIMENTO SOCIAL

# GUIA DE GESTÃO DE PESSOAS NO TERCEIRO SETOR

## **MÓDULO 3**

COLOCAR A CASA EM ORDEM

O Guia de Gestão de Pessoas no Terceiro Setor faz parte de um projeto de fortalecimento da gestão no Terceiro Setor, idealizado e financiado pelo Instituto ACP, e realizado pelo IDIS.

**Instituto ACP**  
[www.institutoacp.org.br](http://www.institutoacp.org.br)

O Instituto ACP acredita no potencial de desenvolvimento do Brasil e na força da sociedade civil organizada como vetor desse desenvolvimento.

**IDIS - Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social**  
[www.idis.org.br](http://www.idis.org.br)

É uma organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP), fundada em 1999, e pioneira no apoio técnico ao investidor social no Brasil. Seu foco é a criação e participação em ações sociais estratégicas e transformadoras da realidade para a redução das desigualdades sociais no país. Trabalha para aumentar o impacto do investimento social privado, construindo parcerias e projetos, produzindo e compartilhando conhecimento. Assim, busca melhorar a vida das pessoas. Em 2020, liderou a criação do Fundo Emergencial para a Saúde – Coronavírus Brasil.

# ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO</b>	4
<b>MÓDULO 3 – COLOCAR A CASA EM ORDEM</b>	5
<b>3.1 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL</b>	6
<b>3.2 CONSTRUINDO O ORGANOGRAMA</b>	10
3.2.1 Conhecendo os diferentes modelos	11
3.2.2 Quais são as tendências	15
3.2.3 Definindo o melhor modelo	17
<b>3.3. ENTENDENDO OS MECANISMOS DE GESTÃO</b>	18
3.3.1 Estruturas administrativas	19
3.3.2 Mecanismos de Gestão e Liderança	21
<b>3.4 DIVERSIDADE E INCLUSÃO</b>	27
3.4.1 Políticas	27
<b>3.5 BÔNUS – GESTÃO DE VOLUNTÁRIOS</b>	30
<b>REFERÊNCIAS</b>	36
<b>NOTAS</b>	37

# INTRODUÇÃO

Nesta coleção de Guias para o Gestor do Terceiro Setor, já abordamos dois temas fundamentais: 'Formar uma Boa Equipe' e 'Manter uma Boa Equipe'. Mas as equipes formadas e mantidas funcionam dentro de uma estrutura organizacional que, no Terceiro Setor, geralmente são bem mais leves do que nas empresas privadas.

Mesmo assim, vale investir nessa estruturação, ainda que com menos rigor. Neste MÓDULO 3 - COLOCAR A CASA EM ORDEM, nosso objetivo é apresentar tipos de estrutura organizacional e mecanismos de gestão que funcionarão como uma espécie de alicerce para promover estabilidade, perenidade, sustentabilidade à sua organização social. A estrutura vai dar um norte para a atuação da equipe e trazer mais credibilidade perante a sociedade.

Assim, vamos abordar alguns temas que, você, Gestor de Pessoas, pode adaptar às necessidades de sua instituição:

- ① **Tipos de Estrutura Organizacional – vamos apresentar algumas possibilidades de funcionamentos, isto é, modelos de estrutura organizacional e instâncias de tomada de decisão.**
- ② **Mecanismos de Gestão – vamos abordar a atuação do gestor e os estilos de liderança.**

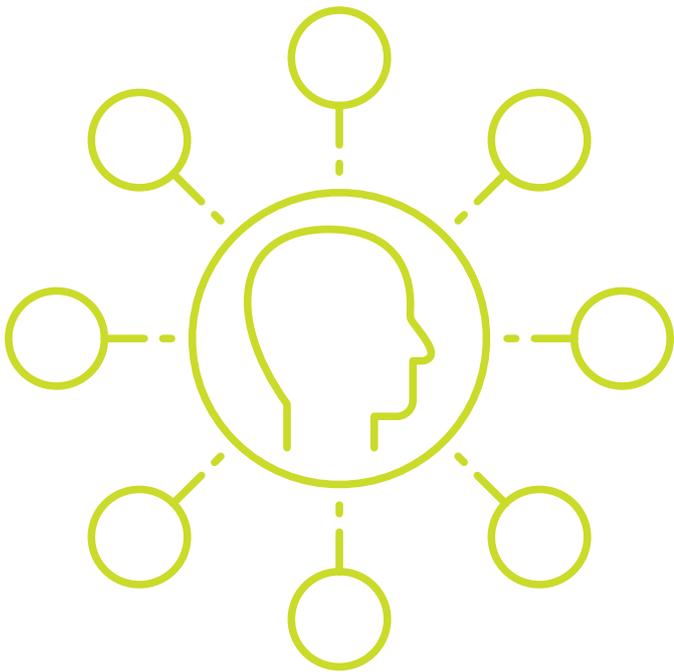
Não podemos nos esquecer que, ao COLOCAR A CASA EM ORDEM, você, Gestor, estará fortalecendo a CULTURA de sua instituição, seus valores, sua missão e seus propósitos, que são, na verdade, o pano de fundo no qual sua organização se estabelece e interage com a sociedade civil.



## MÓDULO 3

# COLOCAR A CASA EM ORDEM

## 3.1 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL



**Qual é o melhor modelo de funcionamento para sua instituição?  
Você já refletiu sobre isso?**

A constante mudança de contexto e a elevada complexidade dos tempos atuais têm levado às instituições a necessidade de apresentarem um Desempenho Organizacional mais eficaz.

## O QUE QUEREMOS DIZER COM DESEMPENHO ORGANIZACIONAL?

Queremos dizer que tudo está ocorrendo de forma acelerada: as transformações são muito rápidas e muitas vezes várias mudanças acontecem ao mesmo tempo, exigindo dos gestores que todas as decisões sejam tomadas de forma quase instantânea, o que pode impactar muito a organização.

Por exemplo, pode aparecer um edital interessante, para o qual sua organização teria condições de se apresentar, mas é uma área nova, o regulamento do edital é complexo e o prazo é curto.

Os gestores precisam decidir se é conveniente entrar em uma nova área, se os financiadores atuais concordariam com essa mudança e se o Conselho Deliberativo apoiaria a decisão de fazer a aplicação para o edital.

Também é necessário refletir como a organização será vista por seus pares, caso comece a ocupar um espaço onde já há outras instituições atuando.

Como o prazo é curto, será preciso deslocar alguém de algum projeto em andamento para se dedicar a preparar a documentação para o edital. Isso pode acarretar atraso nesse projeto e deixar o financiador insatisfeito...

Enfim, há uma série de elementos a serem levados em consideração para uma decisão relativamente simples. Se a organização souber com clareza quem toma as decisões e de que forma, tudo poderá ser resolvido mais agilmente e os gestores estarão seguros de que se conduziram do modo mais adequado à organização e sua cultura.

O modo rápido e simples ou lento e difícil de tomar as decisões é o que chamamos de Desempenho Organizacional.

Os avanços tecnológicos estão modificando a forma de trabalho, as mudanças culturais têm impactado o comportamento das pessoas e as alterações na maneira como ocorrem os investimentos sociais têm estabelecido desafios importantes como sustentabilidade, desenvolvimento organizacional e profissionalização da gestão.

Escolher qual é a melhor forma de funcionamento ou definir qual é o melhor desenho organizacional não deixa de ser um desafio.

## UMA VISÃO DOS ESTUDIOSOS

Antes de irmos para a prática, talvez você goste de entender um pouquinho do olhar dos estudiosos sobre o Terceiro Setor.

(Texto extraído do artigo: 'Gestão de Pessoas no Terceiro Setor': Rosa Maria Fischer - Graziella Maria Comini - Monica Bose - USP 2019).

“O Terceiro Setor brasileiro apresenta peculiaridades em decorrência da forma como foi constituído, de suas características, estratégias de atuação e desafios. Algumas dessas características começaram a ser estudadas por pesquisadores brasileiros e relatadas por especialistas em Terceiro Setor, bem como por dirigentes de organizações pertencentes ao Setor. Entretanto, ainda não há um corpo de conhecimento formado sobre o assunto. Destacamos, a seguir, os consensos encontrados nas publicações realizadas por tais expoentes.

