

CUIDAR

DE QUEM CUIDA DO COLETIVO

Desafios, provocações e caminhos para a gestão e o desenvolvimento de pessoas que atuam em organizações da sociedade civil



Olhar para a gestão e o cuidado com as pessoas que atuam no campo da ação social e ambiental tem se tornado um tema cada vez mais evidente e prioritário. Em qualquer processo de desenvolvimento institucional, de fortalecimento da governança ou da gestão de ONGs e organizações afins, inevitavelmente, ele aparece como um desafio central. Equipes preparadas e cuidadas são um fator crucial para o cumprimento da missão das organizações da sociedade civil. Encarar com seriedade, por exemplo, questões de diversidade e equidade racial passa, necessariamente, pelo olhar para as pessoas e dinâmicas de equipes.

Neste ensaio, desenvolvido a partir de uma pesquisa qualitativa que envolveu a escuta de muitos profissionais que atuam na sociedade civil brasileira, confirmou-se a hipótese de que as organizações que compõem esse campo compartilham desafios próprios de gestão de pessoas e equipes, e que tais desafios precisam de mais compreensão, atenção e apoio especializado.

Para que as respostas a estes desafios possam não somente resolver um problema, mas promover a transformação das organizações, necessitamos de respostas novas, diferentes, que dialoguem com a complexidade dos nossos tempos.

Este texto se propõe a compartilhar aprendizados e reflexões. Busca também plantar uma semente para que o debate sobre este tema tão fundamental possa crescer e florescer no universo da sociedade civil organizada, da filantropia e investimento social, do chamado Terceiro Setor e, de forma mais ampla, na sociedade como um todo.

CUIDAR DE QUEM CUIDA DO COLETIVO

Desafios, provocações e caminhos para a gestão e o desenvolvimento de pessoas que atuam em organizações da sociedade civil

Elaboração: Ana Biglione, Danielle Fiabane,
Erika Sanchez Saez, Juliana Bussamra,
Rodrigo Pipponzi e Sophia Maggi Góes

São Paulo 2022


instituto **ACP**

© 2022 IACP - Instituto Antonio Carlos Pipponzi. Este material é disponibilizado sob a licença Creative Commons Atribuição Não Comercial 4.0 Internacional.
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Góes, Sophia Maggi de

Cuidar de quem cuida do coletivo [livro eletrônico] : desafios, provocações, e caminhos para a gestão e o desenvolvimento de pessoas que atuam em organizações da sociedade civil / Sophia Maggi de Góes ; coordenação Erika Sanchez Saez. -- 1. ed. -- São Paulo : Instituto ACP, 2022. PDF.

ISBN 978-65-997625-0-5

1. Desenvolvimento institucional 2. Desenvolvimento organizacional
3. Gerenciamento de pessoas 4. Gestão empresarial 5. Organizações da sociedade civil 6. Organizações da sociedade civil de interesse público I. Saez, Erika Sanchez. II. Título.

Índices para catálogo sistemático:

1. Organizações da sociedade civil 060

Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

Realização:


instituto ACP



EXPEDIENTE

CONSELHO DIRETOR

Antonio Carlos Pipponzi (presidente)

Giuliana Ortega

Otávio Dantas

Rodrigo Wright Pipponzi (vice-presidente)

DIREÇÃO EXECUTIVA

Erika Sanchez Saez

FICHA TÉCNICA

Texto: Sophia Maggi Góes

Pesquisa: Juliana Bussamra

Facilitação do workshop: Ana Biglione

Coordenação: Erika Sanchez Saez

Comitê consultivo e desenvolvimento de conteúdo: Ana Biglione, Danielle Fiabane, Erika Sanchez Saez e Rodrigo Pipponzi

Projeto gráfico e diagramação: Veridiana Magalhães

Revisão: Erika Yamamoto



A

AGRADECIMENTOS

Nosso imenso agradecimento aos mais de 45 profissionais atuantes em áreas de sustentabilidade e afins de empresas, em negócios sociais ou organizações da sociedade civil comprometidas com a transformação social e ambiental, que compartilharam suas impressões, inquietações e prioridades sobre gestão de pessoas no campo da sociedade civil. Suas visões foram fonte fundamental da pesquisa que levou a essa publicação. Seus relatos reafirmaram a relevância de refletir sobre como estamos “cuidando de quem cuida” – das pessoas que trabalham no campo das organizações da sociedade civil – e de desenvolver mais e melhores práticas. Em respeito à confidencialidade dos relatos compartilhados com confiança, manteremos o sigilo de seus nomes e organizações que representavam no momento da entrevista.

Agradecemos também a dedicação das organizações e participantes do workshop realizado em 29 de abril de 2021, para validar e aprofundar as análises das entrevistas e avaliar as propostas formuladas para contribuir com o desenvolvimento de Gestão de Pessoas no setor:

Alume | **Nina Valentini**

Associação Vagalume | **Neide Rocha**

Associação Vagalume | **Sylvia Guimarães**

Bem-Te-Vi Investimento Social | **Ricardo Mastrotti**

Fundação Maria Cecília Souto Vidigal | **Luciano Mussolin**

Fundação Tide Setubal | **Mirene Rodrigues**

Grupo Ultra | **Ligia Camargo**

Instituto Alana | **Lilian Okada**

Instituto BRF | **Bárbara Azevedo**

Instituto Estre | **Cíntia Maria Tosta Maciel**

Instituto Estre | **Mariana Rico**

RD Raia Drogasil | **Tarcila Vasconcelos Chiodin**

Rise Ventures | **Vanessa Silva dos Reis**

Sefras | **Fábio José Garcia Paes**

Todos Pela Educação | **Vanessa Yumi Fujinaga Souto**

The background is a textured watercolor wash in shades of purple, blue, and red. A large, semi-transparent white letter 'M' is overlaid on the left side of the page.

M

**MENSAGEM DO
FUNDADOR**

Em 1975, concluí o curso de engenharia na Poli-USP e assumi o negócio da família – 7 farmácias em 4 cidades de São Paulo –, um negócio iniciado pelo meu avô e continuado por meu pai.

Naquela época, com o olhar aguçado de engenheiro recém-formado, tinha muita clareza da direção que deveria seguir: fazer crescer o negócio melhorando a gestão, estruturando e implementando processos, e incorporando o uso de novas tecnologias que aumentassem a eficiência e permitissem expandir a rede.

A estratégia funcionou. Alguns anos mais tarde, no princípio dos anos 90, havíamos concluído nosso primeiro movimento de expansão. As 7 lojas haviam se transformado em 37 e já não estavam somente em 4, mas em 21 cidades.

No entanto, algo me inquietava. Apesar de tudo estar indo bem, a loja que continuava a apresentar o melhor resultado era a primeira, a que havia sido fundada e cuidada por meu avô. Se quiséssemos seguir ampliando nossa atuação, era para aquele modelo que precisávamos olhar.

E foi com esse exercício que entendemos que o que aquela loja tinha de tão especial não eram os fluxos e processos de gestão bem estruturados, mas sim o cuidado com as pessoas. Meu avô não vendia remédios. Meu avô cuidava de gente. E um farmacêutico chamado Herculano, discípulo de meu avô, seguiu seus passos.

Esse era o caminho a seguir a partir daquele momento: resgatar a alma do meu avô e trazê-la de volta ao negócio. Essa era a chave do crescimento sustentável que dava sentido para a empresa.

Decidimos, então, que a nossa organização existiria e cresceria para cuidar de gente.

Daí a entender que, para cuidar de quem está fora, precisaríamos cuidar cada vez melhor de quem estava dentro, foi natural.

Hoje, na RD, somos quase 50 mil pessoas trabalhando para “cuidar de gente”. Temos um comitê de pessoas do qual faço parte, como presidente do Conselho, para não descuidar nunca do olhar constante que se faz necessário para que todos e cada um se sintam importantes para levar essa missão a cabo.

Para isso, temos a filosofia de que a relação com as pessoas que trabalham conosco precisa ser de “ganha-ganha” e o compromisso é o seguinte: quem entra se compromete a, quando sair, deixar uma empresa melhor do que encontrou quando chegou e, no final do ciclo, a empresa espera devolver ao mercado pessoas e profissionais melhores do que eram quando entraram.

Quando, em 2019, criei com os meus filhos o Instituto ACP, decidimos focar o investimento social da família no fortalecimento institucional das organizações da sociedade civil, por acreditarmos que elas são vetores fundamentais para o desenvolvimento do Brasil. Essa decisão foi inspirada pelo sentimento de um dever cívico de corresponsabilidade social e pela nossa experiência e vocação empreendedora. Falar de desenvolvimento organizacional é parte do nosso dia a dia e, por meio do Instituto, temos conseguido contribuir não apenas com recursos financeiros, mas também com o nosso engajamento.

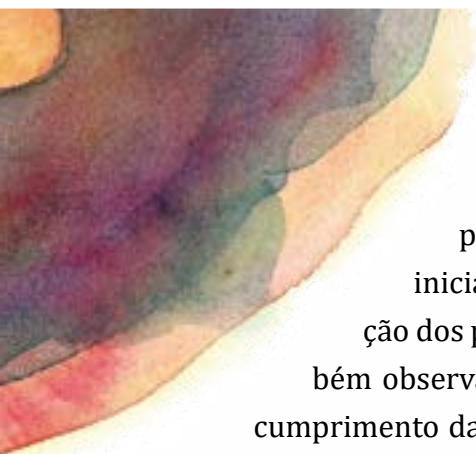
Nesta jornada do Instituto, temos acompanhado diversos desafios estratégicos de desenvolvimento vividos pelas organizações apoiadas. O olhar para as pessoas tem surgido com centralidade, tal qual acontece na RD. Afinal, o sucesso de toda organização depende de sua gente.

Esperamos que, com as reflexões que compartilhamos aqui, possamos somar e desbravar caminhos para que o cuidado com as pessoas “de dentro” seja sempre tão fundamental e prioritário como é o cuidado que essas organizações dedicam ao público para o qual trabalham, buscando responder aos nossos tantos desafios sociais e ambientais.

Antonio Carlos Pipponzi
Presidente do Conselho da Raia Drogasil e
fundador e presidente do Conselho do Instituto ACP



A APRESENTAÇÃO



Nesses quase três anos de trabalho do Instituto ACP, focado no apoio à governança, gestão e desenvolvimento institucional de organizações da sociedade civil, um tema que temos identificado como urgente e prioritário é o olhar para a gestão e o cuidado com as pessoas no campo. Mesmo quando esse tema não é, a princípio, foco das iniciativas apoiadas, ele inevitavelmente aparece ao longo da implementação dos planos de desenvolvimento institucional como um desafio central. Também observamos que equipes preparadas e cuidadas são um fator crucial para o cumprimento da missão das organizações, seja nos processos de desenvolvimento organizacional, seja nos programas finalísticos.

Resolvemos, assim, ir mais fundo no assunto. Por isso, logo no início de 2021, em parceria com o IDIS¹, lançamos a série de guias de Gestão de Pessoas no Terceiro Setor², composta por quatro módulos. Durante o processo de desenvolvimento dos guias, nos deparamos com uma ausência de informações a respeito do tema, o que nos deu ainda mais certeza sobre a importância de trabalharmos nele. Também iniciamos com o GIFE³ uma conversa sobre as possibilidades de ampliar a pesquisa organizacional – que há anos a organização realiza com seus associados (com acesso exclusivo apenas para respondentes) – expandindo-a para outras organizações, e de trabalhar na construção (em curso) de um relatório consolidado dos dados que possa ser aberto, com o intuito de disponibilizar

¹ O Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social - IDIS é uma organização dedicada a apoiar tecnicamente o investimento social privado brasileiro em ações que contribuem para a redução das desigualdades sociais no País. Disponível em: <https://www.idis.org.br/>.

² Disponível em: <https://www.idis.org.br/conhecimento/publicacoes/>.

³ O GIFE é a associação dos investidores sociais do Brasil, sejam eles institutos, fundações ou empresas. Conta com 160 associados que, somados, investem por volta de R\$ 3 bilhões ao ano na área social, operando projetos próprios ou viabilizando projetos de terceiros. Disponível em: <https://gife.org.br/quem-somos-gife/>.

informações e promover a reflexão sobre aspectos relacionados à remuneração e benefícios no campo. Por fim, no mesmo ano, decidimos realizar uma pesquisa sobre o sentido e a viabilidade de uma iniciativa focada na prestação de serviços relacionados à gestão de pessoas em organizações comprometidas com a transformação social e ambiental, pois parecia haver uma demanda não atendida de apoio técnico e especializado no setor para recrutamento, seleção, desenhos de estruturas organizacionais, avaliação de desempenho e outros processos.

Ao longo desta pesquisa – que foi a principal matéria-prima desta publicação – confirmamos nossas hipóteses: organizações da sociedade civil compartilham desafios próprios de gestão de pessoas e equipe, e tais desafios necessitam de mais compreensão, atenção e apoio especializado. Para que as respostas a estes desafios possam, não somente resolver um problema, mas fazê-lo promovendo a transformação das organizações, precisamos de respostas novas, diferentes, que dialoguem, por exemplo, com o surgimento de novas relações de trabalho e com a complexidade dos nossos tempos.

Entendemos que seria valioso poder compartilhar os aprendizados do percurso por meio desta publicação que sistematiza o conhecimento e as reflexões realizadas. Ela chega ao mundo juntamente com a criação de um Hub de Gestão de Pessoas, que nasce em 2022, incubado pelo Instituto ACP.

Ao buscar compreender esses desafios próprios do setor e dividir os nossos achados até aqui, o Instituto ACP pretende incentivar outras organizações do campo a compartilhar reflexões e aprendizados sobre o tema de gestão de pessoas. Esperamos, também, sensibilizar organizações grantmakers e outros doadores para que ampliem o olhar e os recursos dirigidos a este tema, ao enxergá-lo como estratégico para o sucesso dos projetos e organizações apoiadas.

Por fim, buscamos contribuir para que tenhamos uma sociedade civil que possa ser, internamente, um reflexo cada vez mais inspirador e coerente com as transformações que queremos ajudar a produzir, pautados por princípios democráticos de igualdade, responsabilidade, justiça, abertura e transparência. Acreditamos que ampliar a consciência de que investir em pessoas que sonham juntas o sonho de um mundo melhor e menos desigual é parte fundamental da transformação.

Rodrigo Pipponzi – vice-presidente do Conselho
Erika Sanchez Saez - diretora executiva

The background is an abstract watercolor wash in shades of purple, blue, and red. A large, semi-transparent white letter 'S' is positioned on the left side, overlapping the text. The text 'SUMÁRIO' is written in a bold, white, sans-serif font to the right of the 'S'.

SUMÁRIO

Sobre esta Publicação	16
Propósito da pesquisa	17
Metodologia.....	18
Introdução e contexto: um campo amplo, crescente e complexo focado no desenvolvimento socioambiental.....	19
1 - Pessoas que trabalham em organizações da sociedade civil em fatos e números: o que sabemos	25
Quantas organizações da sociedade civil existem no Brasil atualmente?	23
Como essas organizações estão distribuídas pelo território brasileiro?	26
Quantas pessoas atuam em organizações da sociedade civil no país?.....	27
Como as pessoas que atuam em organizações da sociedade civil estão distribuídas pelo território brasileiro?.....	28
Quais as características das pessoas que atuam em organizações da sociedade civil no Brasil?	28
Qual a escolaridade das pessoas que atuam em organizações da sociedade civil no Brasil?	30
Como é a prática de remuneração em organizações da sociedade civil no Brasil?	30
Outros dados que também não sabemos	31
Breve reflexão sobre os dados	31

2 - Por que desenvolver práticas de gestão de pessoas em organizações da sociedade civil?	32
3 - Por que a gestão de pessoas em organizações da sociedade civil precisa de práticas próprias?	36
Alguns motivos que apontam a necessidade de olhares e respostas específicas para a gestão de pessoas neste campo.....	39
4 - Os desafios de gerir pessoas que atuam em organizações da sociedade civil.....	41
Dimensão 1: Atração.....	44
Dimensão 2: Diversidade e inclusão.....	48
Dimensão 3: Cultura	50
Dimensão 4: Estrutura Organizacional	53
Dimensão 5: Treinamento	55
Dimensão 6: Remuneração e Benefícios.....	57
Retrato do campo e seus desafios por perfil de organização	57
Alguns dos desafios próprios de cada perfil identificados pela pesquisa são.....	63
5 - Estágios de desenvolvimento das organizações e de seus colaboradores	67
Necessidade de Sobrevivência	69
Necessidade de Relacionamento.....	70
Necessidade de Reconhecimento	70
Necessidade de Transformação.....	70
Necessidade de Coesão	71
Necessidade de Fazer a Diferença	71
Necessidade de Servir.....	71
Provocações finais para a reflexão	72

A watercolor-style background with soft, blended colors of purple, blue, and red. A faint, ethereal face is visible in the background, with closed eyes and a serene expression. A large, semi-transparent white letter 'S' is overlaid on the left side of the image.

