



instituto ACP



IDIS

DESENVOLVENDO O
INVESTIMENTO SOCIAL

GUIA DE GESTÃO DE PESSOAS NO TERCEIRO SETOR

MÓDULO 2

MANTER UMA BOA EQUIPE

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

Instituto ACP
www.institutoacp.org.br

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

IDIS - Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social
www.idis.org.br

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

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	4
MÓDULO 2 – MANTER UMA BOA EQUIPE	5
2.1 PROGRAMA DE ACOLHIMENTO	6
2.1.1 Primeiro dia de trabalho	7
2.1.2 PPT de auto-apresentação	8
2.1.3 Tutor	8
2.1.4 Conversas com pessoas-chave	8
2.1.5 Para quem já está há mais tempo	9
2.2 PLANO DE FORMAÇÃO & DESENVOLVIMENTO	10
1º PASSO: Quem precisa aprender o quê	11
2º PASSO: Estabelecer prioridades	12
3º PASSO: Usando recursos internos	12
4º PASSO: Usando recursos externos	14
5º PASSO: Montar o plano de Formação & Desenvolvimento	16
6º PASSO: Implementar, registrar, avaliar, aprimorar	17
2.3 GESTÃO DE DESEMPENHO	19
2.3.1 Como implementar um processo de Gestão de Desempenho	21
1º PASSO: Registrar Entregas e Competências	22
2º PASSO: Alinhar as expectativas com os colaboradores	24
3º PASSO: Acompanhamento ao longo do ano	25
4º PASSO: Avaliação do desempenho anual	25
5º PASSO: Plano de Desenvolvimento Individual	31
6º PASSO: Acompanhando PDI, Entregas e Competências	32
2.4 GESTÃO DE SALÁRIOS E BENEFÍCIOS E PLANO DE CARREIRA	33
2.4.1 Tudo começa com um Plano de Cargos e Salários	34
2.4.2 Seu Plano de Salários e Benefícios é bom?	40
2.5 MANTER UMA BOA EQUIPE COM DIVERSIDADE E INCLUSÃO	47
2.5.1 Um fenômeno chamado Viés Inconsciente	49
ANEXO I	51
ANEXO II	52
ANEXO III	53
FONTES DE CONSULTA	54
NOTAS	55

INTRODUÇÃO

No Módulo 1 (<https://www.idis.org.br/guia-de-gestao-de-pessoas-no-terceiro-setor/>), conversamos sobre como recrutar, selecionar e contratar profissionais para formar a melhor equipe para sua organização.

Mas o desafio não termina por aí. Além de formar um grande time, você precisa mantê-lo sempre em boa forma e com vontade de continuar vestindo a camisa da sua organização.

Muita gente pensa que o salário é o instrumento certo para ‘segurar’ o colaborador, mas já se sabe que existem muitos outros elementos importantes a serem oferecidos. A recompensa financeira é só uma delas. Bom ambiente de trabalho, perspectiva de ascensão na carreira, possibilidade de estudar e evoluir são alguns atrativos muito valorizadas pelos profissionais.

Neste Módulo 2, vamos falar sobre como gerir uma equipe de modo a mantê-la engajada e querendo dar o melhor de si para a organização. A fórmula não é complicada. Basta pensar que colaboradores são pessoas e não apenas trabalhadores. Eles precisam se sentir acolhidos, considerados e respeitados como seres humanos.

Em resumo, devemos considerá-los como indivíduos em sua integralidade.

E o que as pessoas precisam para se sentirem bem no trabalho?