Inicialmente, as observações apontam para o fato de que as organizações do Terceiro Setor brasileiro possuem grande resistência à adoção de treinamentos e técnicas gerenciais, muitas vezes em decorrência de certo receio de que a incorporação de tais ferramentas acarrete um desvio dos valores e objetivos mais amplos que norteiam a existência dessas organizações (Roesch, 2002; Teodósio & Brum, 2000; Teodósio & Resende, 1999).

O amadorismo surge, então, como característica inerente à gestão dessas organizações, o que decorre da resistência à adoção de modelos mais estruturados, bem como da existência de um 'estilo próprio de gestão' construído ao longo de sua existência (Falconer, 1999 e 2000; Tenório, 1997).

Destaca-se nesse estilo particular de gestão a flexibilidade como uma característica marcante do dia a dia dessas organizações (Roesch, 2002; Adulis, 2001). Intrinsecamente relacionado, outro aspecto que se destaca é a informalidade, que se expressa nas práticas organizacionais através da falta de sistematização de procedimentos e políticas (Falconer, 1999; Teodósio & Brum, 2000; Teodósio & Resende, 1999). De acordo com Tenório (1997), se por um lado tal informalidade, sem normas e procedimentos escritos, torna essas organizações mais ágeis, por outro dificulta a gestão, pois as funções e responsabilidades de seus membros não são claramente definidas.

A flexibilidade e a informalidade podem acarretar maior lentidão na execução de atividades e nos processos, em decorrência de situações nas quais não se sabe exatamente 'quem deve fazer' ou 'o que deve ser feito'. Nesses casos, corre-se, ainda, o risco de promover retrabalhos ou, simplesmente, de que determinadas atividades deixem de ser executadas.

A informalidade também se expressa na dificuldade que as organizações do Terceiro Setor possuem para estabelecer hierarquias claras de autoridade e de relações formais de subordinação (Falconer, 1999 e 2000). Especialmente nas organizações de menor porte, os dirigentes costumam manter um relacionamento próximo com os colaboradores, baseado em valores como proximidade, afeição, harmonia e confiança (Teodósio & Brum, 2000; Teodósio & Resende, 1999).

Como resultado dessas características, os gestores apresentam dificuldades para conciliar aspectos ideológicos da atuação como líder e otimizar os processos gerenciais internos. Além disso, geralmente dividem suas preocupações entre problemas cotidianos – operacionais – e assuntos estratégicos (Teodósio & Brum, 2000; Teodósio & Resende, 1999).

Apesar do caráter centralizador que essas constatações denotam, os processos participativos de gestão, planejamento e decisão são características marcantes das organizações do Terceiro Setor (Roesch, 2002; Falconer, 1999 e 2000; Raposo, 2000; Tenório, 1997).

Formas de gestão mais participativas parecem reforçar a cultura do trabalho em equipe, muito presente nas organizações do Terceiro Setor. Como a dinâmica da produção é sempre coletiva, o trabalho em grupo é uma constante, resultando em alto grau de compartilhamento das atividades (Raposo, 2000; Tenório, 1997). Ainda como ingrediente dessa cultura, a existência de conflitos é plenamente aceita nessas organizações (Falconer, 1999)”.  
”

De um modo geral, a gestão das organizações do Terceiro Setor é mais informal e flexível. As relações são menos rígidas e os processos mais participativos. Essas características fazem parte da cultura do Terceiro Setor e devem ser preservadas, mas é importante perceber o momento em que estão atrapalhando mais do que contribuindo para o Desempenho Organizacional.

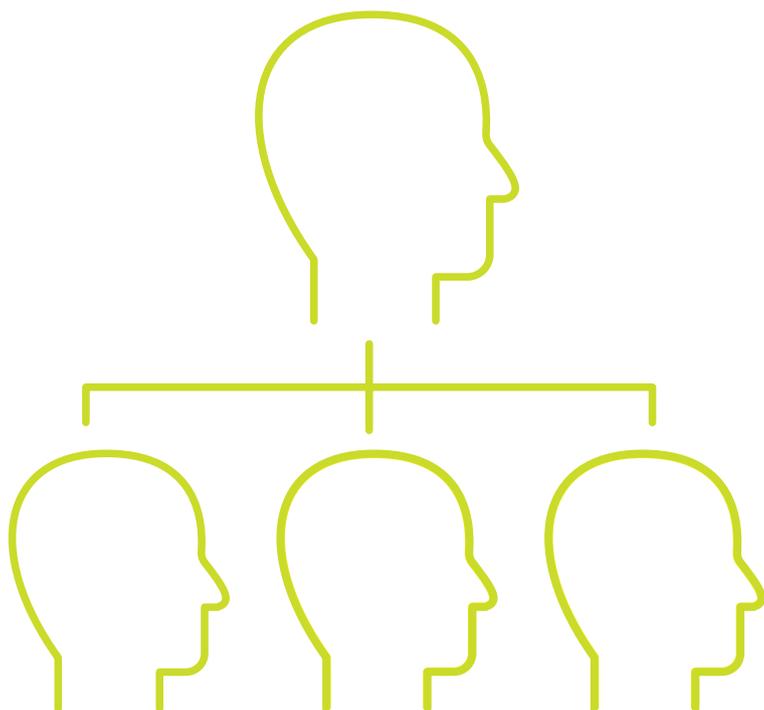
Não queremos dizer que esses elementos devem desaparecer, apenas que devem existir numa proporção equilibrada, convivendo com outros atributos que ajudam a COLOCAR A CASA EM ORDEM.

A estrutura funcional pode apresentar diferentes formatos, mais ou menos hierarquizados, com distribuição de papéis mais ou menos definidos. Tradicionalmente, na iniciativa privada, sobretudo em empresas de grande porte ou com mais recursos, as divisões de papéis são claras, com atribuições bastante específicas para os diferentes cargos.

No Terceiro Setor, no entanto, essa especialização tende a ser menos comum. Em organizações menores, e muito especialmente naquelas que estão em seus anos iniciais, fundadas por uma pessoa ou um grupo de pessoas comprometidas com uma causa, a divisão de tarefas pode ser menos clara, com um mesmo profissional assumindo diferentes atribuições, ou com atribuições semelhantes divididas entre diferentes pessoas. É o clássico ‘Todo mundo faz um pouco de tudo’. Esse modo de se organizar é bastante característico de organizações em seus primeiros anos, marcadas por um alto nível de ativismo e engajamento da equipe.

Mas vamos ver como podemos estruturar o papel de cada um.

## 3.2 CONSTRUINDO O ORGANOGRAMA



Quando se fala em organograma, a gente já imagina aquelas caixinhas ligadas umas às outras, formando uma espécie de pirâmide.

Esse, de fato, é o modelo mais comum de organograma, por isso chamado de Tradicional. Mas não necessariamente no Terceiro Setor. Além dele, também existem os modelos Matricial e Por Projetos.

Para você saber qual é o tipo de organograma de sua organização, vai precisar primeiro identificar como ela funciona. Isso porque não é o gestor que escolhe o organograma para, então, a entidade se adaptar. Normalmente é o contrário: já existe um jeito de funcionar e o organograma vai ser a representação gráfica desse jeito que está em funcionamento.

## 3.2.1 CONHECENDO OS DIFERENTES MODELOS

### MAIS UTILIZADOS NO TERCEIRO SETOR

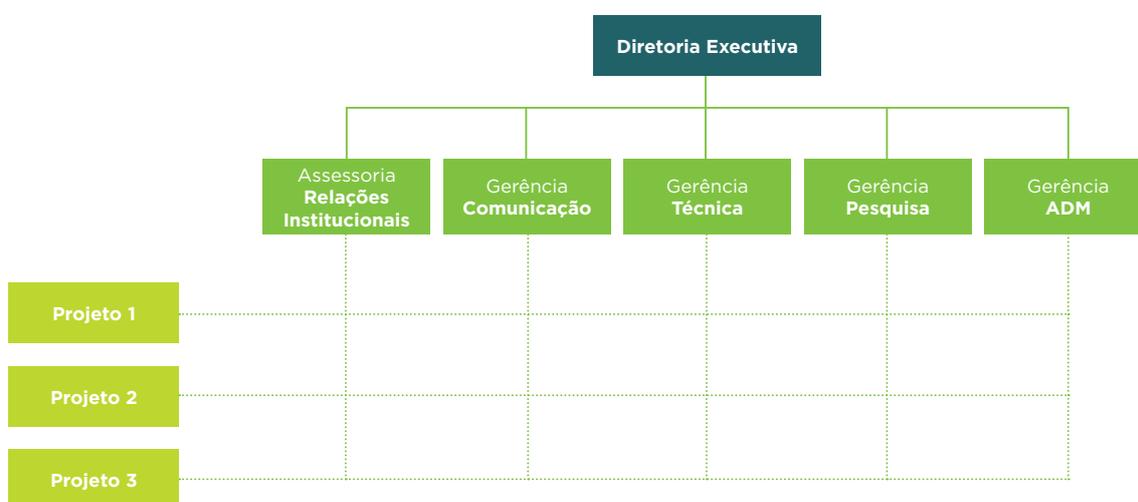
#### 3.2.1.1 Modelo de Gestão Matricial

Esse modelo se encaixa muito bem em organizações cujos principais resultados são obtidos por meio da realização de projetos.