S

SOBRE ESTA
PUBLICAÇÃO

Propósito da pesquisa

A realização da pesquisa que foi a fonte principal desta publicação insere-se no contexto de investigação sobre possíveis formatos, sentidos e viabilidade de criação de uma iniciativa focada na produção de conhecimento, capacitação e prestação de serviços relacionados à gestão de pessoas em organizações cujo foco principal é endereçar desafios sociais e/ou ambientais coletivos. Para tanto, a pesquisa buscou entender a realidade e necessidades dessas organizações e das pessoas que nelas trabalham. Além disso, a investigação identificou as demandas e os desafios de implementação e estrutura que tais organizações possuem em seis dimensões, relacionados aos processos de gestão de pessoas:

- Atração;
- Diversidade e inclusão;
- Cultura;
- Estrutura organizacional;
- Treinamento;
- Remuneração e benefícios.

A partir das descobertas que a pesquisa trouxe, entendeu-se que havia a oportunidade de compartilhar os seus aprendizados, o que resultou nesta publicação.

Para complementar a pesquisa inicial, buscou-se dados secundários que permitissem identificar quais informações sobre gestão de pessoas de organizações com o perfil investigado estão atualmente disponíveis no Brasil. Além disso, foram realizadas três entrevistas com especialistas para aprofundar a reflexão sobre porque a gestão de pessoas

nesse campo não deve apenas reproduzir práticas e metodologias tradicionais, mas criar seus próprios modelos.



Metodologia

Embora organizações da sociedade civil – incluindo institutos e fundações de filantropia – e negócios sociais comprometidos com a transformação social e ambiental possuam o propósito comum de promover impactos sociais e ambientais positivos, sua imensa diversidade de perfis cria um ecossistema heterogêneo que resulta em desafios também próprios e variados em relação ao tema de gestão de pessoas. Assim, com o intuito de identificar e compreender quais são os desafios comuns entre elas e quais são as questões específicas, tais organizações foram categorizadas em quatro grupos, a serem apresentados logo adiante, na introdução. Mais de 45 profissionais de organizações pertencentes a estes grupos foram entrevistados. Os achados desse estudo foram compartilhados com 16 representantes dessas organizações, em um workshop para validação e aprofundamento das primeiras percepções.

Para contribuir com a análise da pesquisa, foram utilizados os argumentos elaborados por Richard Barrett, em seu livro “Organização Dirigida por Valores”. O detalhamento da sua teoria será apresentado no Capítulo 5.

Os achados apresentados aqui representam informações qualitativas por amostragem e não têm a pretensão de ser verdade absoluta, mas sim uma leitura sobre as realidades estudadas, que possa estimular a reflexão e a produção de mais conhecimento sobre o tema.



INTRODUÇÃO E CONTEXTO:

um campo amplo, crescente
e complexo focado no
desenvolvimento socioambiental

Uma das formas de compreender como uma sociedade está estruturada é por meio da utilização de setores. O Primeiro Setor, reconhecido como o Estado, é composto por órgãos e instâncias responsáveis por elaborar, implementar e gerir políticas e espaços públicos, que são parte das prefeituras – gestão municipal –, dos governos estaduais e do governo federal. O Estado, com recursos públicos, busca atender a fins públicos. Já o Segundo Setor, identificado como o “mercado”, é composto pelas empresas, que produzem bens



e serviços, e tradicionalmente visam ao lucro. Assim, são organizações privadas que, com recursos privados, buscam gerar mais recursos privados. Finalmente, há algumas décadas ganhou força e contorno a existência de mais um setor: o Terceiro Setor⁴, composto principalmente pelas Organizações da Sociedade Civil (OSCs) – organizações privadas, criadas por coletivos da sociedade civil que buscam endereçar desafios de interesse coletivo. Para se manter, essas organizações podem obter recursos públicos ou mobilizar doações privadas que sustentem a sua atuação, ou seja, utilizam recursos privados, ainda que não somente⁵, para produzir bem público. Assim, o Terceiro Setor pode ser compreendido como uma via alternativa em relação à dicotomia entre o privado e o público, entre mercado e governo, entre setor produtivo e setor burocrático (BOOG, 2007)⁶, porque complementa o papel do Estado, ao atender necessidades e interesses da sociedade, comprometidos com a transformação social e ambiental.

No entanto, a simplificação da compreensão da sociedade em três diferentes setores “já não parece mais dar conta de explicar toda a complexa teia de relações entre as esferas pública e privada, entre indivíduos e instituições, entre empresas e sociedade, entre Estado e sociedade” (DEBONI e ALVAREZ, 2018)⁷, que hoje se apresentam. Cada vez mais, as fronteiras entre os três setores – Estado, mercado e organizações da sociedade civil – se tornam difusas, extrapolando seus contornos tradicionais.

Os crescentes desafios coletivos em escala global e a ampliação da consciência sobre serem eles desafios compartilhados têm feito crescer o universo de organizações e atores que trabalham pelo propósito de promover transformações sociais e ambientais. Essa realidade pode ser identificada no movimento crescente do surgimento dos negócios de impacto social e ambiental, criando o chamado setor 2.5. Tais negócios podem se formalizar como empresas ou serem criados como organizações da sociedade civil, tornando as fronteiras entre o Segundo e o Terceiro Setor menos claras. Ao mesmo tempo, a reflexão das empresas sobre a sua responsabilidade social e a necessidade de compromisso com a sustentabilidade também ganhou terreno nas últimas décadas e, mais recentemente, tem tração com o enorme movimento do debate em torno do ESG⁸.

Embora, cada vez mais, o universo de organizações e atores que trabalham pelo propósito de promover transformações sociais e ambientais necessárias esteja se ampliando e ganhando novos contornos, consideramos que, ao compartilhar o propósito comum de atender a fins públicos fazendo uso de recursos privados, diferentes perfis de organiza-

⁴ Disponível em: <https://www.escolaaberta3setor.org.br/post/conceito-de-terceiro-setor>.

⁵ Para se manter, as Organizações da Sociedade Civil podem fazer uso de recursos privados de pessoas ou empresas, mas também podem fazer uso de recursos públicos nacionais ou internacionais.

⁶ Disponível em: BOOG, G.; BOOG, M.; SILVA, A. L. P. Desenvolvimento e Terceiro Setor. In: BOOG, G.; BOOG, M. (org.). Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias. 1. ed. São Paulo: Pearson, 2007, v. 1, p. 1-11.

⁷ Disponível em: <https://ice.org.br/oscs-e-negocios-de-impacto-aproximacoes-e-dilemas/>.

⁸ ESG é a sigla em inglês para Environmental, Social and Governance, traduzida para o português como ASG - Ambiental, Social e Governança, adotada para se referir às práticas de responsabilidade ambiental, social e de governança implementadas pelas empresas.

ções da sociedade civil possuem, também, desafios comuns. Assim, tornou-se objeto desta publicação investigar os desafios que tais organizações compartilham e aqueles próprios dos diferentes perfis que pertencem ao setor, no que diz respeito a uma temática pouco debatida: a gestão das pessoas que atuam como profissionais nesse campo.

Para tanto, elaboramos a distinção de diferentes perfis de organizações da sociedade civil em quatro grupos, apresentados abaixo, sem a pretensão de sobrepor eventuais classificações existentes, mas apenas buscando uma estrutura para orientar a análise desta pesquisa em específico:

Organizações da Sociedade Civil (OSCs) ou ONGs (organizações não governamentais, como são mais conhecidas)⁹;

Institutos e Fundações Empresariais¹⁰;

Institutos¹¹ e Fundações Familiares¹² e Institutos e Fundações Independentes¹³;

Negócios de Impacto Social e Ambiental¹⁴.

Sabemos que, dentro de cada um destes grupos, outros recortes relevantes para a análise sobre gestão de pessoas poderiam ser adotados, tais como, tamanho da equipe, volume do orçamento ou maturidade da organização. Mas, para os fins desta pesquisa, nos ativemos apenas aos quatro recortes acima apresentados.

⁹ Mobilizam doações, realizam e executam projetos para endereçar os mais diversos tipos de desafios coletivos que enfrentamos como sociedade.

¹⁰ Geralmente detentoras de recursos próprios oriundos das empresas às quais estão vinculadas.

¹¹ Institutos e Fundações Familiares e Institutos e Fundações Independentes foram agrupados em uma mesma categoria diante do reconhecimento da semelhança de suas práticas e desafios.

¹² Geralmente detentoras de recursos próprios oriundos de membros das famílias às quais estão vinculadas.

¹³ Podem ser detentoras de recursos próprios ou mobilizadoras de doações, sendo que, nesse segundo caso, atuam como grantmakers ou doadoras, ou seja, utilizam a maior parte dos recursos mobilizados para financiar iniciativas de terceiros.

¹⁴ Grupo incluído na publicação diante da existência de negócios de impacto social e ambiental, juridicamente constituídos como Organizações da Sociedade Civil.

The background is an abstract watercolor painting with soft, blended colors of blue, green, and purple. A large, semi-transparent white number '1' is positioned on the right side of the page.

1

PESSOAS

que trabalham em
organizações da sociedade
civil em fatos e números: o
que sabemos

Existe uma enorme ausência de informações relacionadas à gestão de pessoas que trabalham em organizações da sociedade civil, de forma ampla. Os dados que temos disponíveis vêm, principalmente, de esforços realizados pelo IBGE¹⁵, IPEA¹⁶, GIFE¹⁷ e Pipe Social¹⁸, que contribuem para a construção de conhecimento sobre os diferentes grupos de organizações que compõem o universo das organizações da sociedade civil, e onde podemos encontrar alguns dados sobre as pessoas que o compõem. Enquanto o IBGE e o IPEA reúnem dados mais amplos sobre esse universo, as publicações do GIFE abordam o recorte de empresas, institutos e fundações empresariais, familiares e independentes que atuam como investidores sociais privados ou organizações de filantropia estratégica, ao atuar como doadoras para outras organizações, ou ainda como executoras de projetos próprios, com recursos também próprios ou de seus fundadores. Já a Pipe Social dedica-se a investigar o campo dos negócios de impacto social e ambiental, sejam eles juridicamente constituídos como organizações da sociedade civil ou como empresas.

¹⁵ O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE é uma fundação pública federal vinculada ao Ministério da Economia, que atua como o principal provedor de informações geográficas e estatísticas do Brasil. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/aceso-informacao/institucional/o-ibge.html>

¹⁶ O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA é uma fundação pública federal vinculada ao Ministério da Economia. Suas atividades de pesquisa fornecem suporte técnico e institucional às ações governamentais para a formulação e reformulação de políticas públicas e programas de desenvolvimento brasileiros. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=1226&Itemid=68.

¹⁷ O GIFE é a associação dos investidores sociais do Brasil, sejam eles institutos, fundações ou empresas. Conta com 160 associados que, somados, investem por volta de R\$ 3 bilhões ao ano na área social, operando projetos próprios ou viabilizando projetos de terceiros. Disponível em: <https://gife.org.br/quem-somos-gife/>.

¹⁸ Plataforma que conecta investidores e negócios de impacto. Disponível em: <https://pipe.social/sobre>.

As pesquisas compartilhadas pelo IBGE, IPEA, GIFE e Pipe Social nos permitem conhecer dados sobre diferentes perfis de organizações da sociedade civil. GIFE¹⁹ e Pipe Social²⁰, no entanto, incluem também organizações juridicamente constituídas como empresas em suas pesquisas; e os dados do IBGE e do IPEA, conforme veremos adiante, são discrepantes. Desse modo, não existe atualmente no País, uma pesquisa que delimite e aborde com clareza o universo de organizações da sociedade civil, reunindo dados sobre os diferentes perfis de organizações que o compõem.



Além disso, os estudos atualmente existentes não são dedicados a temas relacionados à gestão de pessoas, ainda que incluam informações que nos ajudem a entender mais sobre eles. Embora estas pesquisas tragam respostas a parte de nossas perguntas, outras muitas seguem em aberto, diante da ausência de informação ou das distorções que podem ser causadas pelos diferentes focos que surgem ao se buscar reunir os seus dados.

Quantas organizações da sociedade civil existem no Brasil atualmente?

Em 2016, havia, no Brasil, cerca de 820 mil OSCs em atuação, segundo o IPEA (2018)²¹, número consideravelmente mais alto do que aquele registrado pelo IBGE (2019)²² no mesmo ano, de 273 mil OSCs. A enorme diferença entre os números pode ser atribuída às metodologias utilizadas por cada entidade. Para chegar ao número de 820 mil OSCs, o IPEA utilizou como fonte de pesquisa o Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ)²³,

¹⁹ Com o propósito de “gerar conhecimento a partir de articulações em rede para aperfeiçoar o ambiente político institucional do investimento social e ampliar a qualidade, legitimidade e relevância da atuação dos investidores sociais privados” (GIFE, 2021), a cada dois anos é realizado o Censo GIFE, uma pesquisa quantitativa, autodeclaratória e voluntária, respondida pelos seus associados. Em 2018, a pesquisa contou com 133 respondentes, entre os quais 88% eram Institutos ou Fundações (portanto, OSCs) e 13%, empresas.

²⁰ O Terceiro Mapa de Negócios de Impacto, publicado pela Pipe Social em 2021, é o maior estudo do País sobre essa categoria de atores do campo. Entre dezembro de 2020 e fevereiro de 2021, a Pipe Social recebeu respostas de cerca de 1.300 Negócios de Impacto de todo o Brasil a um questionário que inclui 60 perguntas. Na ocasião da publicação do estudo, no entanto, 28 negócios haviam encerrado suas operações. Assim, a publicação apresenta dados de um total de 1.272 negócios.

²¹ Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/180607_livro_perfil_das_organizacoes_da_sociedade_civil_no_brasil.pdf.

²² Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/24162-fasfil-2016-numero-de-entidades-sem-fins-lucrativos-cai-14-em-relacao-a-2013>

²³ O CNPJ compreende as informações cadastrais das entidades de interesse das administrações tributárias da União, Estados, Distrito Federal e municípios.

da Secretaria da Receita Federal (SRF)²⁴, referente ao ano de 2016. Já o IBGE (2019), utilizou como fonte de dados o Cadastro Central de Empresas (CEMPRE)²⁵ do mesmo ano. Enquanto o IBGE (2019) selecionou em sua pesquisa apenas aquelas OSCs que declararam ter exercido alguma atividade no ano de 2016, ou que tenham afirmado possuir cinco ou mais trabalhadores com vínculos formais²⁶ em suas equipes, o IPEA (2018) considerou em sua pesquisa todos os CNPJs que constavam como ativos naquele ano. Por isso, presume que o número de 820 mil OSCs esteja distorcido, pois parte dos CNPJs considerados pode, na realidade, estar inoperante, embora seus registros formais não tenham sido cancelados. Assim, a realidade é que o número mais próximo do real deve oscilar entre esses.

O que, então, não sabemos:

Quantas organizações estão, efetivamente, em atuação no País, com equipes formadas e trabalhando pelo propósito de contribuir para transformações sociais e ambientais?

Como essas organizações estão distribuídas pelo território brasileiro?