**SEREM
ACOLHIDAS**



**SE DESENVOLVEREM
SEREM ORIENTADAS**



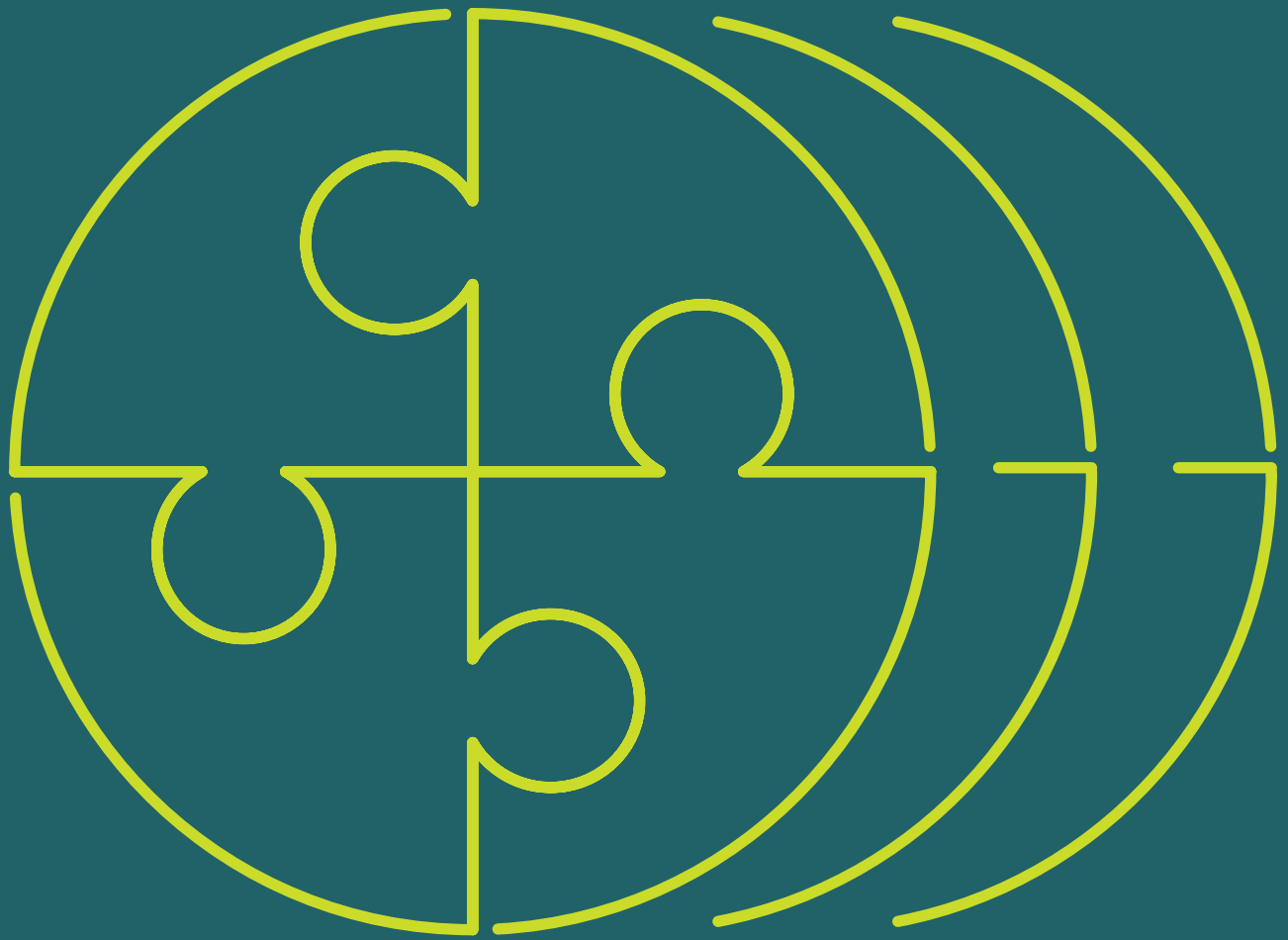
**EVOLUIR NA
CARREIRA**



**SEREM
RECOMPENSADAS
PELO TRABALHO
FEITO**

Aqui, vamos indicar algumas iniciativas simples, mas efetivas, para que sua equipe se sinta bem tratada!

Vamos lá?



MÓDULO 2

MANTER UMA BOA EQUIPE

2.1 PROGRAMA DE ACOLHIMENTO



Você, alguma vez, já passou por aquela situação de não saber o que fazer em seu primeiro dia em um emprego? De todo mundo sair para almoçar e você ficar sobrando? De se perder procurando o banheiro?