Para cada projeto é organizado um grupo de trabalho, reunindo profissionais de diferentes áreas.

O Modelo de Gestão Matricial se caracteriza pela horizontalidade nas relações e maior distribuição de poder decisório.

Um aspecto que caracteriza esse modelo é a dupla ou múltipla subordinação, porque os profissionais de cada grupo de trabalho, além de responderem a seus gerentes habituais, também estão sob a coordenação do líder do projeto.



#### VANTAGENS:

- Mais fortemente orientada para resultados.
- Maior grau de especialização.
- Incentiva a liderança democrática e participativa.
- Decisões podem ser tomadas em diferentes níveis da organização.
- Com o poder mais distribuído, distribuem-se também as responsabilidades, promovendo maior troca e proximidade entre os membros da equipe.
- Funciona bem para as instituições que não têm uma definição clara de suas unidades funcionais (departamentos).
- O líder tem uma visão total do projeto.

## DESVANTAGENS:

- As atividades podem ser realizadas em duplicidade nos diferentes grupos de trabalho e os recursos podem ser gerenciados com menor eficiência, comprometendo a produtividade.
- Como os grupos de trabalho são modificados a cada projeto, os fluxos e processos da organização podem ser prejudicados.
- A instituição tem que ter políticas de gestão de pessoas bem definidas para gerenciar os profissionais envolvidos nos projetos que têm tempo definido, sob risco de ter que dispensá-los ao final do projeto.
- Desafio de conciliar os objetivos institucionais de longo prazo com os objetivos de curto prazo do projeto.
- Dupla subordinação pode potencializar situações de conflito.

### 3.2.1.2 Modelo de Gestão por Colegiado

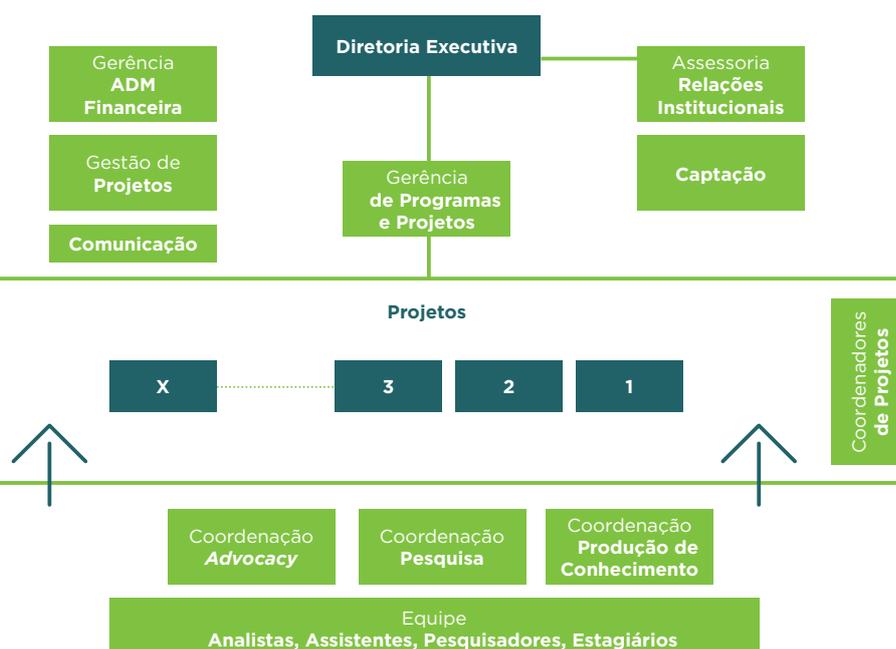
O Modelo de Gestão por Colegiado é aquele em que as decisões são tomadas em conjunto por um grupo de gestores, que fazem reuniões periódicas para isso.

Assim como no modelo anterior, o Matricial, os Grupos de Trabalho são formados conforme necessidades dos projetos e coordenados pelos respectivos Líderes de Projeto.

Áreas que detêm determinadas expertises (Pesquisa, Comunicação, Conhecimento, Advocacy, etc.) atendem às demandas dos projetos em suas especialidades.

A representação gráfica do Modelo de Gestão por Colegiado é algo assim.

Repare que os Grupos de Trabalho dos projetos estão subordinados às gerências e à diretoria e recebem o apoio das áreas especializadas.



## VANTAGENS:

- As discussões do grupo decisor desenvolvem análise crítica e construtiva.
- As decisões são tomadas com maior reflexão e ponderação, uma vez que várias pessoas participam.
- Proporciona uma visão mais abrangente, com diversos olhares.
- Desenvolve o espírito de equipe e cooperação.
- Decisões compartilhadas reduzem conflitos.

## DESVANTAGENS:

- A necessidade de chegar a um acordo entre diversas pessoas costuma tornar mais lentos os processos decisórios.
- Diretoria executiva sem poder de decisão.
- Exige a existência de um líder do colegiado com competência para coordenar a negociação.
- Risco de tomada de decisão baseada em soluções conciliatórias, em vez de recomendações técnicas mais favoráveis.

## UTILIZADO POR PEQUENAS INSTITUIÇÕES

### 3.2.1.3 Modelo de Estrutura Linear de Responsabilidade

Apresenta cada atividade de determinada área e identifica quem é o responsável por cada uma delas, usando o sistema de comunicação em linhas cruzadas para apresentar as funções.

O objetivo desse modelo é demonstrar as relações entre as diversas atividades e organizar as tarefas, demonstrando a responsabilidade de cada colaborador por cargo.

Contribui e facilita a identificação das atribuições e responsabilidades de cada função. E, ainda, como é a interação entre as equipes e suas respectivas atividades.

Comum em instituições pequenas, onde não há diversificação do trabalho. Pouca especialização e rotinas menos complexas.

A representação gráfica do Modelo de Estrutura Linear é, geralmente, assim:

Atividade	Diretor	Gerente	Analista	Assistente
Aprovar investimento	●	■		
Aprovar procedimento	■	●		
Revisar procedimento		◆	■	
Estruturar procedimento		◆	▲	
Executar procedimento			▲	
Arquivar			◆	◆◆

Legenda ▲ Executa ● Aprova ◆ Participa ■ Controla ◆◆ Elabora

## VANTAGENS:

- Indicado para pequenas instituições.
- Mais simples e econômico.
- Clara delimitação de responsabilidades e autoridade.

## DESVANTAGENS:

- Centralização das decisões.
- Processo de comunicação, geralmente com fluxo descendente, ou seja, não facilita o diálogo entre as diferentes instâncias.
- Não estimula a criatividade porque cada unidade de trabalho executa tarefas específicas e bem definidas.
- Só funciona em uma estrutura simples.
- Não favorece o espírito de cooperação e equipe.