Segundo o IBGE (2019), 48% das OSCs do País estão concentradas na região Sudeste. Já segundo a pesquisa do IPEA (2018), essa concentração é de 40%. A região Sudeste também concentra a maioria dos projetos ou programas sociais dos respondentes do Censo GIFE 2018, e mais da metade dos negócios de impacto entre os 1.272 respondentes da pesquisa da Pipe Social (2021)²⁷. Esses números, no entanto, se referem à localização das sedes dessas organizações, que podem não coincidir com suas áreas de atuação, uma vez que parte delas, com sede na região Sudeste do País, atua também em outras regiões ou mesmo em todo o território nacional. Assim, também não é possível inferir de que modo estão distribuídos os seus colaboradores: se atuam nos municípios em que estão sediadas ou em outras regiões do território, dado que deve ter sofrido relevantes alterações, recentemente, diante da pandemia da covid-19 e consequente ampliação do trabalho remoto.

Entre as quatro pesquisas, apenas o Censo do GIFE (2019) indica a abrangência e as áreas de atuação das organizações respondentes, com dados que reforçam as considerações apresentadas acima. Dos 923 projetos ou programas realizados pelos 133 investidores sociais que participaram da pesquisa, 6% possuem abrangência nacional e 22% deles são desenvolvidos sem localidade definida, pois incluem iniciativas como pu-

²⁴ Órgão que tem como responsabilidade a administração dos tributos federais e o controle aduaneiro, além de atuar no combate à evasão fiscal, contrabando, descaminho, contrafação e tráfico de drogas, armas e animais.

²⁵ O Cadastro Central de Empresas - Cempre constitui um importante acervo de dados sobre o universo das empresas e outras organizações formais e suas respectivas unidades locais existentes no Brasil, reunindo informações cadastrais e econômicas oriundas de pesquisas anuais do IBGE, nas áreas de Indústria, Construção, Comércio e Serviços, e de registros administrativos do Ministério do Trabalho e Previdência Social, como a Relação Anual de Informações Sociais - RAIS.

²⁶ Contrato em regime CLT.

²⁷ Disponível em: <https://mapa2021.pipelabo.com/>

blições, campanhas ou iniciativas de Advocacy que também podem impactar todo o País. Assim, os dados apontam a pertinência de que, além de indicar a sede das organizações da sociedade civil, as pesquisas procuram investigar sua abrangência de atuação ou se possuem unidades ou equipes atuando também em outras localidades.

O que, então, não sabemos:

De que modo, efetivamente, as organizações da sociedade civil estão distribuídas pelo território brasileiro? De que modo suas equipes estão distribuídas?

Quantas pessoas atuam em organizações da sociedade civil no país?

Segundo o IBGE (2019), em 2016, cerca de 2,3 milhões de pessoas atuavam em OSCs no Brasil, com vínculos formais de emprego. Em 2015, o IPEA (2018) considerou um número ligeiramente mais alto, de aproximadamente 3 milhões de pessoas. Segundo o IBGE (2019), 64,5% das OSCs não possuíam trabalhadores com vínculos formais. Já o IPEA (2018) considera que essa porcentagem seja de 83%. Como as pesquisas do IBGE (2019) e do IPEA (2018) consideram apenas os vínculos formais de trabalho, não é possível saber se aquelas OSCs que afirmam não possuir nenhum trabalhador com vínculo formal contam com colaboradores voluntários ou autônomos para exercer suas atividades.

Sabemos que o trabalho voluntário constitui uma fração relevante da força de trabalho das OSCs, e que os dados reportados pelas pesquisas do IBGE (2019) e do IPEA (2018), portanto, subestimam o número de pessoas que efetivamente atuam nessas organizações. Sabemos, também, que o número de pessoas que não atuam em regime CLT, mas como PJs, compondo o quadro das organizações, é crescente, o que também contribui para a distorção dos números reportados. Por isso, é importante que as pesquisas que buscam investigar o número de pessoas que atuam no campo incluam dados sobre trabalhadores em regime PJ e sobre voluntários, seguindo o mode-



lo do Censo GIFE 2018, que mostra que, entre as 133 organizações respondentes, 81% não contam com voluntários em seus times, enquanto 15% contam com até 15 voluntários. Esse número, no entanto, não deve ser generalizado ao universo das OSCs, uma vez que as organizações que compõem a rede de associados do GIFE são investidoras sociais e, portanto, possuem mais recursos e menos projetos – nem todas executam projetos próprios – o que torna mais baixa a necessidade de trabalho voluntário.

O que, então, não sabemos:

Quantas pessoas efetivamente atuam como profissionais no campo e qual é a natureza do vínculo das equipes com as organizações - regime CLT, PJ ou voluntárias?

Como as pessoas que atuam em organizações da sociedade civil estão distribuídas pelo território brasileiro?

Segundo a pesquisa do IBGE (2019), em 2016, cerca de 58,2% das pessoas formalmente ocupadas em OSCs no Brasil residiam na região Sudeste – 27% delas apenas no Estado de São Paulo. O número é bastante próximo daquele reportado pelo IPEA (2018), de quase 60%. Esses números são superiores à proporção de OSCs sediadas na região, o que indica que ela abriga OSCs com maior número médio de vínculos e, provavelmente, mais estruturadas do que aquelas de outras regiões do País. No entanto, as ressalvas elaboradas nos itens anteriores também são válidas aqui. Caberia presumir, por exemplo, que uma organização com sede no Estado de São Paulo possua equipes atuando em outra região do País.

O que, então, não sabemos:

De que maneira, efetivamente, os colaboradores das OSCs estão distribuídos pelo território brasileiro e quais regiões concentram um maior número de colaboradores atuando em regime CLT, PJ e/ou como voluntárias?

Quais as características das pessoas que atuam em organizações da sociedade civil no Brasil?

1 Gênero

Os dados do IBGE (2019) e do IPEA (2018) mostram que as mulheres são maioria entre as pessoas empregadas em OSCs, representando 66% do total, segundo o IBGE (2019), e 65%, segundo o IPEA (2018), números praticamente coincidentes. Essa distribuição, no entanto, varia de modo significativo entre as diferentes finalidades de atuação: as mulheres são maioria nas áreas de saúde, educação infantil e assistência social, mas atuam em menor número nas áreas de esporte, recreação e de atividades ligadas ao ambiente rural.

Embora em porcentagem mais baixa do que aquelas indicadas pelas pesquisas do IBGE (2019) e do IPEA (2018), o Censo GIFE também aponta as mulheres como maioria das pessoas empregadas no setor: 55%. Entre as 133 organizações respondentes, 14% afirmaram possuir apenas mulheres em suas equipes, e 80% possuem mais de 50% de mulheres em seus times. Mas se o universo das organizações da sociedade civil é composto por uma maioria de mulheres, o recorte de negócios de impacto retrata um universo composto por uma maioria de homens. Entre os 1.272 negócios de impacto participantes da pesquisa da Pipe Social (2021), 27% deles possuem equipes compostas apenas por homens, e 15% possuem mais homens do que mulheres, totalizando 42% dos negócios compostos somente por homens ou por homens em maioria. Existem, no entanto, negócios de impacto com times compostos apenas por mulheres, em um número pouco distante daquele dos homens: 23%. No total, 33% dos negócios de impacto são compostos apenas por mulheres ou por mulheres em sua maioria. Apesar da equidade de gênero desse universo, com mulheres em 67% dos negócios mapeados e homens, em 71% deles, no entanto, os negócios administrados apenas por um time feminino tendem a receber menos recursos financeiros e outros apoios, quando comparados a negócios liderados apenas por um time masculino. Esse dado, olhado em conjunto com aquele reportado pelo GIFE (2018), de que as mulheres são minoria em conselhos, indica que, embora sejam maioria nas organizações da sociedade civil, as mulheres são, ainda, minoria em cargos de liderança.

O que, então, não sabemos:

Como se dá a distribuição de gênero entre os diferentes perfis de organizações da sociedade civil? Como se dá a distribuição de gênero entre organizações de diferentes causas? Como se dá a distribuição de gênero nos diferentes cargos e funções?

2 Raça

Segundo o IPEA (2019), pessoas brancas representavam 63% das pessoas empregadas em OSCs no Brasil, em 2016. Pessoas negras tendem a atuar em maior proporção em OSCs com finalidade de assistência social e defesa de direitos.

Embora a presença de conselhos compostos por pessoas de diferentes cores e raças tenha passado de 20% a 31% entre 2016 e 2018, o GIFE (2018), mostra que apenas 8% das organizações que responderam ao censo contam com negros em seus conselhos deliberativos. A presença de indígenas, que já era pequena em 2016, caiu de 2% para 1% em 2018, mesma porcentagem de fundadores de negócios de impacto, conforme aponta a Pipe Social (2021). Enquanto 66% dos fundadores desses negócios se declaram brancos, apenas 9% são negros e 1% indígenas. Assim, os poucos dados parecem expressar desigualdades de raça na composição das organizações do campo, assim como ocorre em outros setores da sociedade.

O que, então, não sabemos:

Como se dá a distribuição de raça entre os diferentes perfis de organizações da sociedade civil? Como se dá a distribuição de raça entre organizações de diferentes causas? Como se dá a distribuição de raça nos diferentes cargos e funções?

Qual a escolaridade das pessoas que atuam em organizações da sociedade civil no Brasil?

Segundo o IBGE (2019), em 2016, 64,6% dos empregados formais das OSCs não possuíam nível superior completo. Para o IPEA (2018), esse número era de 66%. As duas pesquisas apontam que esse número, no entanto, varia significativamente de acordo com a área de atuação das organizações. Aquelas de educação e pesquisa concentram o maior número de pessoas com escolaridade superior: 59,2%, segundo o IBGE (2019), e 67%, segundo o IPEA (2018).

De acordo com a Pipe Social (2021), mais da metade das lideranças de negócios de impacto – 53% – possui pós-graduação, mestrado, doutorado ou pós-doutorado, e 25% possuem apenas Ensino Superior Completo. As áreas de formação desses empreendedores são semelhantes, com 50% dos empreendedores graduados em administração, economia, ciência contábeis ou STEM²⁸.

O que, então, não sabemos:

Qual o grau de escolaridade das pessoas que atuam no setor? Quais são as áreas de formação das pessoas que atuam no setor? Quais são as áreas de formação ou competências mais demandadas pelo setor?

Como é a prática de remuneração em organizações da sociedade civil no Brasil?

A pesquisa do IPEA (2018) mostra que a escolaridade é um fator determinante para as remunerações: pessoas sem nível superior completo recebem salários cerca de 55% mais baixos do que aquelas que possuem ensino superior. A pesquisa do IBGE (2019), por sua vez, aponta que os salários de pessoas com nível superior completo que atuam em OSCs é mais baixo do que o daquelas que atuam no setor privado.

Embora realize uma pesquisa salarial entre seus associados, o GIFE só dá acesso ao resultado para as organizações respondentes.

O que, então, não sabemos:

Quais são os principais cargos e funções existentes nas estruturas de organizações da sociedade civil? Quais são os salários praticados pelas organizações da sociedade civil bra-

²⁸ Computação, Engenharia, Física e Química.

sileiras nos principais cargos/funções? Os salários variam significativamente por região, perfil e porte da organização ou causa em que atua? O que determina as diferenças salariais? Quais as diferenças salariais entre os diferentes cargos e funções das organizações? Como é a remuneração em OSCs quando comparada a funções e responsabilidades similares no setor privado?

Outros dados que também não sabemos:

Qual o número de pessoas com deficiência atuando no campo?

Qual o número de pessoas LGBTQI+ atuando no campo?

Qual o número de jovens atuando no campo?

Breve reflexão sobre os dados

Conforme observamos, existem muitas lacunas de informações relacionadas à gestão de pessoas em organizações da sociedade civil. Embora apresentem informações que nos aproximam do tema, as pesquisas de que dispomos hoje não o abordam especificamente. Por isso, para que possamos ampliar a compreensão dos desafios que o campo possui em torno da gestão de pessoas e pensar maneiras de contorná-los, pesquisas com esse enfoque devem ser incentivadas e promovidas.

The background is a vibrant watercolor wash in shades of purple, blue, and red. A large, semi-transparent number '2' is positioned on the right side of the page. The text 'POR QUE' is written in a white, outlined, sans-serif font.

POR QUE

desenvolver práticas de gestão
de pessoas em organizações ?

O campo das iniciativas sociais tem como principal motivação transformar, para melhor, a realidade que nos cerca. Por isso, ele é composto por pessoas que trabalham para resolver alguns dos maiores desafios da nossa sociedade, em um mundo cada vez mais volátil, incerto, complexo e ambíguo²⁹. Se, por um lado, o cuidado com as pessoas e com o meio ambiente é parte fundamental das tarefas cotidianas dessas pessoas em sua atuação profissional, por outro, cada vez mais as reconhecemos cansadas, estressadas e angustiadas, recebendo ou dedicando pouco cuidado a si mesmas. Se o cuidado está em voga, cuidar das pessoas que compõem essas organizações deveria ser uma premissa fundamental. No entanto, muitas vezes, isso não é o que tem acontecido na prática. Muitas organizações do campo social possuem dificuldades para estruturar processos e metodologias dedicados a esse cuidado, tanto por fatores culturais que as levam, por exemplo, a não considerarem o tema prioritário, quanto por desafios estruturais, tais como a restrição de recursos financeiros e humanos ou mesmo a falta de conhecimento sobre o tema.

A seguir, apresentamos algumas das principais razões que parecem levar as organizações do campo a não estruturarem processos e metodologias voltados à gestão de pessoas:

Baixo entendimento da relevância da implementação de processos e metodologias de gestão de pessoas, e da diferença que eles podem fazer para a organização;

Falta de conhecimento e capacidade técnica para identificar seus desafios nessa área, sem saber “por onde começar”;

²⁹ Disponível em: <https://www.ecycle.com.br/mundo-vuca/>

Restrição de recursos financeiros para contratar pessoas ou consultores que possuam o conhecimento para dar o apoio necessário;

Falta de pessoas na equipe para se dedicar ao tema;

Percepção de que o cuidado entre/com os colaboradores deveria acontecer espontaneamente, sem a necessidade de estruturação de processos, uma vez que as organizações do campo atuam pelo cuidado com pessoas e/ou com o meio ambiente e que, por isso, naturalmente atraem pessoas empáticas e atentas aos outros;

Receio de que os processos tradicionais de gestão de pessoas, em sua maior parte advindos do setor empresarial, não atendam sua realidade ou falta de referências de práticas de gestão de pessoas para o campo, que levam à reprodução de práticas do setor privado, que nem sempre as atendem ou são adequadas às suas culturas organizacionais.

A escassez de processos de gestão de pessoas bem estabelecidos dentro das organizações leva a uma série de desafios que, comumente, podem gerar conflitos e frustrações entre os colaboradores, comprometendo seu trabalho e, em última instância, a missão da organização. Tais desafios e suas consequências mais imediatas são resumidos na tabela abaixo.

Desafios comuns entre integrantes da equipe	Potenciais conflitos
Falta de alinhamento com valores da organização	<ol style="list-style-type: none">1. Avaliação de que a organização não age de modo coerente com seu discurso;2. Frustração;3. Baixo engajamento das pessoas que compõem as equipes;4. Aumento da rotatividade.
Sobreposição ou falta de clareza sobre papéis e responsabilidades	<ol style="list-style-type: none">1. Colaboradores estressados, ansiosos e/ou frustrados (sensação de que não são capazes de concluir o trabalho a tempo);2. Competição;3. Desresponsabilização de colaboradores (a tarefa termina por não ser executada);4. Trabalhos (e retrabalhos) desnecessários ou improdutivos.
Falta de clareza e transparência nas movimentações e promoções salariais e de cargo	<ol style="list-style-type: none">1. Competição;2. Pessoas frustradas (sensação de injustiça e de falta de reconhecimento);3. Aumento da rotatividade.
Falta conhecimento técnico dos times responsáveis por gestão de pessoas, que leva a erros nas contratações	<ol style="list-style-type: none">1. Aumento da rotatividade;2. Frustração na equipe (sensação de que estão no lugar e trabalho errados).

Não parece ser uma grande novidade que o impacto do trabalho de uma organização seja diretamente afetado pelo investimento que ela realiza em sua equipe, mas na prática este investimento segue sendo um desafio. Embora essa cultura esteja se transformando, as doações e recursos ainda são, em sua maior parte, orientados a projetos. Não se tem uma cultura estabelecida de doar para manter o salário das equipes das organizações e, ainda menos, para dedicar a cuidados com as pessoas que as compõem, ou seja, para a estrutura que as mantém atuando pelas causas a que servem. Ainda com menor frequência encontramos um olhar que busca ir além de “manter a organização”, desenvolvê-la e fortalecê-la institucionalmente.