Então, essa não é uma boa forma de começar um novo trabalho. Todos sabemos o quão importante é um emprego na vida da pessoa. Isso quer dizer que o primeiro dia é sempre um momento de ansiedade. Porém, também é uma ótima oportunidade para o colaborador ficar com uma excelente impressão de sua organização.

2.1.1 PRIMEIRO DIA DE TRABALHO

- Não marque para o colaborador chegar no início do expediente, quando está todo mundo chegando. Marque para ele chegar na hora em que você ou outra pessoa do Administrativo possa recebê-lo. Se estiver em situação de afastamento social, combine de recebê-lo em uma reunião virtual, e desconsidere as orientações que se referem ao local de trabalho.
- Oriente-o para, assim que chegar, se apresentar ao Setor Administrativo para receber as boas-vindas, as primeiras instruções e os primeiros materiais do novo trabalho.
- Em primeiro lugar, apresente ao novo funcionário a Visão, a Missão e os Valores da organização. Caso sua organização não tenha essas definições, fale sobre a causa defendida e sobre as atividades. Ele precisa sentir que não se trata de apenas 'mais um emprego', ao contrário: mostre que está ingressando em uma organização que gera impacto socioambiental, com o intuito de tornar a sociedade mais justa e acolhedora para todos. Isso é especialmente importante se o colaborador estiver migrando da iniciativa privada para o Terceiro Setor.
- Explique como é a estrutura da organização, quais departamentos existem, qual é a contribuição de cada um deles para o propósito da organização, como esses setores se relacionam, quantas pessoas trabalham em cada um, etc.
- Se houver algum material institucional, impresso ou digital, indique a leitura para que o novo colaborador se familiarize com o trabalho da organização. Pode ser algum folheto ou relatórios de atividade.
- Informe as questões operacionais, tais como horários de trabalho, folgas, datas de pagamento, férias, etc.
- Fale um pouco sobre o cotidiano da organização, onde as pessoas costumam almoçar, se existem reuniões de equipe, quando o trabalho é mais intenso, onde rola o bate-papo do cafezinho, o que há na região, enfim, faça-o perceber que ali é um local de trabalho e de convivência.
- Caso sua organização ofereça algum benefício, fale sobre isso.
- Por fim, dê procedimento aos processos burocráticos de assinaturas, entrega de crachá, chave e outras coisas necessárias para que o colaborador possa desempenhar suas funções.
- Agora é o momento de convidá-lo a conhecer a organização. Leve-o para passear por toda a organização, apresente-o às pessoas e explique qual é a função de cada uma. Aproveite para 'quebrar o gelo', fazendo comentários sobre uma pessoa ou outra, do tipo 'se você quiser um chocolate, pode vir e pedir direto para ele, porque ele sempre tem um', ou 'se passar por aqui e ouvir música, não se surpreenda, a fulana adora cantar'. Isso vai dar um clima mais descontraído ao processo de apresentação.
- Esse passeio pela organização deve terminar no departamento em que o novo colaborador vai trabalhar. Nesse momento, você o entrega ao chefe, desejando boa sorte e contando como você está satisfeito por ter feito essa contratação.

ROTEIRO BÁSICO PARA A PRIMEIRA REUNIÃO

Para ficar mais fácil, montamos esse roteiro básico para a primeira reunião:

- **Boas-vindas**
- **Visão, Missão e Valores (ou algo similar)**
- **Estrutura da organização**
- **Materiais institucionais para leitura**
- **Horário de trabalho, folgas, férias, pagamentos, etc.**
- **Cotidiano**
- **Benefícios**
- **Processos burocráticos**
- **Visita à organização**

2.1.2 PPT DE AUTO-APRESENTAÇÃO

Uma ideia muito legal para ajudar na integração dos novos colaboradores é pedir que eles preparem um PowerPoint (PPT) apresentando a si mesmos. No Anexo I, você encontra um roteiro básico para esse PPT. Deve ser uma apresentação que mostre não apenas a trajetória profissional, como também conte de sua vida pessoal, família, estudos, amigos, hobbies, time que torce, etc. Aí é só aproveitar uma reunião de equipe em que todos estejam, ou juntar o grupo com o qual o novo colaborador terá mais contato para ele fazer a apresentação.