## O MAIS UTILIZADO POR GRANDES EMPRESAS/INSTITUIÇÕES

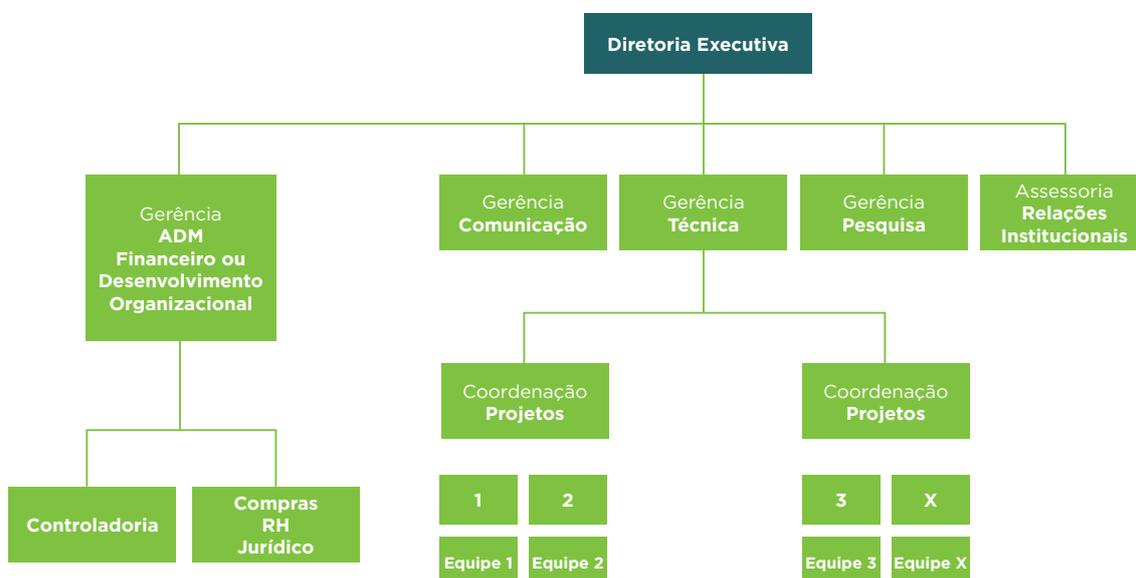
### 3.2.1.4 Modelo de Gestão Tradicional

O Modelo de Gestão Tradicional, o mais conhecido, se caracteriza por uma hierarquia mais rígida, com decisões concentradas em poucas pessoas, pertencentes ao nível mais alto da organização.

Esse modelo é marcado por um controle maior dos processos e claro estabelecimento de papéis e responsabilidades.

As equipes são definidas por áreas e são gerenciadas sempre por seu líder imediato (ou mais de um), conforme a hierarquia.

A representação gráfica do Modelo Tradicional é bem conhecida.



### VANTAGENS:

- Funciona bem em grandes organizações que necessitam de processos bem estruturados e controlados.

### DESVANTAGENS:

- Centralização das decisões.
- Processo de comunicação, com fluxo descendente, ou seja, não facilita o diálogo entre as diferentes instâncias.
- Custos altos porque, normalmente, essa estrutura exige um número maior de colaboradores.

## 3.2.2 QUAIS SÃO AS TENDÊNCIAS

### Estruturas flexíveis

Já faz algum tempo que os modelos mais hierarquizados, com decisões *top-down*, isto é, de cima para baixo, vêm sendo questionados. Cada vez mais se acredita que uma estrutura de trabalho mais flexível, que potencialize e empodere os colaboradores, abrindo espaço para o diálogo entre os diferentes níveis, estimulando a criatividade e acolhendo a diversidade, tende a trazer melhores resultados.

### Equipes multifuncionais

Soluções mais criativas e inovadoras surgem com a organização em equipes multifuncionais, nas quais, independentemente do setor trabalhado, todos possuem conhecimento e acesso ao trabalho dos outros. Desse modo, os colaboradores desenvolvem uma visão do todo da organização, podendo conceber caminhos mais viáveis e abrangentes.

### Softwares colaborativos

Estruturas mais flexíveis, com equipes multidisciplinares, pressupõem uma grande interação entre os colaboradores. Para isso, o uso de softwares colaborativos baseados na nuvem vem crescendo de forma exponencial.

# UM OLHAR PARA O FUTURO

## Modelo Sociocracia/Holocracia

A gestão de qualquer organização é algo dinâmico, que se transforma sempre e acompanha as demandas internas e externas.

Alguns estudiosos seguem essas evoluções e propõem modelos mais ajustados às organizações pioneiras.

Um modelo que está emergindo é o da Sociocracia ou Holocracia.

Em lugar de cargos e áreas fixas, esse tipo de funcionamento propõe uma organização em círculos e papéis mais fluidos. Possibilita que os colaboradores participem de decisões importantes. A coordenação de projetos ou temáticas ou áreas de conhecimento é feita por profissionais de acordo com seu perfil, não necessariamente pelo cargo que ocupam. Isso quer dizer que os colaboradores assumem múltiplos papéis; todos são responsáveis por uma frente de trabalho e participam do comitê decisório.

Apesar de sua simplicidade, conforme mostra a representação gráfica abaixo, a Holocracia exige muita maturidade dos profissionais, já que não existe a figura do 'chefe'; cada um responde por seu projeto, mas não necessariamente por funcionários.



### VANTAGENS:

- Criatividade e inovação na resolução de problemas e no desenvolvimento do trabalho.
- Maior agilidade.
- Foco no trabalho em equipe e colaboração.
- Desenvolvimento profissional e potencialização de talentos.
- Grupos com objetivos comuns.

### DESVANTAGENS:

- Decisões descentralizadas podem gerar falta de alinhamento e foco e, conseqüentemente, comprometer produtividade e entregas.
- Os colaboradores responsáveis pela coordenação de frentes de trabalho têm que ter maturidade e qualificação para exercer o seu papel.
- Exige alto grau de confiança e abertura. Profissionais que não estão focados nos mesmos objetivos, ou que não têm o mesmo comprometimento com a qualidade e tempo nas entregas, podem ter a atenção chamada pelos próprios colegas.

### 3.2.3 DEFININDO O MELHOR MODELO

Antes de mais nada, é preciso saber que não existe modelo certo ou errado.

A estrutura organizacional é uma consequência da estratégia da organização e não há um modelo ideal.

O importante é que ele se adapte ao funcionamento da sua organização, contribuindo para que o trabalho seja eficaz, atinja os objetivos e cumpra a sua missão.

Pode acontecer de você concluir que sua organização funciona de uma forma do nível gerencial para cima e de outra maneira do nível gerencial para baixo. Nem sempre a estruturação dos trabalhos de uma organização implica em adotar os mesmos critérios para todas as unidades. É possível mesclar os modelos, mas lembrando que quanto mais modelos você incluir, mais complexa será a operação e mais difícil será para a equipe e para os de fora da organização entenderem.

A tendência das instituições de ponta é buscar um modelo que melhor atenda às suas necessidades de funcionamento e incorporam no seu fluxo de gestão a constante **avaliação e reorganização** da sua estrutura, distribuição de papéis, responsabilidades e políticas.

Por fim, a participação e validação do Conselho é imprescindível nesse processo.

## 3.3 ENTENDENDO OS MECANISMOS DE GESTÃO



### Conceito de Governança

É o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, incentivadas e monitoradas, envolvendo o relacionamento entre conselho, equipe executiva e demais órgãos de controle.

Boas práticas de governança convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar a reputação da organização e otimizar seu valor social, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.

Fonte: GIFE & IBGC. Guia das melhores práticas de governança para fundações e institutos empresariais. 2014.

### 3.3.1 ESTRUTURAS ADMINISTRATIVAS

No Brasil, só existem dois tipos de personalidade jurídica para organizações sem fins lucrativos: associações e fundações. Então, todas organizações sociais brasileiras são associações ou fundações.

A principal diferença entre elas é que as fundações precisam ter um recurso inicial ao contrário das associações, para as quais não há exigência de patrimônio inicial ou recursos mínimos para sua constituição. A instância máxima decisória de uma associação é a Assembleia Geral, reunindo todos os associados. No caso das fundações, o Conselho Curador.

Para facilitar a compreensão, vamos considerar nesta seção de Estruturas Administrativas uma associação, em que a Assembleia Geral é a mais alta instância decisória. Lembrando que, a Assembleia Geral pode delegar o seu poder de decisão para o Conselho Deliberativo.

Comumente, a estrutura administrativa legal de uma associação é composta pelas seguintes entidades, responsáveis, em última instância, pelas tomadas de decisão.

**Assembleia Geral:** composta pelos associados da organização, é o órgão máximo de deliberação que exerce o papel de guardião da missão e zela pela manutenção dos valores e pela longevidade da instituição.

**Conselho Deliberativo:** é um órgão decisório voltado para o cumprimento dos objetivos sociais previstos em Estatuto e também nos planos estratégicos. Em algumas instituições sua denominação pode variar para Conselho de Administração.

**Conselho Fiscal:** cabe analisar as demonstrações financeiras e fiscalizar os atos dos administradores.

**Diretoria Executiva:** liderada por um executivo principal, é um órgão colegiado ao qual compete a administração da instituição e que observa sempre as orientações das demais instâncias de governança.

Além desses órgãos, as instituições podem adotar variações quanto à arquitetura de sua governança como, por exemplo, conselho consultivo, de ética, de riscos e outros, de acordo com suas necessidades específicas.