Como gerar maior abundância de recursos para as áreas institucionais, para que possam implementar práticas de cuidado com as pessoas que atuam em organizações da sociedade civil? Se as doações forem realizadas apenas para manter projetos, como sustentamos a estrutura e o bem-estar dos envolvidos para realizá-los? Essas são questões a serem levantadas e conversadas pelos diversos atores deste setor.



3

POR QUE

a gestão de pessoas em organizações da sociedade civil precisa de práticas próprias?

Vivemos um momento de transformação das culturas organizacionais e de esgotamento dos modelos que orientam suas atuações, bem como uma revolução nos modelos de trabalho. As novas gerações – e não apenas elas – questionam antigos formatos de trabalho em busca de sentido, de relações mais espontâneas e autênticas, e de reconhecimento. Já não basta o reconhecimento financeiro: as pessoas aspiram ao reconhecimento das transformações que provocam com o seu trabalho. E enquanto buscam mais sentido, também buscam mais equilíbrio entre o trabalho e o resto da vida. Há um desejo de fazer diferente, de experimentar novos formatos: no modo de estruturar o trabalho em equipe,



de compor os times, de mobilizar para a ação, de promover o desenvolvimento das pessoas ou de avaliar sucesso e esforço.

Além disso, ao encarar o fato de que para a imensa maioria das pessoas no mundo - especialmente em um país tão desigual como o Brasil - o trabalho é antes de tudo uma necessidade, ele precisa também estar a serviço das nossas outras necessidades, também como meio e não apenas como fim. O trabalho deveria, em primeiro lugar, ser um espaço que possibilita gerar os recursos necessários para que possamos ter uma vida digna - para cobrir nossas necessidades -, ao mesmo tempo em que nos permite ter tempo e meios para nossas outras responsabilidades e vontades.

Mas quando somos apanhados pela rotina organizacional, enfrentamos grandes desafios relacionados ao cuidado com as pessoas. Temos pouco tempo e tudo é urgente. Precisamos de resultados rápidos pois a crise climática ou a fome, ou “seja lá qual for a causa”, “não pode esperar”. Quando o propósito organizacional é nobre, qual o mal de nos tornarmos “instrumentos” dessa causa? O resultado disso é o cenário já mencionado: uma realidade insustentável que, no lugar de transformar os paradigmas atuais, os mantém.

A gente vai reproduzindo paradigmas que não nos pertencem. Como a gente constrói coerência e constrói algo que seja mais como a gente acredita? Como não reproduzir essas inversões? Tem uma complexidade muito evidente. (Participante do workshop)

O propósito das organizações da sociedade civil de promover impactos sociais e ambientais positivos para a sociedade é movido por valores bastante comuns entre diferentes organizações. Pode parecer simples: se diversidade é um valor para uma organização, ela deve compor uma equipe também diversa; se uma organização deseja promover o bem-estar do público atendido, deve promover também o bem-estar dos seus colaboradores; se deseja reduzir desigualdades, suas práticas salariais ou de reconhecimento também não devem ser desiguais ou injustas. Assim, para ampliar o seu reconhecimento pela sociedade, organizações da sociedade civil devem buscar coerência entre discurso e prática: devem refletir dentro da organização aquilo que se propõem a promover. Da mesma forma, essa coerência deveria estar mais presente nas relações entre organizações doadoras e organizações apoiadas. Por que organizações financiadoras toleram ou mesmo preferem não avaliar práticas de organizações apoiadas que seriam impensáveis dentro de suas próprias organizações? E então, ao fazê-lo, ao invés de criarem mais um pré-requisito de apoio que ampliará as desigualdades (desclassificando organizações que não cumpram mais um requisito impossível na sua realidade atual) não se comprometem a apoiar - inclusive com recursos financeiros - as organizações para que iniciem um processo de reflexão e mudança?

Nesse sentido, quais ações devemos empreender enquanto campo, em busca de maior coerência entre discursos e práticas também no que se refere ao olhar para as pessoas que realizam o trabalho que nos propomos a fazer? Que espaços de reflexão iremos criar para discutir os paradigmas que tradicionalmente permeiam as relações entre as

pessoas dentro de organizações, como produtividade, eficiência, hierarquia, controle, meritocracia, em contraposição a valores que permeiam o campo como colaboração, integridade, acolhimento e engajamento?

Talvez o maior desafio daquelas organizações que desejam “mudar o mundo” seja o de cumprir esse propósito enquanto atuam no mundo que desejam mudar. Se não estiverem atentas, se não forem críticas em relação às suas ações, as pessoas que compõem este campo podem terminar por reproduzir aquilo que desejavam transformar, sem perceber. Isso, em si, já justifica a necessidade de um olhar específico para a gestão de pessoas em organizações da sociedade civil. Além de especificidades de perfil de profissionais ou outros aspectos culturais, práticas e metodologias de gestão de pessoas tradicionais de mercado podem perpetuar valores que essas organizações não desejam reproduzir, mas sim transformar.

Além de refletir sobre “a mudança que queremos ser no mundo”, precisamos de ações concretas para questões práticas.

Alguns motivos que apontam a necessidade de olhares e respostas específicas para a gestão de pessoas neste campo:

As organizações da sociedade civil devem buscar praticar internamente as transformações que querem promover fora. O olhar e o cuidado com a gestão de pessoas é um aspecto fundamental nessa busca por coerência e transformação e, portanto, precisa ser desenvolvido a partir desta premissa.

Considerando que os nossos crescentes desafios têm também se tornando mais complexos, precisamos que as organizações que se proponham a atuar no seu enfrentamento revejam suas estruturas organizacionais, processos e modos de operar, de maneira que estejam menos pautadas por produtividade, eficiência, hierarquia, controle e meritocracia, e mais pautadas pela colaboração, integridade, acolhimento, engajamento e transformação sistêmica.

As relações de trabalho e com o trabalho têm passado por mudanças profundas nas últimas décadas e tais aspectos só foram acelerados e potencializados pelas condições impostas pela pandemia. Tudo isso afeta as OSCs de forma muito particular, dado a diversidade de contextos e focos de atuação.

O fato de as OSCs trabalharem com problemas gravíssimos e complexos faz com que o compromisso com a busca por soluções, muitas vezes, se sobreponha ao bem-estar das pessoas que estão trabalhando nela e que sempre haja algo mais urgente e prioritário para focar do que nessas pessoas. O ponto de equilíbrio que se faz necessário encontrar é algo muito próprio deste campo e precisa ser levado em conta em qualquer processo de desenvolvimento de pessoas.

Diferente do que é comum acontecer em empresas, nas OSCs a “recompensa” pelo excesso de trabalho não costuma estar centrada em aspectos financeiros, mas sim motivacionais e de realização da missão da organização. A motivação das pessoas que atuam nesse campo é mais ampla e complexa do que a motivação financeira. Isso cria dinâmicas muito próprias deste setor e exige que as soluções para encontrar reconhecimento sejam também muito diferentes.

A remuneração nas organizações da sociedade civil pode ser considerada, com frequência, um tema tabu. Os motivos para que isso se dê são múltiplos. Passa pela falta de recursos e sustentabilidade financeira frágil, pela culpa por dirigir recursos que poderiam estar direcionado ao público beneficiário ou à causa para outras ‘despesas’, ou pela crença, ainda comum, por parte da sociedade, de que o trabalho nessas organizações é ou deveria ser (necessariamente ou apenas) voluntário.

Muitas fontes de receitas das OSC são de recursos doados e a relação com os doadores influencia as escolhas que serão feitas. Para citar dois aspectos práticos dessa influência estão o fato de que é comum o doador intervir de formas variadas nas decisões das organizações, com o desejo de “maximizar” o “resultado” quantitativo de curto prazo do recurso (atendendo o maior número de crianças possível ou distribuindo uma maior quantidade de cestas básicas para o máximo de famílias possível) e, assim, que o seu recurso seja utilizado “na ponta” e não com gastos de gestão, como o pagamento de salários e outros aspectos relacionados ao trabalho e cuidado com as pessoas que compõem as organizações.

Necessidades técnicas bastante específicas combinadas com outras que dependem da causa e estratégia de atuação da organização geram perfis de profissionais que diferem muito de outros setores. Para além da variedade de perfis que podem ser necessários - afinal, é muito diferente um olhar técnico e especialista focado em mudanças climáticas para a produção de conhecimento que contribui para embasar uma estratégia de advocacy, de um olhar técnico e especialista de educador de artes, fundamental para um programa de atividades de contraturno escolar para crianças - ainda é fundamental um alinhamento com a missão e a causa da organização e, muitas vezes, conhecimentos que são quase exclusivos do campo (como, por exemplo, habilidades relacionadas a captação de recursos).



4

OS DESAFIOS

de gerir pessoas que atuam em organizações da sociedade civil

“

Como a gente é bom de cuidar dos outros e ruim de cuidar da gente. Isso é insustentável! Para continuar se doando, a gente precisa cuidar da gente. Estou falando de casos de depressão, de taxa de turnover que não existe em lugar nenhum. Devia estar claro que se a gente não estiver cuidando da gente em primeiro lugar não vai dar para cuidar dos outros, ou não vai dar para cuidar dos outros por muito tempo” (Depoimento de um participante do workshop).

Possivelmente, o primeiro desafio que precisa ser enfrentado para avançarmos em uma gestão de pessoas que esteja alinhada à transformação que as organizações da sociedade civil querem ver no mundo seja a necessidade de reconhecimento e entendimento, por parte da sociedade de forma ampla, de que este é um campo de trabalho tão importante e legítimo quanto qualquer outro, que o produto desse trabalho é valioso e tem uma dimensão coletiva, que uma parte importante e fundamental das pessoas que nele atuam são profissionais remunerados que obtém desse trabalho sua principal fonte de receita para viver, e que esses profissionais têm (ou precisam ter) formação específica e condizente com os papéis que desempenham, ou seja, estudaram para isso e precisam estar em constante desenvolvimento para que possam desempenhar, com cada vez mais excelência, suas funções, como em qualquer outro trabalho. Esse é um desafio coletivo que temos como campo e que só conseguiremos endereçar com esforços



colaborativos e de longo prazo, pois se trata de uma construção (ou desconstrução) cultural sobre o papel, a importância e o desenvolvimento da sociedade civil organizada como estrutura fundamental da cidadania ativa em qualquer democracia.

Um segundo desafio diz respeito ao reconhecimento, por parte das próprias organizações, de que este é um tema relevante e fundamental para o cumprimento de sua missão, de que ele a fortalece (e não “tira” recursos, nem compete com ela) e que precisa ser priorizado.

Postos estes como desafios macro, a partir de um olhar mais técnico e focado e emprestando o conhecimento e aprendizado acumulado sobre gestão de pessoas de forma ampla, identificam-se seis dimensões específicas³⁰ para os processos de gestão de pessoas no campo:

1. Atração;
2. Diversidade e Inclusão;
3. Cultura;
4. Estrutura Organizacional;
5. Treinamento;
6. Remuneração e Benefícios.

Essas dimensões são, basicamente, as mesmas daquelas existentes em organizações do setor privado. No entanto, como já vimos no capítulo anterior, uma série de características sobre a natureza deste campo nos leva a considerar que a gestão de pessoas nas OSCs demanda um olhar atento e específico às suas necessidades. Mas se as dimensões são semelhantes, onde reside a necessidade de um olhar específico? A resposta para essa pergunta tem relação com o “como”, com as formas de responder aos desafios decorrentes dessas dimensões, de modo que estejam sintonizadas as características deste campo e das necessidades de cada organização. Assim, não se trata apenas de implementar, por exemplo, um processo estruturado de recrutamento e seleção para a organização, mas de o fazer de maneira coerente com os seus valores, suas estratégias de atuação e a sua missão.

Na sequência, são aprofundadas cada uma das dimensões – os processos que incluem, seus principais desafios, que consequências podem ocorrer caso não estejamos atentos a eles e como estão presentes nas realidades das OSCs. Então, são apresentadas as características específicas de cada perfil de organização da sociedade civil que dialogam com essas seis dimensões.

³⁰ A definição de cada uma das dimensões tem como fonte o Guia de Gestão de Pessoas no Terceiro Setor, uma série de quatro publicações elaboradas pelo Instituto ACP, em parceria com o IDIS, com o propósito de contribuir para a instrumentalização e o apoio às Organizações da Sociedade Civil em temas relacionados à Gestão de Pessoas.

Dimensão 1: Atração

A atração trata dos processos que uma organização deve implementar para preencher as posições que formam o seu organograma, de modo a aproximar pessoas alinhadas aos seus valores e com as competências técnicas e comportamentais desejadas. Para tanto, duas estratégias podem ser criadas, quando se deseja ocupar uma vaga aberta:

Recrutamento interno: trata de avaliar se há um profissional do time interessado e com o perfil adequado para ocupá-la, caminho que deve ser sempre priorizado antes que se passe a buscar um novo colaborador “fora” da organização, em um processo de recrutamento externo³¹.

Recrutamento externo: quando não existe um profissional do time interessado e com o perfil adequado para ocupar a vaga aberta, um processo de busca de um novo colaborador “de fora”



da organização deve ser iniciado.

³¹ Disponível em: https://www.idis.org.br/wp-content/uploads/2021/04/GUIA_IACP_Mod_01_REV_2.pdf

Atração	
Quais processos inclui?	Quais os principais desafios de Atração?
Elaboração de mapeamento de competências institucionais (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias ao cargo; Elaboração do anúncio da vaga aberta; Divulgação da vaga em canais adequados; Triagem de currículos; Condução de entrevistas; Conversa com referências; Processo de contratação.	Atrair pessoas alinhadas ao perfil da organização e com as competências necessárias; Compor equipe qualificada para realizar processos de recrutamento e seleção estruturados, o que inclui: identificação de plataformas e locais onde divulgar as vagas abertas, elaboração da descrição da vaga, elaboração de critérios para seleção, seleção de currículos e condução de entrevistas.
Quais as consequências de não contornarmos esses desafios?	
Alta rotatividade; Erros na contratação; Dificuldade em atrair candidatos com as competências esperadas; Composição de equipes pouco diversas.	

Desafios relacionados à atração nas organizações da sociedade civil

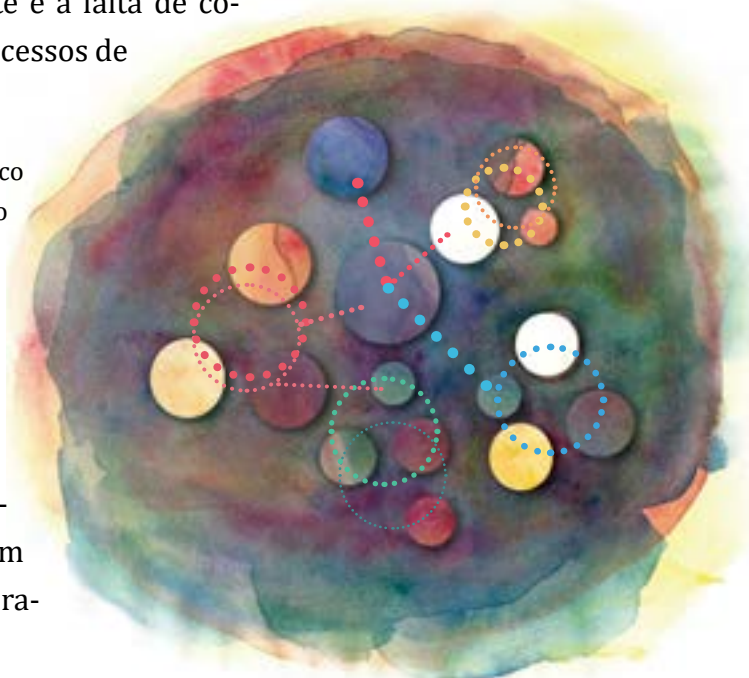
Mapear e encontrar pessoas alinhadas aos seus valores e com competências técnicas é um desafio comum entre organizações da sociedade civil, porque os perfis dos profissionais que compõem suas equipes são, muitas vezes, bastante particulares.