2.1.3 TUTOR

Algo que ajuda os novatos a se entrosarem é ter um tutor. Escolha um colaborador experiente, que não trabalhe no mesmo departamento, para ser o interlocutor sempre que ele tiver dúvidas. Isso vai fazer com que o novo funcionário faça perguntas com mais tranquilidade, em vez de ficar sem saber a quem se dirigir.

2.1.4 CONVERSAS COM PESSOAS-CHAVE

Para que o novo colaborador entenda melhor a organização e, sobretudo, entenda melhor como ele pode contribuir para o seu bom resultado, o ideal é que tenha a

oportunidade de conversar com os principais profissionais da instituição.

Então, você deve selecionar as pessoas com as quais julga importante que ele converse e já agendar os encontros.

O objetivo é simples: o profissional mais antigo deve explicar o que faz o seu departamento e o que espera do departamento do novo colaborador e dele, especificamente. O novo colaborador terá, então, a oportunidade de entender melhor suas funções e de se orientar sobre como fazer suas *Entregas*.

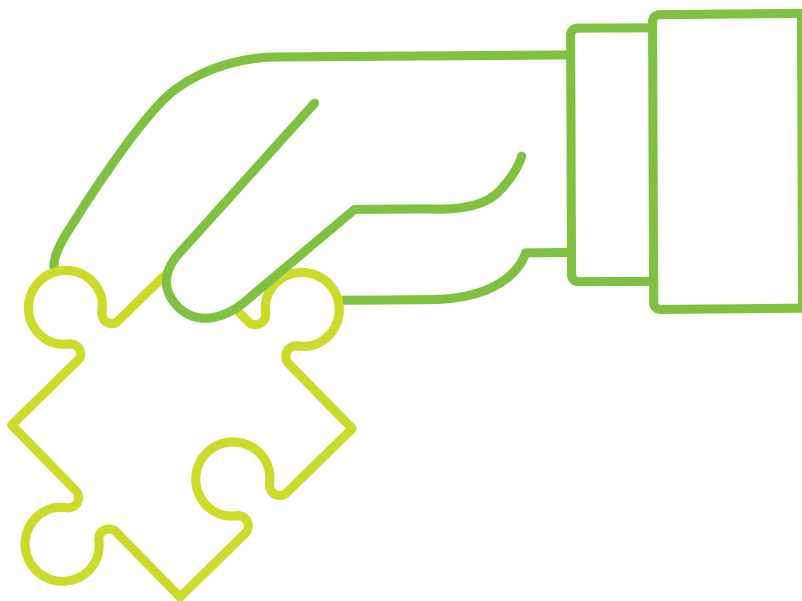
2.1.5 PARA QUEM JÁ ESTÁ HÁ MAIS TEMPO

Não são só os recém-chegados esperam acolhimento: quem é 'prata da casa' também precisa de atenção. Eles têm necessidade de serem ouvidos e querem ficar informados.

Uma reunião semanal de equipe costuma ser um bom espaço para integração e escuta, além de troca de informações. Mas tem que ter cuidado para que ela não caia na rotina e se transforme em um tempo chato durante o qual cada um conta em detalhes o que fez e não presta atenção à fala dos outros. Para evitar que essa armadilha aconteça, existem alguns bons truques.