Aqui, apresentamos uma tabela com exemplos de instituições e a governança que adotam. As informações foram extraídas dos sites das organizações em fevereiro de 2021.

Instituição	Conselho Curador	Conselho Fiscal	Conselho Consultivo	Conselho de Ética	Diretoria Executiva
<b>ABONG</b>	Conselho Diretor (Diretoria Executiva + Representantes Estaduais)	X		X	Coordenação Geral
<b>CENPEC</b>	Conselho de Administração	X			Diretoria Executiva
<b>FUNDAÇÃO TIDE SETUBAL</b>	X	X	X		Superintendência
<b>FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL</b>	X	X			Diretoria
<b>GIFE</b>	Conselho de Governança	X			Secretaria
<b>INSTITUTO ACP</b>	Conselho Diretor	X			Geral
<b>IDIS</b>	Conselho Deliberativo	X			Diretoria Executiva
<b>SOU DA PAZ</b>	Conselho Diretor	X			Diretoria

“



“A governança bem estruturada figura entre as principais recomendações dos entrevistados para consolidar uma fundação longeva - eles consideram que a articulação entre as instâncias de governança é um fator relevante para o funcionamento e cumprimento da missão da organização.”

”

Fonte: Pesquisa realizada pela FDC - Fundação Dom Cabral, em 2019, com executivos de fundações longevas

Em 2019, a Fundação Dom Cabral realizou uma pesquisa com executivos de fundações que existem há bastante tempo, com diferentes focos de atuação, para entender o que faz com que essas organizações tenham sucesso.

Três características das fundações foram destacadas pelos entrevistados: Estrutura de Governança, Conselho Curador e Geração de Resultados.

No quesito Governança, eles citaram o que consideram boas práticas:

- Clareza na definição dos papéis da estrutura de governança.
- Articulação entre as instâncias de governança.
- Sustentabilidade financeira.
- Identificação dos conselheiros com o propósito da fundação.
- Número reduzido de conselheiros.
- Adoção de comitês de assessoramento pelo Conselho Curador.

### 3.3.2. MECANISMOS DE GESTÃO E LIDERANÇA

Já que o tema agora são os Mecanismos de Gestão, e esse é um Guia de Gestão de Pessoas, que tal você, Gestor, fazer uma reflexão sobre qual é o seu estilo de liderança e o quanto isso pode estar favorecendo positiva ou negativamente os resultados de sua equipe e, conseqüentemente, da instituição?

Como Gestor, você, além de selecionar, contratar e manter uma boa equipe, também desenvolve, motiva e cria um ambiente favorável aos propósitos de sua instituição... Você, enfim, LIDERA!

Para fazer esta reflexão, vamos focar no papel do líder.

Três questões podem contribuir para essa reflexão e, conseqüentemente, para seu aprimoramento como líder e gestor.

#### Gestão Colaborativa

#### Estilos de liderança

#### Papel do Gestor na construção de equipe

##### 3.3.2.1 Gestão Colaborativa

Você, com certeza, já ouviu falar sobre Gestão Colaborativa. É trabalhar para ter um senso de unidade em toda a organização, onde os colaboradores trabalham e cooperam mutuamente, sempre e com propósitos alinhados aos objetivos da organização.

Essa Gestão cria um ambiente que estimula os colaboradores a se manifestarem, porque são ouvidos com respeito, considerados e percebem o resultado de suas intervenções.

Você deve estar pensando: ‘fácil falar, difícil fazer’ e é verdade. A figura do chefe autoritário ainda está muito arraigada em nossa cultura e é necessário fazer um certo esforço para ‘liderar’ em vez ‘chefiar’, mas vale a pena.

### Quais são os benefícios da Gestão Colaborativa?

- Resolução de problemas: equipes de áreas diferentes se reúnem para oferecer perspectiva e expertise diversas para a solução, ou para propor novas ideias.
- Aumenta o senso de propósito da equipe: colaboradores passam a ver valor em trabalharem juntos.
- Participação igualitária: favorece uma melhor comunicação e o compartilhamento de ideias entre os diferentes níveis da estrutura da organização.
- O contato com diferentes conhecimentos e expertises auxilia no aprendizado em todos os níveis.
- Potencializa as competências fortes da equipe e contribui para minimizar/eliminar as fraquezas.
- Mais agilidade nas mudanças.

### E qual o papel do gestor nesse processo?

- Antes de tudo: acreditar que o processo colaborativo potencializa a equipe.
- Fornecer feedbacks constantes e individuais.
- Compartilhar informações e conhecimentos.
- Incentivar a troca de ideias.
- Fornecer condições (recursos) para o desenvolvimento dos projetos.
- Permitem a evolução de papéis e responsabilidades.

---

**Se você quiser saber mais sobre Gestão Colaborativa, sugerimos um blog que traz muito material interessante sobre o tema: <https://www.treasy.com.br/blog/gestao-colaborativa/>**

---

#### 3.3.2.2 Estilos de Liderança

Para começar a reflexão sobre tipos de liderança, vamos partir de um texto de Isis Koelle: ‘Chefe e Líder: diferenças, atitude e como liderar’.

O trecho abaixo, certamente, vai ajudá-lo a identificar seu processo de gestão e contribuir para seu aperfeiçoamento. Se quiser se aprofundar no assunto, é só clicar no link: <https://fia.com.br/blog/chefe-e-lider/>

“São muitos os tipos de liderança que podem ser identificados nas organizações. Mas podemos citar os seguintes como os principais:

**Liderança Autocrática:** muito alinhada com as características que foram elencadas para o chefe. Ou seja, tomada de decisão individual, comportamento controlador e baseado em comandos.

**Liderança Liberal:** é o oposto do autocrático, pois há uma participação mínima do líder. Ele quase não interfere ou controla os trabalhos operacionais do grupo. O cuidado que se deve tomar com essa postura é o de entender o estágio de maturidade na função de cada pessoa da equipe. Para alguns, essa postura poderá ser entendida como falta de suporte ou apoio da liderança.

**Liderança Democrática:** nesse tipo de liderança, as decisões são participativas. Tudo é decidido pelo grupo. O líder, então, atua como um facilitador.”

Em qual desses estilos você se sente mais à vontade?

### 3.3.2.3 Papel do Gestor na Construção da Equipe

Independentemente de qual tipo de líder é, você terá sempre que atuar para obter o melhor de sua equipe.

No livro ‘Os 5 Desafios das Equipes’, de Patrick Lencioni, o autor oferece orientações claras para a intervenção do gestor ajudar a superar os obstáculos que prejudicam o trabalho em equipe.

Que tal dar uma lida nos desafios abordados pelo autor?

#### Confiança

É a base de uma equipe coesa e funcional. Sem ela, o trabalho em equipe é simplesmente impossível. Quando existe confiança, os profissionais admitem fraquezas e erros, assumem riscos dando feedback e oferecendo ajuda, valorizam e exploram as experiências e as habilidades uns dos outros, investem tempo e energia em questões importantes, nunca em politicagens.

---

**Papel do gestor:** deve ser verdadeiro, ser o exemplo, incentivar a relação de confiança e criar um ambiente em que a vulnerabilidade não seja punida.

#### Gestão de Conflitos

Uma equipe coesa extrai e explora as ideias de todos os seus integrantes e soluciona problemas com rapidez, tendo coragem e confiança para colocar em pauta questões críticas.

Profissionais da equipe que não confiam uns nos outros são incapazes de promover debates e, muitas vezes, apelam para discussões veladas e comentários reservados.

---

**Papel do gestor:** deve procurar pelas causas raízes dos problemas e ser uma referência de comportamento adequado durante um conflito.

### **Comprometimento**

No contexto de equipe, o comprometimento é resultado de duas coisas: clareza e adesão.

As melhores equipes tomam decisões claras e oportunas; geram clareza em relação à direção e prioridades, alinhando todo o grupo em torno de objetivos comuns; desenvolvem a capacidade de aprender através dos erros; e mudam de direção sem hesitação ou culpa.

---

**Papel do gestor:** deve estimular o grupo a chegar a conclusões sobre as questões relevantes, assim como a aderir ao que a equipe tiver decidido.

### **Responsabilizar os outros**

No contexto de equipe, responsabilizar se refere à disposição dos integrantes de uma equipe para chamar a atenção dos colegas quanto ao seu desempenho, ou quando apresentam comportamentos que possam prejudicar o grupo.