Cada organização tem um expertise muito próprio de trabalho. Como eu contrato esses perfis que não estão no mercado? Como eu posso mapear perfis mais próximos? (Depoimento colhido nas entrevistas)

Um desafio também muito presente é a falta de conhecimento e tempo para dedicar aos processos de recrutamento e seleção.

Hoje a gente usa ferramentas pouco eficazes. Às vezes acho o processo lento e que falta qualidade. (Depoimento de um participante do workshop)

Embora os processos de recrutamento e seleção estejam evoluindo no campo, muitas contratações ocorrem, ainda, por indicação de pessoas que compõem as redes das organizações. Novos colabora-



dores são contratados por recomendação de colegas, de consultores e até mesmo por sugestão de quem irá conduzir o processo seletivo. Essa prática acaba sendo conveniente e mais “simples” porque, por serem recomendadas por pessoas que conhecem ou até compõem a organização, as pessoas indicadas tendem a estar alinhadas ao perfil buscado, o que aumenta a probabilidade de “acerto na contratação”. Conforme mencionado, os perfis e competências buscados pelas organizações do campo são, muitas vezes, bastante específicos. Assim, um argumento que justifica a prática de indicações é o de que, muitas vezes, não se sabe onde buscar profissionais fora ou além da rede de profissionais próximos ou conhecidos.

São perfis específicos e é um desafio sair da nossa rede para não falar com iguais. (Depoimento de um participante do workshop)

Uma segunda justificativa para a prática de indicações é a de ganho de eficiência no processo. Sabemos que o tempo é um recurso muito precioso para essas organizações, que costumam relatar uma constante sobrecarga de trabalho e não possuem, em suas equipes, pessoas exclusivamente dedicadas a processos de recrutamento e seleção. Por isso, alternativas que sirvam para evitar a leitura de uma série de currículos com perfis que não são adequados à vaga costumam ser priorizadas. A prática de indicação pode funcionar como uma alternativa menos trabalhosa. Assim, muitas vagas terminam não tendo um processo de seleção aberto e público, contornando os processos de anúncio, divulgação da vaga e de seleção de currículos.

Embora a prática de indicações possa parecer vantajosa e pareça levar a um ganho de eficiência no processo seletivo, pode levar ao resultado oposto. Ainda que as pessoas indicadas estejam alinhadas ao perfil buscado – o que nem sempre ocorre na prática – se o processo de recrutamento for realizado de maneira desestruturada, sem seguir cuidados que contribuam para a avaliação das competências do candidato, resta um risco grande de que ele acabe por não se adequar ou não atender às expectativas da organização. Se isso vier a resultar em seu desligamento, um novo processo seletivo deverá ser aberto, o que, ao final, irá resultar em mais trabalho e maior custo. Processos seletivos bem estruturados são benéficos tanto para as organizações quanto para as pessoas contratadas. Garantem que todos os requisitos e critérios estejam claros e podem contribuir de forma mais efetiva para garantir transparência, promover equidade nos processos de seleção e a escolha da pessoa mais adequada para a posição.

É preciso, no entanto, ir além e refletir sobre outras implicações da prática de indicações. Se buscarmos os colaboradores das nossas organizações na nossa roda, sempre entre conhecidos, qual espaço abrimos para que novas pessoas possam compor essa rede? Aqui, voltamos à reflexão sobre os paradigmas que, irrefletidamente, terminamos por reforçar. Falamos muito em diversidade, mas estamos praticando

a diversidade em nossas organizações? Como estamos construindo coerência entre discurso e prática?

Como desenvolver dentro da organização aquilo que a gente valoriza bastante fora? (Depoimento de um participante do workshop)

Finalmente, essa prática parece contornar uma dificuldade:

Essa prática (de indicações) esconde uma dificuldade técnica que as OSCs têm em avaliar e recrutar pessoas. (Depoimento colhido nas entrevistas)

Recorrer a terceiros, no entanto, nem sempre se mostra uma boa solução. O trabalho de empresas de RH habituadas a atender o setor privado costuma ser financeiramente impeditivo e pouco eficaz para a maioria das organizações, pois ao realizar os processos com sua metodologia e linguagem, essas empresas terminam não compreendendo as sutilezas do campo e o perfil de pessoas adequado à vaga aberta. A proposição de metodologias para processos de recrutamento e seleção coerentes com os valores do campo e possíveis de serem implementadas em organizações sociais deve partir das próprias organizações – é preciso desenvolver e fortalecer metodologias “do” e “para” o campo, com a sua linguagem e especificidades.





Dimensão 2: Diversidade e inclusão

O conceito de diversidade e inclusão trata da composição de equipes com perfis diversos: de gênero, raça, orientação sexual, cultura, território, experiências e habilidades. Uma organização inclusiva também deve estar preparada para acolher necessidades próprias de pessoas com deficiências, de modo a garantir sua acessibilidade e integração com outros colaboradores.

Diversidade e Inclusão

Quais processos inclui?

Para compor equipes diversas, a organização deverá divulgar suas vagas em plataformas e locais que contemplem a diversidade buscada.

Outra prática comum e possível é a de abrir processos seletivos exclusivamente para os perfis buscados.

Quais os principais desafios de Diversidade e Inclusão?

Reconhecimento pelas organizações da necessidade de compor equipes mais diversas;

Falta de conhecimento sobre plataformas de divulgação de vagas dirigidas a perfis diversos;

Despreparo para realizar processo de recrutamento e seleção orientado à diversidade;

Despreparo para acolher perfis diversos e criar uma cultura de diversidade;

Despreparo para abordar preconceitos ou conflitos em equipes diversas.

Quais as consequências de não contornarmos esses desafios?

Composição de equipes pouco diversas;

Perda de representatividade, de “lugar de fala” e de consequente reconhecimento/credibilidade;

Perda de criatividade e inovação;

Contribuição para a manutenção do *status quo* da desigualdade histórica estrutural.

Desafios relacionados à diversidade e inclusão nas organizações da sociedade civil

Segundo o IDIS (2021), a composição de equipes diversas traz diferentes vantagens a uma organização, tais como:

Melhoria da imagem institucional, mais comprometida com valores, responsabilidade social e igualdade de oportunidades;

Melhoria no clima organizacional;

Maior engajamento dos colaboradores;

Ganho de criatividade e inovação;

Maior chance de acerto na tomada de decisão.

A composição de equipes diversas contribui para a correção de injustiças históricas e da situação de desigualdade existente em nosso País e é, portanto, uma ação alinhada aos propósitos, visão e missão de muitas organizações da sociedade civil: a do combate a tais desigualdades. Ainda assim, muitas organizações desse campo reconhecem possuir equipes pouco diversas. Em muitas delas, inclusive, isso se estende para seus públicos atendidos, que não eram ou seguem não sendo reconhecidos como potenciais colaboradores.

Tem que ter rosto e ponte para isso. (Depoimento de um participante do workshop)

Há, ainda, organizações que sequer reconhecem a baixa diversidade entre seus colaboradores e a relevância de compor times diversos, o que indica que é preciso promover esse entendimento:

Não adianta querer mudar a realidade lá fora se as pessoas que estão nas organizações não possuem a visão crítica sobre o tema dentro de casa. (Depoimento colhido na pesquisa)

Para além de cuidados com a prática de recrutamento e seleção por indicação, é relevante, também, difundir metodologias orientadas para a promoção da diversidade, bem como ampliar e divulgar o trabalho de organizações que promovem a contratação de perfis diversos.

A criação de equipes diversas, no entanto, não se encerra na contratação, mas requer o fortalecimento de uma cultura de trabalho que esteja aberta a se transformar. Muitas vezes, esse processo é longo e causa inseguranças entre os colaboradores. Dentro da organização, é preciso cuidar para que as diferentes vozes sejam ouvidas e incluídas. Para tanto, diferentes processos devem ser desenvolvidos, avaliados e aprimorados continuamente.

Não é só fazer inclusão. Tem um trabalho com toda a equipe de como trazer a pessoa pra dentro. (Depoimento de um participante do workshop)

Ao não construirmos equipes diversas, nos fechamos entre “iguais” e deixamos de questionar nossas crenças, nossos preconceitos. Quando escolhemos trabalhar por uma

transformação social e ambiental, devemos nos comprometer com essa constante revisão, para não terminarmos fazendo o contrário daquilo que estamos nos propondo a fazer.

Dimensão 3: Cultura

A cultura trata do “jeito de ser” da organização, que se define por meio das crenças, rotinas, códigos e valores que orientam as relações entre as pessoas que a compõem. Assim, ela se estabelece nos hábitos criados entre a equipe e nas regras e acordos muitas vezes não explicitados ou formalizados, mas que se consolidam no cotidiano, e que podem vir a se sobrepor, inclusive, às regras estabelecidas. A cultura se manifesta no clima da organização, ou seja, em como os colaboradores se sentem no dia a dia de trabalho. Alguns sinais podem indicar que o clima da organização não está bom: alta rotatividade de colaboradores, estresse entre a equipe e projetos “empacados” (IDIS, 2021).³²

Cultura	
Quais processos inclui?	Quais os principais desafios de Cultura?
Como a cultura trata do “jeito de ser” das organizações, ela não inclui processos. Mas para que o clima organizacional possa ser avaliado, uma pesquisa pode ser aplicada entre os colaboradores. Pesquisas de clima organizacional possuem o propósito de diagnosticar como eles estão avaliando seu dia a dia de trabalho e as relações dentro da organização, e podem incluir perguntas sobre a sua missão, sobre a gestão de pessoas e gestão mais ampla.	Profissionalização e maior visibilidade do campo, que estabelece novos tipos de relação, menos informais, e atrai novos perfis de colaboradores, levando a transformações nas culturas das organizações; A ideia de que a motivação comum pela causa da organização é suficiente para construir uma cultura sadia de trabalho; Ausência de metodologias e processos de gestão de pessoas que poderiam mediar as relações entre os colaboradores, trazendo maior estrutura e transparência, de modo a reduzir inseguranças e conflitos; Ausência de regras e combinados claros e acessíveis a toda equipe em relação aos processos da organização; Estilos de lideranças centralizadoras, que se confundem com a organização; Ausência de profissional ou equipe atenta e focada nas necessidades dos colaboradores.
Quais as consequências de não contornarmos esses desafios?	
Perda de credibilidade causada pela falta de coerência entre discurso e prática; Menor engajamento dos colaboradores; Conflitos entre colaboradores; Clima organizacional ruim.	

³² Disponível em: <https://www.idis.org.br/wp-content/uploads/2021/03/Guia-Gestao-Pessoas-no-Terceiro-Sector-Modulo-4.pdf>



Desafios relacionados à cultura nas organizações da sociedade civil

Diante da crescente ampliação e profissionalização do setor, novos atores, novos tipos de organização, linguagens e culturas passam a compô-lo e influenciá-lo. No Brasil, a crescente atuação do campo empresarial ou de famílias de cultura empresária como doadoras influencia fortemente os modelos de gestão do campo. Assim, torna-se cada vez mais importante para os seus atores transitar entre diferentes culturas, traduzindo suas linguagens para compor alinhamentos, sem, no entanto, perder sua essência.

É complexo estar em um instituto empresarial e falar a linguagem da empresa, do corporativo, ao mesmo tempo em que se fala na linguagem do instituto. São linguagens e culturas diferentes. Tem que apertar uma tecla SAP. (Depoimento de um participante do workshop)

Diante dessas diferenças, gestores de institutos e fundações empresariais afirmam que nem sempre contam com a estrutura ou o conhecimentos da empresa a qual estão vinculados para implementar práticas de gestão de pessoas, porque não seria adequado simplesmente replicá-las.

Não vou copiar o sistema da empresa e trazer para o instituto porque não encaixa. (Depoimento de um participante do workshop)

Esse desafio de transitar entre culturas diversas não se dá apenas em institutos empresariais, mas, cada vez mais, dentro de todas as OSCs que, em seus processos de

profissionalização e crescimento, também têm suas culturas transformadas. Tome o exemplo de organizações fundadas por grupos de amigos, cujos primeiros funcionários são pessoas próximas aos fundadores e que começaram atuando na organização de maneira voluntária. Em um dado momento, pode ocorrer que o conhecimento que elas possuem deixe de ser suficiente para aquela organização, que precisará contratar alguns perfis mais técnicos e específicos. Ou considere uma mudança na liderança, ou a ampliação de um projeto, que leva à contratação de mais pessoas: pode acontecer de as relações se tornarem mais formais, levando à perda de proximidade mesmo entre as pessoas que já estavam lá. E pode acontecer de as pessoas que já estavam lá se incomodarem com o “jeito novo de fazer”.

Crescemos muito ao longo dos anos e precisamos dar um salto agora. E aí tem todo um trabalho de aculturação dessa equipe que está há muito tempo e de pessoas novas, que chegaram. (Depoimento de um participante do workshop)

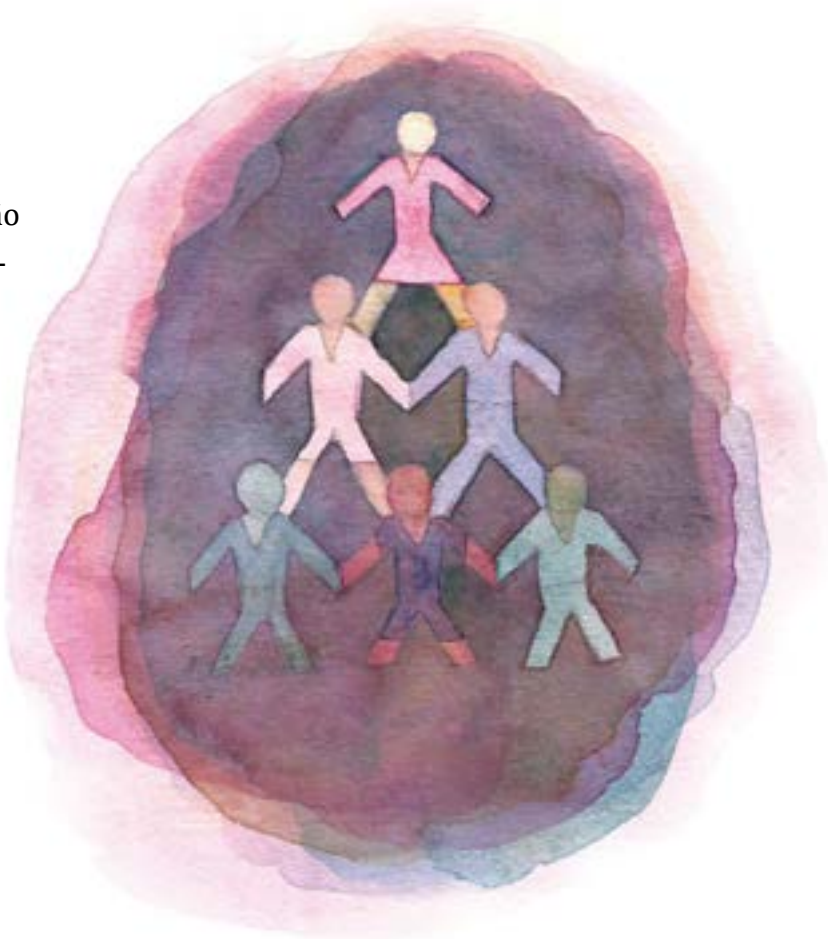
Para acolher novos colaboradores na organização e zelar para que compreendam sua cultura, ou para que ela se modifique com o entendimento de todos, algumas metodologias podem ser implementadas, tais como os processos de apresentação e integração. Muitas organizações, no entanto, ainda não possuem práticas como essas.

A gente não tem processo de integração. Considera que todo mundo está lá pela causa. Mas, às vezes, não é bem assim que acontece. É necessário integrar e acolher quem está chegando. (Depoimento de um participante do workshop)

Considerar que “todo mundo está na organização pela causa” e que, por isso, possui um alinhamento cultural é um equívoco que desconsidera as necessidades individuais de cada colaborador e a cultura da organização. Tais equívocos nos levam a tomar algumas coisas como dadas e a não dedicar atenção a temas que podem fragilizar as relações, ou deixar seus colaboradores menos satisfeitos. É equivocados, também, considerar que pessoas que atuam no setor, vindas de outra organização, irão se ambientar facilmente à cultura de outra. Isso porque, mesmo dentro do campo, há uma imensa diversidade: organizações de portes diferentes, causas diversas, histórias, maturidade e culturas variadas.

Dimensão 4: Estrutura Organizacional

Trata do modo como a organização se estrutura para cumprir seus objetivos, o que inclui o modo como as tarefas são distribuídas, como são compostas as equipes, os processos de trabalho existentes, além dos papéis e atribuições de cada um e hierarquias.



Estrutura organizacional

Quais processos inclui?

Elaboração de organograma;
Elaboração de descritivos de responsabilidades, papéis e atribuições;
Estruturação de fluxos e processos de trabalho.

Quais os principais desafios de Estrutura organizacional?

Equipes sobrecarregadas;
Sobreposição de tarefas;
Falta de clareza sobre as possibilidades de desenvolvimento de carreira.

Quais as consequências de não contornarmos esses desafios?

Alta rotatividade;
Baixa produtividade e comprometimento da qualidade das entregas;
Comprometimento da saúde mental da equipe, diante de sobrecarga de trabalho e estresse;
Conflitos e competitividade entre os colaboradores;
Sensação de falta de reconhecimento e/ou frustração.

Desafios relacionados à estrutura organizacional nas organizações da sociedade civil

Falta coerência. Cuidamos tanto de pessoas que estão fora e não cuidamos como deveríamos dos nossos próprios, dentro das organizações em que trabalhamos. (Depoimento colhido na pesquisa)

O sentido de elaborar processos de recrutamento e seleção estruturados e compor equipes diversas, engajadas e tecnicamente competentes se perde quando não há clareza de qual é a estrutura necessária para o bom cumprimento da missão da organização. A elaboração de um bom organograma – em sintonia com a cultura organizacional e com o modelo de atuação escolhido pela organização – que traga contorno às funções que deverão ser desempenhadas por cada colaborador contribui para a fluidez do trabalho, com uma maior clareza de como e para quem as tarefas devem ser atribuídas, ou mesmo sobre a necessidade de contratar novas pessoas para a equipe:

Com a saída de pessoas, todo mundo pegou um pouco de coisa para fazer e isso não ficou tão bem definido. Veio a pandemia, bagunçou tudo de novo. A gente vai se adequando, mas seria interessante ter essa análise. Talvez a gente reconheça que tem que chamar mais alguém. (Depoimento de um participante do workshop)

No entanto, um desafio com o qual grande parte das organizações se depara é o de não possuir estabilidade financeira e previsibilidade de receitas que permitam a criação de novos cargos, mesmo que nitidamente necessários para os seus times. A restrição de recursos no campo, bem como a estruturação das doações por projetos que nem sempre consideram a estrutura organizacional, leva, muitas vezes, a um cenário de equipes enxutas e sobrecarregadas, com tarefas sobrepostas e colaboradores com falta de clareza de suas atribuições. Também é frequente a contratação apressada de novos colaboradores para responder à demanda de um novo projeto, sem o devido tempo para uma reflexão sobre a melhor composição de equipe. Isso acaba gerando estruturas criadas “sob demanda” imediata e sem um olhar mais profundo para o conjunto da organização.

Sem um organograma bem estruturado, elaborado levando em conta um olhar mais estratégico e de longo prazo para a atuação da organização, e uma visão de desenvolvimento organizacional saudável, os colaboradores podem terminar, também, tendo menor clareza de como poderão se desenvolver dentro da organização e das competências que deverão aprimorar, o que pode desmotivá-los e levar a uma maior rotatividade.

Conforme vimos ao abordar o tema da atração, é importante que, ao abrir uma vaga, um processo de recrutamento interno seja elaborado para avaliar se há colaboradores interessados em se candidatar para a nova posição e com as habilidades necessárias. Por fim, idealmente, a estrutura da organização deve ser fruto de um processo de planejamento e reflexão estratégicos, de forma que esteja a serviço do impacto que se deseja alcançar e cuide da cultura e singularidade daquela organização.

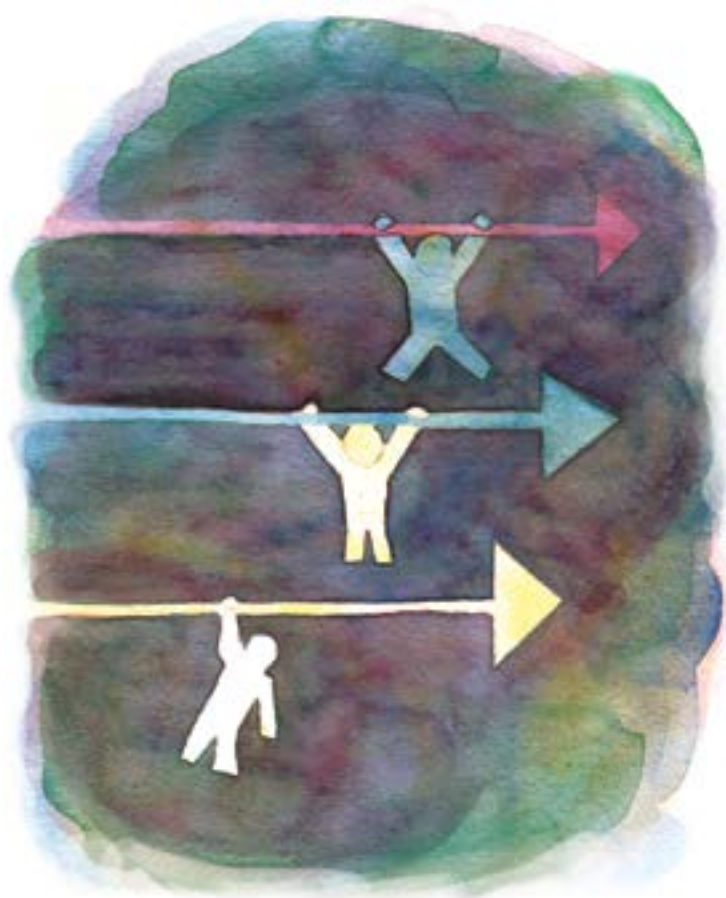
Dimensão 5: Treinamento

Trata da oferta de oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem para os colaboradores, o que pode incluir tutorias e participação em cursos e eventos, por exemplo.

Treinamento	
Quais processos inclui?	Quais os principais desafios de Treinamento?
<p>Quando um novo colaborador passa a compor a equipe de uma organização, um processo que pode apoiar o seu entrosamento é a oferta de um tutor, “um colaborador experiente, que não trabalhe no mesmo departamento, para ser o interlocutor sempre que ele tiver dúvidas” (IDIS, 2021, p.8);³³</p> <p>Conversas com pessoas que possam apresentar a organização;</p> <p>Realização de reuniões semanais;</p> <p>Mapeamento de competências institucionais (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias a cada cargo;</p> <p>Mapear recursos internos para oferta de treinamentos;</p> <p>Mapear recursos externos, buscando tutores que possam ofertar treinamentos gratuitamente (profissionais de empresas parceiras, doadoras ou patrocinadoras, ou profissionais de organizações parceiras);</p> <p>Mapear cursos e eventos <i>online</i>, gratuitos ou pagos;</p> <p>Elaborar um plano de formação e desenvolvimento para cada colaborador;</p> <p>Avaliar os planos e o desenvolvimento dos colaboradores por meio de processos de gestão de desempenho³⁴.</p>	<p>Ausência de um departamento ou pessoas dedicadas a realizar os processos necessários, que cobram dedicação de tempo para estruturação e acompanhamento dos processos;</p> <p>Falta de <i>expertise</i> para realizar os processos de mapeamento de competências;</p> <p>Falta de <i>expertise</i> para estruturar processos de gestão de desempenho;</p> <p>Sobrecarga da equipe e falta de tempo para participar de cursos, eventos e capacitações.</p>
Quais as consequências de não contornarmos esses desafios?	
<p>Colaboradores inseguros;</p> <p>Comprometimento da qualidade das entregas;</p> <p>Frustração;</p> <p>Alta rotatividade.</p>	

³³ Disponível em: https://www.idis.org.br/wp-content/uploads/2021/04/GUIA_GESTAO_PESSOAS_Mod02_Final.pdf

³⁴ Gestão de Desempenho é um instrumento que ajuda e orienta os colaboradores ao estabelecer claramente o que é esperado deles e avaliar se o desempenho em um determinado período está dentro da expectativa para suas funções.



Desafios relacionados ao treinamento nas organizações da sociedade civil

Quanto mais inseguras as pessoas se sentem em relação à sua carreira e desenvolvimento, pior fica a cultura e maior o turnover. (Depoimento colhido na pesquisa)

Diferentes fatores podem levar um colaborador a sentir-se inseguro em seu trabalho: um processo de recrutamento e seleção pouco estruturado, que leve à contratação de uma pessoa que não possua as competências necessárias para o bom cumprimento de suas atribuições, pouco apoio para os desafios que encontra na prática, definições de tarefas pouco claras que levem à sobreposição de

funções ou sobrecarga, por exemplo. Ou mesmo a dificuldade de relacionamento com o gestor ou a ausência de processos estruturados de feedback, que terminem por deixar o colaborador com poucas referências sobre o quão satisfeitos estão com seu desempenho.

Para que as pessoas possam se desenvolver dentro de uma organização, é necessário que as competências e habilidades que deverão desenvolver estejam claras e que sejam oferecidas oportunidades de capacitação para que isso ocorra: tutorias, oportunidades de participação em cursos, grupos de estudo ou tempo para dedicação a estudos. Para que isso se dê, um bom organograma e o mapeamento de competências institucionais para cada papel fazem diferença. Além disso, o tempo dedicado à aprendizagem deve ser considerado na agenda, sem que seja esquecido quando houver sobrecarga de trabalho.

Uma justificativa que leva organizações do campo a não investir em treinamento para os seus colaboradores é a ausência de um departamento ou pessoa dedicada à área de gestão de pessoas, que possa implementar os processos acima descritos. Uma segunda justificativa é a restrição de recursos financeiros para pagar pelas formações. Esse desafio, no entanto, pode ser contornado com a busca de alternativas gratuitas, que podem ser encontradas fora da organização, mas também dentro dela. Um colaborador que possua uma competência que deve ser desenvolvida entre outros colaboradores pode atuar como “professor” para os outros, o que não envolve custos. Esse apoio pode ser buscado, também, entre conselheiros e voluntários da organização. É possível, também, buscar capacitações gratuitas entre empresas parceiras, doadoras

ou patrocinadoras, entre organizações parceiras e em plataformas que ofereçam cursos e formações gratuitos (IDIS, 2021)³⁵. Essa solução, no entanto, pode não ser possível ou a mais desejada para atender a algumas necessidades de formação. Por isso, é relevante que as organizações procurem reservar recursos para formações pagas para seus colaboradores.

Dimensão 6: Remuneração e Benefícios

A remuneração trata do conjunto de todas as formas de pagamento ou recompensas oferecidas aos colaboradores de uma organização, e os benefícios incluem as facilidades e vantagens oferecidas, tais como, por exemplo, vale transporte ou vale alimentação.



Remuneração e benefícios	
Quais processos inclui?	Quais os principais desafios de Remuneração e Benefícios?
Estruturação de plano de cargos, salários e benefícios; Estruturação de plano de carreira.	Restrição de recursos e salários mais baixos do que aqueles praticados em outros setores; Cultura de doação/investimento que orienta as doações para projetos, mas não para a área institucional das organizações; Ausência de referências de pesquisas salariais no campo; “Pejotização” do setor.
Quais as consequências de não contornarmos esses desafios?	
Frustração; Falta de motivação; Alta rotatividade.	

³⁵ Disponível em: https://www.idis.org.br/wp-content/uploads/2021/04/GUIA_GESTAO_PESSOAS_Mod02_Final.pdf

Desafios relacionados à remuneração e benefícios nas organizações da sociedade civil

Entre os desafios que as organizações deste campo enfrentam para compor suas equipes, está o de ofertar uma remuneração que seja atrativa, especialmente para perfis mais experientes e de liderança. É comum a remuneração no setor ser mais baixa, se comparada ao setor privado. Além disso, parece haver um “teto salarial” mais óbvio nesse campo, também mais baixo. Assim, a remuneração se torna um dilema para muitos profissionais das organizações da sociedade civil em algum momento da carreira, ou termina por deixá-los insatisfeitos. Embora a remuneração não seja o motivo que leva os profissionais do Terceiro Setor a atuar nesse campo, está entre as principais causas de demissões voluntárias:

Não dá para colocar as pessoas em um lugar onde elas não se sentem valorizadas financeiramente. Mas como a gente financia? (Depoimento de um participante do workshop)

Embora a cultura de doação focada apenas em projetos esteja mudando, ainda não se tem uma prática estabelecida de doar para manter a operação de uma organização, o salário de suas equipes, a estrutura que a mantém atuando pela causa. Assim, essa é uma questão urgente a ser levantada e debatida pelo setor. Como gerar maior abundância de recursos para as áreas institucionais, para o risco, para a ampliação de equipes e de salários? É fundamental que investidores e doadores compreendam que as organizações que buscam empreender transformações sociais precisam de recursos financeiros para errar, experimentar, arriscar e, com isso, aprender e criar algo novo, assim como qualquer outra organização. Se as doações forem realizadas apenas para manter projetos, como sustentamos a estrutura para realizá-los?

As pessoas são o que a gente tem de mais precioso, mas quando se vai doar para a organização, nunca se quer pagar os salários das pessoas, mas sim fazer uma ação finalística. O desejo dos doadores sempre é o de apoiar o projeto com a compra de livros e a montagem de um espaço físico. É difícil convencer a doar para gestão. Vejo um movimento pequeno, mas inovador, de apoio para as áreas de gestão das organizações. Os investidores precisam entender o quanto a valorização das pessoas é importante. (Depoimento de um participante do workshop)

Outro desafio do campo é o de estabelecer uma referência salarial para as OSCs, uma vez que seu universo é diverso, composto por organizações com diferentes tamanhos e orçamentos.

Guias práticos para a gestão de pessoas e pesquisas salariais do Terceiro Setor não são aplicáveis a 99% das OSCs pequenas. (Depoimento colhido na pesquisa)

A ausência de referências externas, no entanto, não pode ser tomada como justificativa para que reflexões sobre a estrutura de cargos e salários não sejam empreendidas

dentro das organizações. Do mesmo modo como elas devem buscar compor equipes mais diversas para contribuir para a correção de injustiças históricas e da situação de desigualdade existente em nosso País, podem refletir também sobre as desigualdades salariais existentes entre seus colaboradores, e empreender ações no sentido de reduzir essas desigualdades.

Como você reduz as desigualdades dentro da própria organização? Como olhar para o máximo e o mínimo e tentar aproximar? (Depoimento de um participante do workshop)

Para contornar os altos custos de manter uma equipe com pessoas contratadas em regime CLT, muitas organizações terminam por compor suas equipes com profissionais que possam atuar como pessoa jurídica:

Precisamos olhar para a crise já instaurada: profissionais PJ que atuam em vários projetos ao mesmo tempo. (Depoimento colhido na pesquisa)

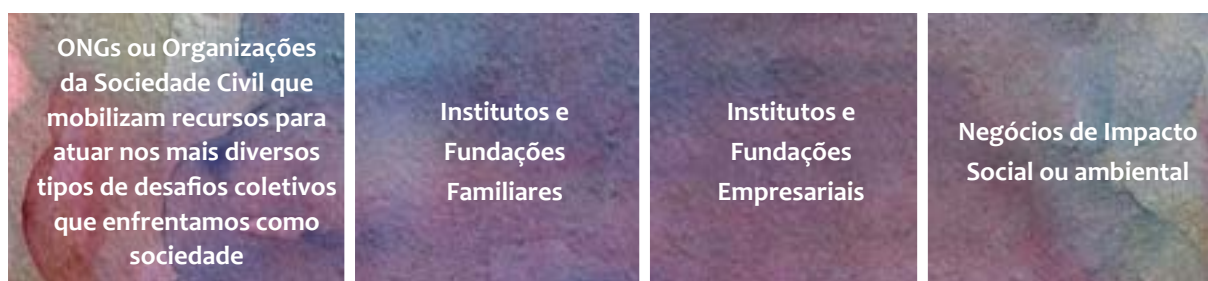
Essa “pejotização” do campo pode fragilizar as relações de trabalho, ainda que também possa ser um sinal de novos tipos de relação. Esse é um tema delicado e não pretendemos buscar aqui uma posição contra ou a favor. Sabemos que muitas organizações não existiriam hoje se não fosse por meio de trabalho PJ, mas consideramos que esta realidade deveria ser olhada e debatida. Ainda que a contratação via PJ precise ocorrer para viabilizar a atuação das organizações, isso não isenta a organização da criação de políticas mais claras e critérios de coerência para a adoção dessa via.