Essa é uma tarefa delicada, mas que precisa ser realizada, porque faz com que cada membro que tenha um mau desempenho se sinta pressionado a melhorar, e estabelece o respeito entre todos os integrantes, que devem preservar os mesmos altos níveis de desempenho entre si.

---

**Papel do gestor:** estimular e permitir que a equipe seja o principal mecanismo para que as pessoas chamem a atenção uma das outras.

### **Atenção aos resultados**

Muitas vezes, os profissionais tendem a se preocupar com outras coisas que não sejam os objetivos coletivos do grupo. A equipe que foca nos resultados coletivos valoriza os colaboradores que têm esse comportamento, minimiza o comportamento individualista, se beneficia de indivíduos que renunciam aos próprios objetivos/interesse pelo bem da equipe e evita distrações.

---

**Papel do gestor:** deve dar as diretrizes para que foquem nos resultados. E ser objetivo, reservando as recompensas e o reconhecimento para aqueles que fizeram contribuições verdadeiras para o alcance dos resultados.

# CONSTRUÇÃO DE EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE



E como está sua atuação como gestor na formação de sua equipe?

Que tal agora fazer um diagnóstico para avaliar a suscetibilidade da sua equipe em relação aos cinco desafios?

Será um bom exercício de construção e fortalecimento da equipe e certamente para seu aperfeiçoamento como gestor.

Você pode se reunir com sua equipe e analisar essas disfunções, impactos no trabalho e definir com eles um plano de ações de melhorias.

## 3.3.2.4 ROTEIRO PARA DIAGNÓSTICO DOS DESAFIOS

- ① Reunião com os principais gestores da organização para apresentar os cinco desafios a serem abordados no diagnóstico e consultá-los sobre a concordância com a iniciativa.
- ② Caso concordem, propor que cada um faça uma reflexão sincera para saber em qual tipo de liderança mais se encaixa: hierárquica, liberal ou democrática. Lembrando que, apesar da liderança democrática parecer ser a 'mais correta', cada um é fruto de sua personalidade e de suas vivências, e todos os tipos podem ser bom líderes. Essa identificação vai ajudar a saber qual terá mais dificuldade para enfrentar cada um dos desafios. Use sua sensibilidade. Se você perceber que algum gestor não se sentiu confortável com a reunião, chame-o para conversar individualmente. Não é possível conduzir o diagnóstico e construir o plano de ação se não estiverem todos engajados. Se for necessário dar mais tempo para que todos amadureçam a ideia, não hesite em fazê-lo.
- ③ Reunião para análise prévia, com os principais gestores, dos cinco desafios, identificando qual é a situação de sua organização em cada um deles, se estão mais ou menos implementados e quão complexo seria implementar o que falta.
- ④ Reunião com o restante da equipe (sem os gestores principais, apenas com o gestor de pessoas) para apresentação e discussão do diagnóstico realizado.

Especialmente nesta reunião é fundamental criar um ambiente de confiança para que os colaboradores se sintam à vontade para manifestar suas opiniões. Se for necessário, crie alguma forma de envio anônimo das sugestões, mas considere que essa condição já aponta para uma falta de confiança entre os membros da equipe. Se for preciso, faça mais de uma reunião com a equipe, mas é importante chegar a um consenso da percepção dos cinco desafios.

- ⑤ Consulta online a todos os colaboradores da organização para definir a sequência na qual os desafios serão enfrentados.
- ⑥ Formação de um Grupo de Trabalho (preferencialmente com integrantes de diferentes áreas e de diversos níveis) disposto a conceber um plano de ação para enfrentamento do primeiro desafio, com atividades, prazos e resultados definidos.

Você terá de acompanhar de perto as atividades desse Grupo de Trabalho, já que os desafios são complexos e subjetivos. Esse projeto, no entanto, pode contribuir muito para a maturidade e o desempenho da equipe. Lembrando que, assim que o primeiro plano de trabalho for concluído, ou quando estiver quase lá, já pode ser ativado o enfrentamento ao segundo desafio.

Se você estiver muito interessado em tratar dos cinco desafios dentro da sua organização, o livro 'Os 5 Desafios das Equipes', de Patrick Lencioni, oferece uma ferramenta de diagnóstico e resultados que pode lhe ajudar muito nesse projeto.

## 3.4 DIVERSIDADE E INCLUSÃO



### 3.4.1 POLÍTICAS

Neste módulo, abordamos os principais modelos de estrutura organizacional e os mecanismos de gestão, processos importantes na governança de uma instituição que busca perenidade e sustentabilidade.

No primeiro módulo, ressaltamos a importância e as vantagens que a inclusão e a diversidade trazem para a atração, formação e retenção de uma boa equipe.

No segundo, abordamos gestão por competências, formação e desenvolvimento, remuneração, carreira e avaliação de desempenho, e como a diversidade e inclusão devem ser tratadas nesses processos. Falamos ainda sobre o diagnóstico para compreender a realidade da instituição, de como a equipe está formada e como são os processos de gestão de pessoas, se há ou não condutas discriminatórias e preconceituosas.

Agora, neste Terceiro Módulo, queremos destacar a importância da definição de Políticas de Diversidade e Inclusão. Políticas orientam e definem como os valores e os propósitos de sua instituição se traduzem em regras/comportamentos práticos e ações concretas. Portanto, é fundamental ter políticas de diversidade e inclusão claramente definidas para nortear as práticas e os comportamentos validados por sua instituição, principalmente naquelas relativas à gestão de pessoas.

Se sua organização tem um comitê ou grupo de trabalho que coordena a temática de diversidade e a inclusão, que bom! Essa instância pode se responsabilizar pela revisão das políticas e processos.

Caso não tenha, colaboradores responsáveis por recursos humanos e demais áreas da instituição podem ser convidados a realizar esse trabalho.

Após elaboração das Políticas de Diversidade e Inclusão, para que entrem em vigor é imprescindível que haja um processo de aprovação da diretoria e a validação do Conselho.

A periodicidade para revisão de processos e políticas dependerá da necessidade, podendo ser semestral, anual ou bienal.

É importante lembrar que as Políticas de Diversidade e Inclusão costumam estar integradas ao conteúdo do Código de Conduta ou do Código de Ética da organização.

Veja abaixo as orientações de como definir as Políticas de Diversidade e Inclusão, em um quadro baseado no Guia Diversidade Para Empresas & Boas Práticas - Plataforma Liderança com Valores - Ricardo Voltolini 2018.

<https://ideiasustentavel.com.br/servicos/conteudos/plataforma-lideranca-com-valores/>.

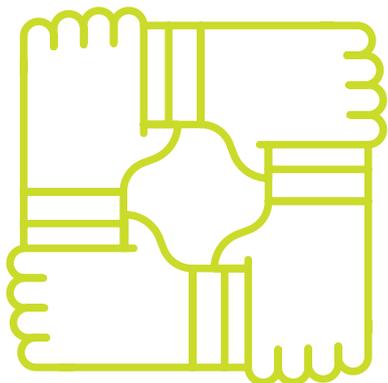
E bom trabalho!