Como, então, atrair e manter realizadas as pessoas qualificadas nas OSCs quando o salário e os benefícios não costumam ser tão atrativos?

Não tenho salário e benefícios atrativos e não tenho como dar os benefícios que as empresas oferecem, mas preciso de pessoas muito qualificadas. Como fechar essa equação? (Depoimento colhido na pesquisa)

Retrato do campo e seus desafios por perfil de organização

Para que seja possível desenvolver respostas específicas para o campo da sociedade civil no tema de gestão de pessoas e ainda, especificamente, para os diferentes perfis de organizações nele existentes, é fundamental compreender os valores prioritários e a realidade estrutural das organizações que o compõem. Por isso, elaboramos, a partir de dados qualitativos, um retrato da realidade atual que aponta algumas diferenças importantes entre os diversos perfis:



Valores destacados

1. Engajamento verdadeiro 2. Escuta aberta 3. Acolhimento	1. Propósito 2. Senso de dono 3. Colaboração	1. Integridade 2. Excelência 3. Respeito	1. Propósito 2. Empreendedorismo 3. Resultado e metas
---	--	--	---

Possuem profissional(is) dedicado(s) a RH?

A metade possui ao menos uma pessoa dedicada, enquanto a outra metade não tem pessoa dedicada.	A maioria possui ao menos uma pessoa dedicada.	A maioria possui ao menos uma pessoa dedicada.	A maioria possui ao menos uma pessoa dedicada.
--	--	--	--

Utilizam serviços especializados?

Recorrem a consultores autônomos que possuem bom conhecimento da cultura do setor quando possuem um problema.	Recorrem a plataformas de recrutamento ou gestão de processos e consultorias pequenas ou consultores autônomos que atuam em temas especializados.	A maioria utiliza em casos específicos e pontuais, principalmente em programas de desenvolvimento ou capacitação técnica em algum tema ou programas de atração de jovens talentos (programas de estágio).	Utilizam consultoria de <i>hunting</i> , plataformas de recrutamento/gestão de processo de RH e programas para desenvolvimento de liderança (principalmente mentoria, <i>coaching</i> , cultura de <i>feedback</i> , liderança situacional).
---	---	---	--

ONGs ou Organizações da Sociedade Civil que mobilizam recursos para atuar nos mais diversos tipos de desafios coletivos que enfrentamos como sociedade

Institutos e Fundações Familiares

Institutos e Fundações Empresariais

Negócios de Impacto Social ou ambiental

Como investem no tema?

Pouco mais de um terço das organizações entrevistadas prevê gastos. A maioria investe de forma reativa. Valor médio de investimento: entre 10 e 20 mil reais ao ano.	Pouco mais da metade prevê gastos. O restante investe de forma reativa. Valor médio de investimento: entre 10 e 300 mil reais ao ano.	A maioria prevê gastos, cerca de um terço investe de forma reativa. Valor médio de investimento: em torno de 50 mil reais ao ano.	Pouco mais da metade prevê gastos. O restante investe de forma reativa. Valor médio de investimento: em torno de 70 mil reais ao ano.
--	---	---	---

Em que investem?

Remuneração, estrutura organizacional, cultura e atração.	Desenvolvimento e treinamento, estrutura organizacional, atração, remuneração e cultura.	Desenvolvimento e treinamento e atração.	Remuneração e benefícios, desenvolvimento e treinamento e recrutamento e seleção.
---	--	--	---

Como realizam o recrutamento e a seleção?

Quase a totalidade das OSCs realiza por meio de indicações de suas redes ou equipes.	Metade realiza por meio de indicações de suas redes ou equipes.	Quando o instituto possui uma estrutura de Gestão de Pessoas vinculada a da empresa, a maioria das vagas é feita por recrutamento externo, conduzido pelo time de RH ou recrutamento interno, a partir de candidatos vindos da empresa. Quando a estrutura é independente, a rede de recomendações é mais utilizada para recrutar e atrair talentos.	É menos comum a prática de indicações. Os processos são bem estruturados. Metade afirma que a maioria de suas vagas não são fechadas por indicação das redes ou indicação interna, e isso acontece principalmente pela grande exigência técnica e comportamental dos perfis destes profissionais.
--	---	--	---

ONGs ou Organizações da Sociedade Civil que mobilizam recursos para atuar nos mais diversos tipos de desafios coletivos que enfrentamos como sociedade

Institutos e Fundações Familiares

Institutos e Fundações Empresariais

Negócios de Impacto Social ou ambiental

Realizam orientação de desempenho de forma estruturada?

Menos da metade considera ter padrões mínimos implementados para um processo de avaliação e orientação de desempenho e <i>feedback</i> de uma maneira mais estruturada.	Metade possui processos de avaliação de desempenho individual, acompanhamento e <i>feedback</i> .	A maioria reproduz as práticas das empresas às quais estão vinculadas.	Sim, porque realizam o acompanhamento dos resultados do trabalho dos colaboradores.
---	---	--	---

Quais são motivos comuns para demissões?

Os principais motivos indicados para as demissões, voluntárias ou involuntárias, são a insatisfação com a remuneração e a não adaptação à cultura.	Os principais motivos indicados para as demissões, voluntárias ou involuntárias, são a insatisfação com a remuneração ou oportunidade de crescimento profissional em outras organizações. Muitos colaboradores deixam as Fundações e Institutos Familiares para empreender ou para atuar no Setor Privado. Outros motivos são a falta de aderência cultural e a sobrecarga de trabalho, que motivam as saídas como um cuidado com a saúde emocional.	Os principais motivos indicados para as demissões, voluntárias ou involuntárias, são: competências técnicas/comportamentais, reestruturação/mudanças de estratégia empresarial.	Os principais motivos indicados para as demissões, voluntárias ou involuntárias, são: performance, remuneração e competências comportamentais.
--	--	---	--

Alguns dos desafios próprios de cada perfil identificados pela pesquisa são:



Atração

Quase a totalidade das OSCs entrevistadas afirma que realiza processos de recrutamento e seleção por indicação de suas redes e equipes. A prática pode vir a comprometer a diversidade de seus times e aponta para a dificuldade técnica em empreender processos mais estruturados. Diante de restrições de recursos financeiros para contratar consultorias para a realização desses processos, a solução proposta é a de oferta de capacitação em processos de recrutamento e seleção para as equipes, a fim de que possam implementar tais práticas.

Metade dos Institutos e Fundações Familiares também realiza processos de recrutamento e seleção por indicação de suas redes e equipes, o que indica que a outra metade possui processos mais estruturados. O desafio, aqui, não é o de implementar esses processos, mas de qualificá-los. A maior dificuldade apontada é a de atrair, identificar e contratar perfis alinhados aos valores das organizações, mas com as competências técnicas desejadas.

Muitos Institutos e Fundações Empresariais contam com as equipes de RH das empresas às quais são vinculados para a condução de seus processos de recrutamento e seleção. Muitas afirmam, no entanto, que essas equipes possuem culturas e linguagens diversas daquelas do instituto ou da fundação, pois vivem a cultura e falam a língua da empresa. Assim, terminam por não compreender o perfil de profissional buscado. O desafio de Institutos e Fundações Empresariais, portanto, é o de dialogar com o RH das empresas às quais estão vinculados, para levá-los à compreensão do perfil buscado, e contratação de pessoas com as competências necessárias, mas alinhadas ao propósito. Diante desta dificuldade, muitas optam por não buscar o suporte do RH das empresas, mas então esbarram em dificuldades técnicas para conduzir os processos, assim como as OSCs e Institutos e Fundações Familiares.

Atrair pessoas não é um desafio e os processos de recrutamento e seleção são estruturados. O desafio, no entanto, é o de atrair e identificar perfis de pessoas alinhadas à causa, mas que possuam conhecimento sobre o tema do negócio e sobre empreendedorismo, e que saibam equilibrar a busca por impacto e lucro.

ONGs ou Organizações da Sociedade Civil que mobilizam recursos para endereçar os mais diversos tipos de desafios coletivos que enfrentamos como sociedade	Institutos e Fundações Familiares e Institutos e Fundações Independentes	Institutos e Fundações Empresariais	Negócios de Impacto Social e Ambiental
---	--	-------------------------------------	--

Diversidade e Inclusão

Pouco mais da metade das lideranças das OSCs entrevistadas considera o tema da diversidade um desafio e está refletindo sobre o tema em suas organizações.	Metade das lideranças das Fundações e Institutos Familiares entrevistados considera o tema da diversidade um desafio e está estruturando um plano de ação a ser implementado em curto ou médio prazo.	Pouco mais da metade das lideranças das Fundações e Institutos Empresariais entrevistadas considera o tema da diversidade um desafio e está estruturando um plano de ação a ser implementado em curto ou médio prazo.	A maioria das lideranças de Negócios de Impacto Social e Ambiental entrevistadas considera o tema da diversidade um desafio e está estruturando um plano de ação a ser implementado em curto ou médio prazo.
--	---	---	--

Cultura

Praticar a coerência entre os Valores da organização e aqueles vivenciados no cotidiano, e “cuidar melhor” dos colaboradores, com a implementação de processos que zelem pelo seu desenvolvimento e reconhecimento são desafios citados pelas lideranças.	Praticar a coerência entre os Valores da organização e aqueles vivenciados no cotidiano, e promover maior colaboração entre os times são desafios descritos pelas lideranças.	O tema não foi descrito como um desafio pelas lideranças.	O tema não foi descrito como um desafio pelas lideranças.
---	---	---	---

Estrutura Organizacional

Diante da restrição de recursos, comum à maioria das OSCs, as equipes terminam por tornarem-se mais enxutas, o que pode levar à confusão e sobreposição de papéis se o organograma e descrições de cargos e atribuições não forem bem elaborados. Essas definições irão contribuir, também, para a compreensão de como os colaboradores poderão se desenvolver dentro da organização.	A ausência de processos de acompanhamento de resultados leva à dificuldade de avaliar a estrutura organizacional mais adequada para atender aos propósitos da organização.	O tema não foi descrito como um desafio pelas lideranças.	O tema não foi descrito como um desafio pelas lideranças.
---	--	---	---

ONGs ou Organizações da Sociedade Civil que mobilizam recursos para endereçar os mais diversos tipos de desafios coletivos que enfrentamos como sociedade	Institutos e Fundações Familiares e Institutos e Fundações Independentes	Institutos e Fundações Empresariais	Negócios de Impacto Social e Ambiental
---	--	-------------------------------------	--

Treinamento

A prática é pouco implementada e, conseqüentemente, pouco citada como uma problemática.	A ausência de processos de acompanhamento de resultados leva à dificuldade de avaliar quais competências devem ser desenvolvidas pelas equipes e à dificuldade de recomendação de treinamentos e capacitações.	As lideranças citam a dificuldade de atrair perfis alinhados com as competências técnicas e comportamentais necessárias.	As lideranças citam a dificuldade de atrair perfis alinhados aos Valores da organização, e com a prontidão técnica necessária. Há a necessidade de fortalecer as lideranças e de implementar planos de desenvolvimento e sucessão.
---	--	--	--

Remuneração e Benefícios

Pelo seu caráter “sem fins lucrativos”, praticam salários mais baixos que os do mercado, o que é motivo de demissões voluntárias de colaboradores e de frustração. A alternativa para tornar os salários mais altos é a de contratos PJ, o que leva à “pejotização” do setor. Diante da diversidade de perfis, tamanhos e orçamentos das OSCs, há dificuldade em estabelecer referências salariais (pesquisas salariais). Dentro das organizações, há necessidade de estruturar políticas de cargos e salários. Há restrições para implementação de estratégias de oferta de benefícios ou bonificações.	Dentro das organizações, há necessidade de estruturar políticas de cargos e salários. Há restrições para implementação de estratégias de oferta de benefícios ou bonificações.	O tema não foi descrito como um desafio pelas lideranças.	Os salários praticados em Negócios de Impacto Social e Ambiental costumam ser mais baixos do que aqueles ofertados por negócios que visam exclusivamente ao lucro. Desse modo, a implementação de benefícios e bonificações pode ser uma estratégia para a atração e retenção de talentos.
--	--	---	--

As particularidades dos desafios de cada perfil de organização podem ser atribuídas às suas diferentes culturas, que são influenciadas por suas diferentes estruturas ou propósitos: negócios de impacto social e ambiental necessitam de perfis de colaboradores

que possuam conhecimento sobre negócios; institutos e fundações familiares ou empresariais, por sua vez, são influenciados pelas culturas e valores das famílias ou empresas às quais estão vinculados. Contudo, o acesso a recursos parece ser o fator determinante dos desafios de gestão de pessoas enfrentados pelos diferentes tipos de organização. Aquelas com menor acesso a recursos possuem menos processos e metodologias implementados do que aquelas que podem contar com maior suporte financeiro ou técnico dos filantropos ou empresas às quais estão vinculadas.

Enquanto quase a totalidade das OSCs entrevistadas não possui processos de recrutamento e seleção estruturados, a maioria dos institutos e fundações empresariais e dos negócios de impacto social e ambiental tem esses processos implementados. No entanto, nem sempre chegam aos resultados esperados, por uma dificuldade de identificar e atrair os perfis desejados. Já o desafio de diversidade e inclusão é comum a todos os tipos de organização, embora a prontidão para contorná-los seja diversa: entre os negócios de impacto social e ambiental entrevistados, a maioria está estruturando um plano de ação a ser implementado em curto ou médio prazo. Entre os outros perfis, apenas metade das organizações está estruturando tal plano.

Enquanto os líderes de institutos e fundações empresariais e negócios de impacto social e ambiental não citam cultura e estrutura organizacional como desafios, as lideranças das OSCs e institutos e fundações familiares e institutos e fundações independentes consideram necessário praticar maior coerência entre os valores da organização e aqueles vivenciados no cotidiano, e citam a necessidade de implementar práticas de acompanhamento de seus resultados para definir a estrutura organizacional que melhor contribui para o bom cumprimento do trabalho. Esse acompanhamento é também necessário para orientar o treinamento dos colaboradores. O desafio de avaliar quais competências devem ser desenvolvidas entre as equipes é citado pelas lideranças de todos os perfis de organização. Finalmente, o tema da remuneração e benefícios é também citado como um desafio comum e indica a necessidade de que sejam propostos benefícios que não impliquem em maiores gastos financeiros para as organizações.

The background is a vibrant watercolor wash in shades of purple, blue, and red. A large, semi-transparent grey number '5' is positioned on the right side of the page. The text 'ESTÁGIOS' is written in a white, outlined, sans-serif font, partially overlapping the watercolor and the number '5'.

ESTÁGIOS

de desenvolvimento das
organizações e de
seus colaboradores

No livro “Organização Dirigida por Valores”, Richard Barrett descreve sete estágios de desenvolvimento psicológico, estabelecendo uma correlação com os estágios de desenvolvimento das organizações e das pessoas que as compõem. Segundo o autor, nossos valores são expressões de nossas necessidades e se transformam conforme tais necessidades são atendidas. Assim, diante da necessidade de reconhecimento pelo seu trabalho, por exemplo, um colaborador tende a valorizar uma organização em que oportunidades de desenvolvimento sejam ofertadas, tais como a oferta de cursos ou coaching. Já diante de sua necessidade de autonomia, um colaborador tenderá preferir atuar em uma organização menos hierárquica. Barrett (2017) explica, no entanto, que cada um dos sete estágios apresentados trata de diferentes necessidades e valores, e que se as necessidades do primeiro estágio não forem plenamente atendidas, os valores do estágio seguinte não serão plenamente experimentados. E assim sucessivamente.

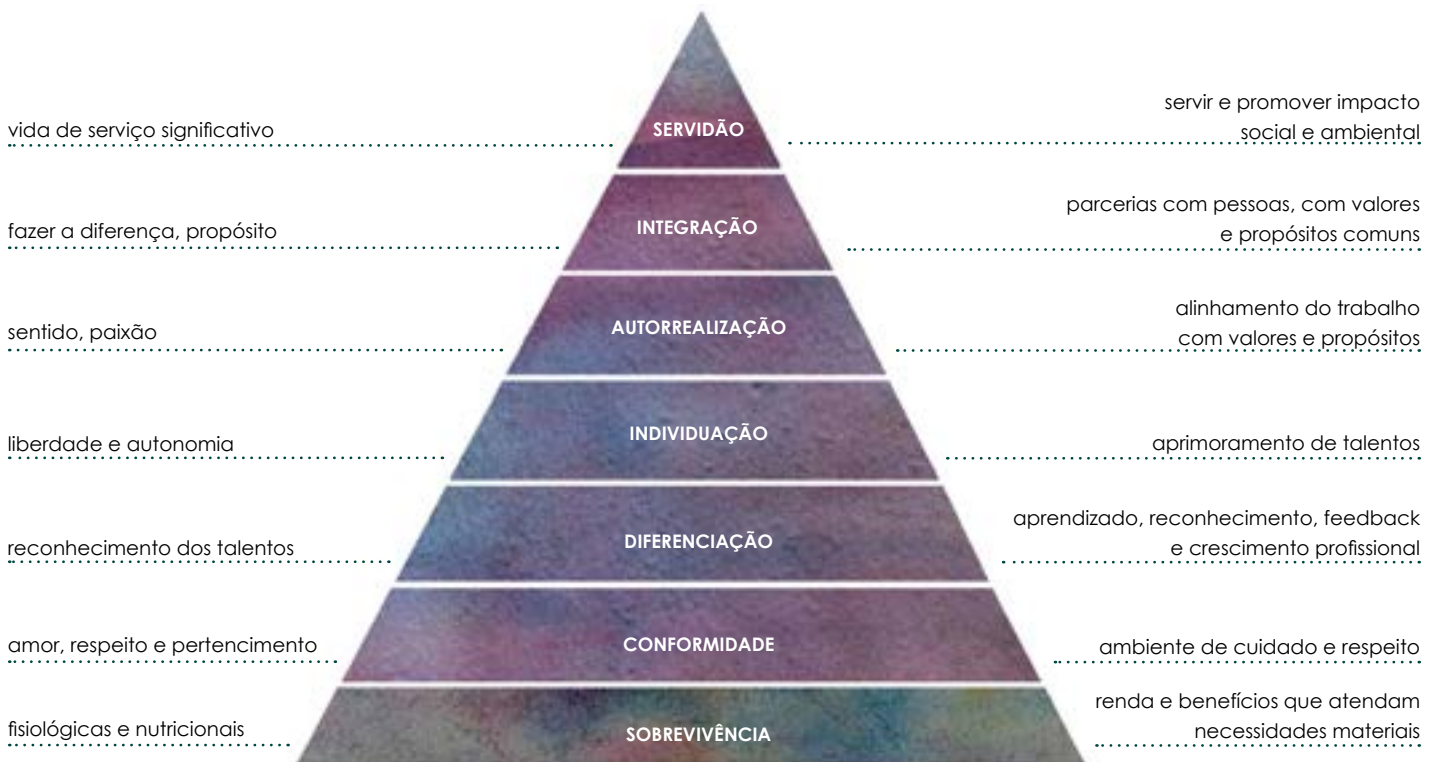
Conforme vimos, a cultura das organizações é determinada pelos valores das pessoas que as compõem. Assim, segundo Barrett (2017), tanto mais altos serão os valores de uma organização quanto mais plenamente as necessidades de seus colaboradores forem atendidas. Assim, considera que mesmo o propósito mais inspirador de uma organização não será realizado se não for dedicado um cuidado às necessidades das pessoas que nela atuam. Para que se sintam entusiasmadas em perseguir seu propósito, é necessário que se sintam acolhidas e confiantes entre seus pares, seguras para expor suas fragilidades, motivadas a aprender e a cooperar, e realizadas. Dessa forma, os primeiros estágios tratam do atendimento a necessidades pessoais mais básicas, muito relacionados à remuneração e estabilidade financeira – tratam de um nível individual. Os estágios intermediários, por sua vez, tratam das relações com o grupo de pessoas mais próximas, da relação entre cada indivíduo e os demais integrantes da equipe, de coerência e coesão entre esse grupo. Finalmente, os últimos estágios tratam da contribuição

que desejamos deixar ao mundo, do nosso legado, da nossa relação com pessoas, coletivos e elementos, para além daqueles que fazem parte da organização.

Se as necessidades dos primeiros estágios não forem bem atendidas, sentimentos tais como frustração, inveja, arrogância ou rigidez poderão gerar conflitos na equipe da organização, comprometendo seu desempenho e impedindo que o seu potencial legado para o mundo seja exercido de forma plena.

A seguir, apresentamos os sete estágios de desenvolvimento pessoal e organizacional propostos por Barrett (2017), relacionando-os com as necessidades de que tratam.

A teoria, utilizada como referência e ferramenta para a análise da pesquisa, é aqui compartilhada com o intuito de contribuir para a reflexão sobre como todos os conceitos apresentados até aqui podem ser aplicados em cada organização.



Necessidade de Sobrevivência

Esse estágio constitui a base da pirâmide de desenvolvimento apresentada por Barrett (2017) e trata do atendimento às nossas necessidades materiais básicas – de estabilidade e segurança. Quando estabelecemos um paralelo com a Gestão de Pessoas nas organizações, nesse estágio estamos tratando de aspectos sustentados por políticas e práticas coerentes de remuneração e benefícios. Quando os colaboradores de uma organização recebem remunerações que implicam em restrições aos seus estilos ou projetos de vida,

ou mesmo em receios de que não venham a conseguir pagar suas contas, suas frustrações e inseguranças podem levá-los a optar por deixar a organização em busca de outra colocação onde tal necessidade venha a ser atendida. A “pejotização” do setor também eleva a insegurança daqueles que atuam como autônomos, diante da dificuldade de prever se terão trabalho suficiente para atender suas necessidades de sobrevivência. Assim, para que a necessidade de sobrevivência dos colaboradores de uma organização seja atendida, políticas salariais que contemplem suas expectativas devem ser consideradas, e políticas relacionadas à contratação de colaboradores PJ tornam-se um tema a ser discutido.

Necessidade de Relacionamento

O segundo estágio da pirâmide de desenvolvimento trata da necessidade de nos sentirmos acolhidos, cuidados e respeitados por aqueles que nos rodeiam. Para que essa necessidade seja atendida dentro de uma organização, cuidados que levem os colaboradores a se sentirem pertencentes devem ser empreendidos. Desse modo, eles deverão sentir-se bem no ambiente de trabalho, sem esconder aspectos de sua personalidade que poderiam considerar que não seriam bem aceitos.

Necessidade de Reconhecimento

Esse estágio trata de autovalor, de autoestima e de desenvolvimento. Refere-se, quando aplicado em Gestão de Pessoas, às oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento oferecidas aos colaboradores de uma organização e ao reconhecimento de suas capacidades e potenciais. Inclui, por exemplo, a oferta de cursos e formações, de coaching e processos de feedback estruturados. Quando bem conduzidos, tais processos levam os colaboradores a se sentirem valorizados e seguros para realizar as tarefas que lhes são atribuídas, ou para indicar aquilo que não sabem e que precisam aprender ou desenvolver. Para tanto, a construção de culturas colaborativas e de confiança, em contraponto às culturas hierárquicas e de controle, são importantes.

Necessidade de Transformação

É comum que profissionais que atuam no Terceiro Setor e em Negócios de Impacto orientem essa escolha por propósito, por acreditar nos valores e na transformação social que o campo ou uma organização específica se propõe a empreender. Em muitos casos, essa é, portanto, a maior motivação que leva os profissionais a atuarem no setor. No entanto, se suas necessidades de sobrevivência, relacionamento e autoestima não forem atendidas, esse propósito não se sustenta no longo prazo. Sentimentos de frustração, insegurança e baixa autoestima podem se tornar presentes, “nublando” sentimentos de realização. Assim, para que as necessidades de aprimoramento dos colaboradores de uma organização sejam atendidas, as temáticas de desafios dos três estágios anteriores

– remuneração, cultura organizacional e processos de aprendizagem e de desenvolvimento – devem estar cuidadas e garantidas. Podemos dizer, portanto, que esses três pilares são determinantes para a realização dos colaboradores de uma organização. Quando garantidos, eles passam a atuar mais realizados e confiantes, sentindo tais necessidades satisfeitas, e podem, assim, se dedicar ao aprimoramento de seus talentos e habilidades. Por isso, é fundamental que a organização olhe para o fortalecimento da liberdade, igualdade e aprendizados contínuos, de maneira que seus colaboradores se sintam escutados e validados em suas opiniões e ideias.

Necessidade de Coesão

Nesse estágio, em que as necessidades dos colaboradores estão satisfeitas e eles se sentem seguros e realizados dentro da organização, o propósito do trabalho e a possibilidade de agir coletivamente tornam-se fundamentais. Como já não precisamos nos preocupar com as nossas necessidades básicas, uma vez que estas já foram atendidas, passamos a considerar as necessidades daqueles que nos rodeiam. Assim, torna-se possível atuar de forma ativa para compartilhar conhecimentos e contribuir para o desenvolvimento dos demais membros da equipe, em busca de coesão entre todos. O trabalho passa a ser enxergado como uma forma de potencializar o trabalho dos demais e assim de toda a organização. Transparência, confiança e integridade tornam-se valores importantes e passam a motivar o desenvolvimento de competências que possam alavancar esse crescimento.

Necessidade de Fazer a Diferença

Se o estágio anterior trata da colaboração de forma plena entre a equipe de uma organização, este aborda a prontidão para colaborar com outras organizações, pois esse estágio trata do reconhecimento de que, ao somar nossos esforços aos esforços de pessoas que compartilham dos nossos valores, podemos alcançar mais e melhores resultados. Assim, trata-se de um aprofundamento do estágio anterior, pelo reconhecimento da potência da colaboração e da passagem de um estágio de independência para um estágio de interdependência.

Necessidade de Servir

O estágio final da pirâmide de desenvolvimento trata do reconhecimento da interdependência de todas as coisas e dos propósitos de ‘aliviar’ o sofrimento da humanidade e preservar os sistemas de apoio à vida na Terra para as futuras gerações (BARRET, 2017, p. 343). Nesse estágio, a tarefa é dar suporte ao bem-estar da comunidade que nos rodeia ou à sociedade, diante da compreensão de que servir aos outros é servir a nós mesmos.

Esse estágio é o ponto de partida de criação de muitas OSCs. No entanto, é importante ser consciente de que, para estar de forma plena e constante nesse lugar, é preciso per-

correr o caminho todo e, nesse caminho, o cuidado com a equipe e o seu desenvolvimento é uma premissa fundamental. Especialmente no caso das OSCs, atuar no estágio de serviço é colocar no mundo a sua máxima potência em sintonia absoluta com a sua missão.

Provocações finais para a reflexão

Ao longo de todo o texto desta publicação, compartilhamos uma série de reflexões, dados, análises e perguntas com o propósito de convocar o campo da sociedade civil organizada e cada organização a refletir sobre como estão cuidando das pessoas que as compõem. Para finalizar, e tendo em vista que o objetivo principal desta publicação é estimular que mais conversas e reflexões aconteçam de modo que o campo da sociedade civil organizada se mova na direção de repensar e experimentar novas práticas relacionadas à gestão de pessoas, concluimos este ensaio com seis provocações finais, dialogando com o conjunto de ideias apresentadas até aqui e acompanhadas de perguntas cujas possíveis respostas poderão orientar ações em busca de maior coerência e bem-estar das pessoas e equipes.

Provocação 1: conectar-se com o propósito

Quantas vezes seguimos uma rotina burocrática, nos esquecendo da causa pela qual a organização existe? Como as organizações podem promover o contato de todos do time com a ponta e o resultado do seu trabalho? Muitas vezes, a correria acaba nos fazendo esquecer de compartilhar e celebrar os resultados alcançados e nossos times perdem a oportunidade de se nutrir com essas conquistas e de conhecer a realidade pela qual estão atuando.

Provocação 2: reconhecer o seu tamanho ideal

Muitas pessoas acreditam que o trabalho no campo da transformação social e ambiental é mais leve do que no setor privado, e que encontrarão apenas ambientes amigáveis. Mas, na realidade, muitas dessas organizações estão frequentemente desenvolvendo inovações sociais e não possuem a estrutura usual de empresas ou do setor governamental, o que as leva a dar vida ao paradigma oposto: o de que nunca há recursos suficientes e, por isso, todos devem se desdobrar para fazer muito com pouco. Em nome de um ideal de transformação futuro, a realidade de sobrecarga atual e de paradigmas não saudáveis se mantém, validados muitas vezes pelas lideranças e pelos próprios profissionais envolvidos. Como cuidar para que novos projetos e o crescimento organizacional sejam acompanhados de ampliação dos times? Como repensar, inclusive, a máxima de que crescimento é o melhor a ser feito? Que tal cooperar com outras organizações ao invés de crescer?

Provocação 3: considerar a integralidade das pessoas que formam as equipes

Sustentamos por muito tempo uma cultura organizacional que exigiu das pessoas deixar suas vidas familiares, seu estado de saúde ou seu estado emocional distantes do espaço de trabalho. Como reconhecer e cuidar das pessoas em sua integralidade? Que práticas podemos adotar para acompanhar a vida dos nossos colaboradores e zelar pelo seu bem-estar?

Provocação 4: ofertar autonomia para as pessoas que compõem as organizações

Da mesma forma que precisamos nutrir a cultura da confiança com os doadores, também vale trabalharmos, com base nesse paradigma, com nossas equipes. Para a execução de muitas tarefas, já não importa onde a pessoa está ou o horário em que trabalha. O importante é o compromisso e a qualidade da entrega do trabalho. Como criar uma cultura de trabalho que valoriza a liberdade e promove a responsabilidade? Que novas estruturas podem nascer a partir disso?



Provocação 5: desburocratizar

Quantas vezes dedicamos nosso tempo a algo sem sentido, que precisa ser feito porque alguém algum dia inventou um processo que já nem teria justificativa se parássemos para olhar? Pois então, que tal rever essas demandas? Melhor, que tal ter um acordo explícito com o time para que os processos burocráticos que pareçam sem sentido possam ser questionados e substituídos por novas propostas?

Provocação 6: cuidar do tempo: urgente é gente

Para conseguirmos manter um ritmo sadio de trabalho, precisamos negociar com parceiros, financiadores, clientes (e com nós mesmos!) prazos menos urgentes. Muitas vezes, aceitamos prazos sem fazer a análise da exigência que isso trará para nossos times. Quando “ousamos” negociar esses prazos, muitas vezes nos surpreendemos com uma possibilidade que antes sequer considerávamos. Quantas vezes ponderamos o tempo ideal para realizar um projeto, um tempo que respeite o bem-estar de todos os envolvidos?

Ao final, a pergunta central que devemos nos fazer é: como podemos ajudar as organizações a se tornarem o que buscam como ideal de transformação? Ou ainda: estamos cooperando para a construção de novos paradigmas organizacionais na prática? Desejamos nos apoiar na construção de caminhos para atuar a partir daquilo que nos move, resgatar nossa “alma” – a essência de “mudar o mundo” – começando por mudar a nós mesmos.

O Instituto ACP é uma organização de filantropia e investimento social, criada em 2019, pela segunda geração de uma família empreendedora, que trabalha para contribuir com o fortalecimento institucional das organizações da sociedade civil brasileira para que possam, cada vez mais, ser vetores de desenvolvimento do País.

www.institutoacp.org.br

Realização:



instituto **ACP**