## MODELO PARA DESENVOLVIMENTO DE UM BOM TEXTO

Objetivo Geral	Princípios Norteadores	Diretrizes	Atribuições	Glossário (Termos-chave)	Notas e documento de referência
<p>O que a empresa deseja alcançar com a implantação da Política de D &amp; I.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Máximo: 3 parágrafos.</li> <li>• Trazer para o texto o conceito de Diversidade utilizado pela empresa e sua conexão com temáticas reconhecidas pela organização como importantes e que embasam relações saudáveis e justas.</li> <li>• Informações efetivas do bom impacto da diversidade no ambiente laboral e o fomento à inovação, criatividade dos processos e nas relações de negócio.</li> </ul>	<p>Registram “crenças, ideias e compromissos” (p.29). Devem estar em sintonia com os <b>valores</b> da empresa e têm como <b>função oferecer base conceitual</b>. Orientam cada uma das ações da Política de D&amp;I.</p> <p>Ex: <b>Uniformidade:</b> direitos iguais para todos, independentemente das diferenças. Aponta-se para o respeito ao próximo (princípio-base).</p> <p>Ex: <b>Diversidade como Valor:</b> Valorização e respeito na empresa às diferentes formas de ser e de se expressar. Social, cultural, comportamental e crenças.</p>	<p>São práticas e mecanismos que a empresa busca alcançar (de modo genérico) para garantir a consecução do OBJETIVO GERAL de acordo com o(s) foco(s) estabelecidos.</p> <p>Ex: <b>FOCO: Gênero-</b> Processo de recrutamento e seleção: recomendar, nas diferentes etapas deste processo, um número igualitário de homens e mulheres.</p> <p>Ex: <b>FOCO: Étnico-racial Ações multistakeholder (Relações trisetoriais)</b>- Em colaboração com o Terceiro Setor (ONGs) e universidades, buscar a facilitação do acesso da população alvo (étnico-racial) – Ex: Jovens e mulheres negros de baixa renda nos processos de admissão.</p>	<p>Lista de responsáveis e que estabelece as funções quando definidas as metas, monitoramento de resultados e reportes interno e externo.</p> <p>Ex: <b>Diretoria Executiva</b>-Avalia a Política de (D &amp; I).-Direciona sua implantação.</p> <p>Ex: <b>Equipe de RH e o Comitê de (D &amp; I):</b> -Acompanha a implantação das ações estratégicas da Política de D &amp; I. -Auxilia os colaboradores no esclarecimento de dúvidas quanto a processos e melhoria do desempenho das iniciativas.</p>	<p>Esclarece o significado dos termos-chave relacionados aos: Objetivo Geral, Princípios Norteadores, Diretrizes e Atribuições. Objetiva explicar com clareza e precisão o documento em pauta.</p> <p>Ex: <b>Diversidade:</b> “(...) reconhecimento das diferentes formas de ser e da pluralidade que sustenta a constituição dos grupos sociais, com suas variadas manifestações culturais, sociais, étnicas, religiosas (...)”, etc.</p>	<p>“(…) conjunto de documentos, leis, regras e normas utilizadas como referência de apoio ao documento”(p.34).</p> <p>Ex: a)Código de Ética/ Conduta da empresa.</p> <p>b)Modelo de Gestão e Planejamento.</p> <p>c) Política de DH.</p> <p>d) Princípios do Pacto Global das Nações Unidas/ outras convenções/ recomendações da OIT.</p> <p>e) Normativas nacionais e internacionais específicas para os temas da diversidade/DH: Sete Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEPs). 10 compromissos da empresa com a promoção dos direitos LGBTI+. Os (OPs) sobre Empresas e DH/ONU.</p>

Fonte: Voltolini 2018

## 3.5 BÔNUS – GESTÃO DE VOLUNTÁRIOS



*Agradecimento especial a Silvia Naccache, especialista em trabalho voluntário, que orientou este conteúdo*

A gestão de voluntários não é uma atribuição específica do Terceiro Setor, já que também existem programas de voluntariado empresariais e em espaços públicos, mas é nas organizações da sociedade civil que eles se destacam. E também não é tão simples quanto pode parecer à primeira vista.

Antes de tudo, vamos conceituar o que é trabalho voluntário.

**Trabalho voluntário é a doação de tempo de forma comprometida, espontânea e não remunerada.**

Alguns gestores não sabem que no Brasil o trabalho voluntário é regulamentado. Ele foi regulamentado em 1998 (Lei 9.608/98) e, depois, a legislação foi atualizada em 2016 (Lei 13.297/16).

Uma das exigências legais é que o trabalho voluntário seja formalizado por meio de um *Termo de Adesão ao Serviço Voluntário* (equivalente à formalização de um contrato de compromisso entre as partes envolvidas), com validade clara, no qual estejam registradas suas características, ou seja, quais as funções a serem executadas, se será um trabalho pontual ou contínuo, presencial ou remoto, etc.

## MODELO DE TERMO DE ADESÃO AO SERVIÇO VOLUNTÁRIO

### IDENTIFICAÇÃO DO VOLUNTÁRIO

Nome do Voluntário:  
Documento de Identidade:  
CPF:  
Data de nascimento:  
Endereço completo (Rua; Cidade; Estado; CEP):  
Telefone:  
E-mail:

### IDENTIFICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Denominação:  
CNPJ:  
Endereço completo (Rua; Cidade; Estado; CEP):  
Área de atuação:

### ESCOPO DO TRABALHO

Atividade a ser desempenhada:  
(  ) Presencial (  ) Virtual  
Disponibilidade de xxxx horas semanais.  
Dias da semana:  
Horário:  
Pelo período de [data de início] até [data de término]

O trabalho voluntário a ser desempenhado na NOME DA ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL (OSC) está de acordo com a Lei nº 9.608 de 18/02/98 (atualizada 13.297 de 16/06/2016), transcrita no verso, é atividade não remunerada, e não gera vínculo empregatício nem funcional, ou quaisquer obrigações trabalhistas, previdenciárias ou afins.

Compete ao voluntário participar das atividades e cumprir com empenho, pontualidade, assiduidade e interesse a função estabelecida.

O voluntário tem o dever de manter sigilo e confidencialidade e não fazer uso indevido de informação que receba no desempenho de sua atividade voluntária.

O desligamento do voluntário das atividades poderá ocorrer ao término do Termo de Adesão ou a qualquer momento, bastando apenas o desejo expresso de uma das partes, sendo necessária a formalização.

O voluntário autoriza o uso de sua imagem e voz em caráter irrevogável, irretratável e de forma gratuita.

As despesas decorrentes de sua atividade voluntária serão ressarcidas desde que autorizadas antecipadamente pela Coordenação do Programa de Voluntariado da NOME DA OSC.

Declaro estar ciente da legislação específica e aceito atuar como voluntário conforme este Termo de Adesão ao Serviço Voluntário.

Data:  
Voluntário:  
Coordenador do Programa de Voluntariado NOME DA OSC:

A legislação não limita o tempo durante o qual o trabalho voluntário será exercido nem a idade do voluntário, mas é preciso lembrar que o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) proíbe o trabalho infantil. Crianças e jovens só podem fazer parte de programas de voluntariado educativos e formativos.

Também não há limite para o número de voluntários que uma organização pode ter. Um exemplo interessante é o da Associação Vaga Lume, que promove a leitura entre crianças e jovens de comunidades rurais da Amazônia. A entidade tem cerca de 20 funcionários e mais de mil voluntários.

## O QUE REPRESENTA O TRABALHO VOLUNTÁRIO PARA A VAGA LUME

“

“A Vaga Lume existe graças à atuação voluntária de pessoas que vivem na Amazônia Legal, em São Paulo e em outras regiões do Brasil e do mundo. Os voluntários da Vaga Lume são pessoas que doam seu tempo, energia e talento para contribuir para a melhoria de nossa sociedade. São pessoas que escolhem a Vaga Lume porque compartilham de seus valores, acreditam na conduta ética e profissional da organização e querem fazer parte dessa comunidade. Os voluntários da Vaga Lume acreditam que é preciso investir nas crianças da Amazônia, os guardiões da floresta. Contribuem de diferentes maneiras para realizar o propósito de empoderar crianças e comunidades da Amazônia a partir da promoção da leitura e gestão de bibliotecas comunitárias como espaços para compartilhar saberes. Graças a esta grande rede do bem a Vaga Lume está há 20 anos atuando na Amazonia Legal com 86 bibliotecas em 22 comunidades.”

”

**Neide Rocha**  
diretora executiva da Vaga Lume

Outra obrigatoriedade legal é o registro contábil das horas doadas pelos voluntários. As organizações da sociedade civil têm o compromisso de monitorar as horas doadas pelos voluntários e estimar seu valor. O número de voluntários, a quantidade de horas doadas e o valor financeiro dessas horas devem ser incluídos nos documentos contábeis da organização.

O melhor método para atribuição de valor financeiro às horas voluntárias é que elas sejam equivalentes ao que se paga para um profissional remunerado. Se você tem um voluntário que está cuidando da recepção da organização, considere que a hora de trabalho dele tem o mesmo valor pago ao funcionário remunerado que cuida de uma recepção.

Mas não esqueça de registrar assim que o trabalho voluntário for realizado porque, se deixar para depois, vai ser mais difícil estimar o volume e o valor das horas. O melhor é ter uma tabelinha pronta e orientar o voluntário a preenchê-la ao final do dia de trabalho.

Um voluntário pode exercer qualquer atividade dentro da organização, desde as mais simples até as mais complexas, não há restrição alguma. Lembrando que em inúmeras organizações os membros do Conselho Deliberativo.

O importante é que a pessoa tenha os conhecimentos, as habilidades e as competências necessárias para executar suas funções. E isso é algo que precisa ser bem avaliado antes do início das atividades para evitar prejuízos à organização e frustração ao voluntário.

## Quando ter um Programa de Voluntariado

Se sua organização lida esporadicamente com voluntários, basta tomar os cuidados mencionados acima, mas se conta, ou pretende contar, com um corpo de voluntariado mais frequente e maior, talvez seja o caso de criar um Programa de Voluntariado.

Faça um mapeamento da sua organização, identificando em quais departamentos/projetos existe espaço para a atuação de voluntários. Lembre-se que os voluntários vão precisar de liderança, orientação e supervisão. Não basta distribuir um voluntário aqui e outro ali. É necessário confirmar que os departamentos/projetos têm estrutura para receber o voluntário.

A primeira coisa a considerar é que, apesar da contribuição dos voluntários não ser remunerada, não significa que não tenha custo algum para a organização. O voluntário precisa ser administrado e cuidado como qualquer outro funcionário assalariado.

A contrapartida é que você pode esperar de um voluntário conduta, dedicação, ética, confidencialidade, assiduidade, pontualidade, responsabilidade, entregas e cumprimento de prazos.

Tudo o que for combinado com o voluntário pode ser cobrado e deve constar no *Termo de Adesão ao Serviço Voluntário*.

Por outro lado, a organização precisa estar preparada para receber o voluntário. A equipe deve ser sensibilizada para a relevância do trabalho que o voluntário vai fazer para valorizar sua presença.

É também preciso acolher o voluntário. Muitos funcionários temem perder o emprego para um voluntário, por isso não o recebem bem, não o orientam e até desestimulam a presença do voluntário. Isso não pode acontecer, porque é muito decepcionante alguém que está ajudando ser maltratado.

Para garantir que tudo vai funcionar direitinho, o Programa de Voluntariado vai precisar de uma liderança que seja cuidadosa e responsável. E, veja bem, essa liderança, eventualmente pode ser um voluntário, mas ele tem que estar ciente da responsabilidade e precisa fazer suas entregas.

Anuncie suas vagas de voluntariado. Use os canais de comunicação da organização e, além disso, procure centros de voluntariados ou plataformas voltadas para essa natureza de atividade.

Alguns exemplos de portais para anunciar suas vagas.

Atados: [www.atados.com.br](http://www.atados.com.br)

Seja um Voluntário: [www.voluntarios.com.br](http://www.voluntarios.com.br)

Parceiros Voluntários (SP e RS): <https://www.parceirosvoluntarios.org.br/ong/>

Mas não se restrinja a portais focados em voluntariado. Todas as recomendações de canais para anunciar vagas apresentadas no Módulo 1 (<https://www.idis.org.br/guia-de-gestao-de-pessoas-no-terceiro-setor/>) do Guia de Gestão de Pessoas no Terceiro Setor podem ser adaptadas para a busca de voluntários.

Considere também que muitas empresas têm programas de voluntariado e estimulam que seus funcionários sejam voluntários, mesmo durante o expediente de trabalho.

Alguns exemplos são IBM, Votorantim, PriceWaterhouseCoopers (PwC) e Camargo Corrêa. Se você está buscando voluntários com formações específicas, pode procurar por empresas da sua região e tentar algum acordo.

Faça a seleção dos candidatos com o mesmo rigor que você aplica para montar o seu time de funcionários remunerados, porque o voluntário vai interferir na qualidade dos resultados atingidos por sua organização e também vai representá-la perante os diversos *stakeholders*.

---

**Lembre-se também que ter voluntários representa uma excelente oportunidade para ampliar serviços e aumentar a diversidade da organização.**

---

Para a mobilização e seleção de voluntários, realize uma entrevista. Pergunte se o candidato sabe o que é trabalho voluntário e certifique-se de que ele tem consciência da responsabilidade que assumirá.

Descubra qual a expectativa do candidato e o que ele pretende obter com a experiência, para saber se sua organização está em condições de satisfazer esse anseio.

Tenha um *Termo de Adesão* especificando os compromissos do voluntário e os da organização, no qual deve constar o compromisso de fornecer orientações, bom ambiente de trabalho, avaliação de desempenho, tratamento com respeito, valorização da pessoa, entre outros.

É interessante fazer um *Termo de Adesão* com prazo definido. Um trimestre, meio ano, um ano. E se ambos estiverem satisfeitos com as atividades desenvolvidas, é só renovar por mais um período. O procedimento de renovação cria um espaço de diálogo e avaliação da situação, que é bom para ambas as partes. Se a organização ou o voluntário estiverem insatisfeitos, formalize o desligamento por meio de carta ou e-mail.

Prepare o acolhimento do voluntário assim como faz para os demais integrantes da equipe. No Módulo 2 (<https://www.idis.org.br/guia-de-gestao-de-pessoas-no-terceiro-setor-modulo-2/>) do Guia de Gestão de Pessoas você vai encontrar muitas dicas valiosas sobre como fazer um novato se sentir bem-vindo e integrado ao grupo.

A partir desse processo de chegada, ele fará parte da equipe e deve ser incluído nos grupos de comunicação interna para que fique atualizado sobre o que está acontecendo na organização.

Lembre-se também de considerar a possibilidade de integrar o voluntário às diversas atividades da organização, de reconhecer sua contribuição e de homenageá-lo, especialmente no Dia Nacional do Voluntariado, que é comemorado no dia 28 de agosto, e no Dia Internacional do Voluntário, celebrado em 5 de dezembro.

O líder do Programa de Voluntariado deve cuidar do grupo de voluntários, acompanhar o trabalho desenvolvido e prestar contas de seu desempenho, assim como os demais líderes e gestores, buscando, assim, o melhor para os voluntários e para a organização.

---

## **Aproveite o Dia Nacional do Voluntariado, 28 de agosto, para homenagear e agradecer a contribuição dos voluntários de sua organização.**

---

Abra os espaços de Comunicação para o voluntariado, registre e divulgue as realizações no site, mídias sociais, newsletter e, sobretudo, no relatório anual de atividades.

Abrir as portas de sua organização para voluntários é um ato de generosidade de ambas as partes. Sua organização ganhará um serviço feito com carinho e dedicação e o voluntário poderá exercer seu conhecimento e sua habilidade em prol de uma causa na qual acredita, o que o fará se sentir muito mais realizado.

# REFERÊNCIAS

Seguem aqui algumas dicas de blogs que trazem muito material interessante e útil para o gestor de pessoas, inclusive para aqueles que trabalham no Terceiro Setor.

<https://www.gupy.io/blog> - Blog sobre RH

<https://kenoby.com/blog/> - Blog de recrutamento e seleção

<https://fia.com.br/blog/> - Blog da FIA (Fundação Instituto de Administração) sobre gestão de pessoas

# NOTAS

Este conteúdo é parte integrante do Guia de Gestão de Pessoas no Terceiro Setor que está sendo produzido pelo IDIS Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social ([www.idis.org.br](http://www.idis.org.br)) sob demanda e com o apoio do Instituto ACP (<https://www.institutoacp.org.br/>). As informações aqui contidas passaram pela revisão técnica de Rhiccomini Treinamento e Desenvolvimento Pessoal.

Este conteúdo pode ser divulgado e reproduzido livremente, desde que a fonte seja citada.

# FICHA TÉCNICA

GUIA DE GESTÃO DE PESSOAS NO TERCEIRO SETOR

**Realização:** Instituto ACP e IDIS Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social

**Texto:** equipe IDIS

**Apoio Técnico:** equipe RHiccomini Treinamento e Desenvolvimento Pessoal

**Revisão:** Ana Paula Drumond Guerra

**Diagramação:** Tati Valiengo e Tiago Solha Design Gráfico

**Agradecimento:** Silvia Naccache



# GUIA DE GESTÃO DE PESSOAS NO TERCEIRO SETOR

## **MÓDULO 1** – FORMAR UMA BOA EQUIPE

[www.idis.org.br/guia-de-gestao-de-pessoas-no-terceiro-setor/](http://www.idis.org.br/guia-de-gestao-de-pessoas-no-terceiro-setor/)

## **MÓDULO 2** - MANTER UMA BOA EQUIPE

<https://www.idis.org.br/guia-de-gestao-de-pessoas-no-terceiro-setor-modulo-2/>

Módulo a ser lançado

## **MÓDULO 4** – CUIDAR DO CLIMA

Realização



instituto **ACP**



**IDIS**  
DESENVOLVENDO O  
INVESTIMENTO SOCIAL