- Rodízio de porta-vozes: o mais fácil é deixar que o gerente ou o cargo mais graduado conte o que foi feito na semana e repasses as informações. Para dar voz a todo mundo, tem que haver rodízio de porta-vozes. Cada semana será a vez de uma pessoa do departamento, até que todas tenham falado. Estagiários e analistas vão ficar super-assustados no começo, mas gostarão de ter a oportunidade de se mostrar perante toda a equipe.
- Check-in: é uma atividade rápida, feita antes do começo da reunião para atrair a atenção de todos. O check-in mais clássico é pedir para cada um dizer, em uma só palavra, como está se sentindo naquele momento. Mas existem muitos outros, como, por exemplo, perguntar qual série a pessoa está assistindo. Você encontra algumas variações no Anexo II. Faça esse aquecimento antes do início da reunião. As pessoas costumam gostar muito. Caso não queira se preocupar com isso todas as semanas, faça um rodízio e, a cada vez, uma pessoa assume o check-in.
- Gostosuras: que tal propor que, a cada semana, uma pessoa traga algo de comer para a reunião de equipe? Isso abre espaço para que os colaboradores se conheçam mais. Aqueles que sabem cozinhar, certamente, vão querer mostrar o talento. Já outros, que só sabem comer, terão de se virar.
- Bolão, sorteio, jogos: todas essas atividades ajudam a integrar a equipe e a fazer com que todos se sintam bem juntos e, sobretudo, que cada um possa expressar seu jeito próprio de ser. Aproveite a reunião de equipe para sortear presentes que a organização tenha recebido. Ou fique de olho na próxima competição esportiva para propor um bolão. Enfim, as possibilidades são infinitas e você pode usar sua criatividade para inventar novas atividades que façam os colaboradores se sentirem acolhidos dentro da organização.

2.2 PLANO DE FORMAÇÃO & DESENVOLVIMENTO



Quando se fala em *Formação & Desenvolvimento*, a gente pensa logo nos custos que nossa organização terá para investir em cursos para os colaboradores, não é mesmo? Acontece que cuidar da *Formação & Desenvolvimento* dos colaboradores não é opcional: a gente precisa fazer. Precisa porque, nos dias de hoje, as transformações sociais e tecnológicas acontecem em alta velocidade e, sem dedicação, ninguém consegue acompanhar as mudanças.

Além disso, os funcionários gostam de se capacitar. Ficam satisfeitos, porque se tornam melhores profissionais, e esses profissionais melhores produzem mais para suas organizações.

Por isso, trazemos aqui um passo a passo para você criar um belo plano de *Formação & Desenvolvimento* para sua organização, sem sacrificar o orçamento do ano.

Então, vamos deixar de lado a desculpa da falta de tempo e dinheiro e embarcar logo nessa aventura humana que é APRENDER e ENSINAR?

1º PASSO: Identificar quem precisa aprender o quê

A gente está acostumado a pensar que os colaboradores querem sempre curso de inglês. Mas será que essa é a *Competência* mais necessária para sua organização? Já que estamos querendo fazer um plano de *Formação & Desenvolvimento*, vamos aproveitar para capacitar os funcionários nas *Competências* mais importantes para suas funções.

Se você tem mapeadas as *Competência Institucionais* da sua organização, já é um bom ponto de partida para a montagem do plano.

Se não mapeou, vai ter que seguir por um caminho mais intuitivo, que é reunir os gestores e ter uma conversa franca sobre quais são as *Competências* que eles mais sentem falta em suas equipes.

Dependendo do tamanho da sua organização, é possível fazer isso em uma só reunião, ou terá de ser feito em pequenos grupos.

O mais importante é que cada colaborador seja analisado e que sejam identificados quais são os pontos que ele precisa desenvolver.

Ao fazer isso, peça aos gestores para pensarem em *Conhecimentos, Habilidades e Atitudes* (tabela abaixo). É fácil perceber quando alguém necessita de uma habilidade técnica, como, por exemplo, saber trabalhar com planilha Excel. Mas, às vezes, o colaborador precisa mudar suas atitudes, e isso não é tão simples de identificar.

Conhecimentos	SABER	Ter informações organizadas sobre um assunto/área específico.	Conhecimentos e Habilidades são mais fáceis de serem observados e desenvolvidos, porque são objetivos.
Habilidades	FAZER	Como fazer – aplicação prática, utilização de técnicas.	Ambos são muito necessários para uma alta performance, mas não são suficientes.
Atitudes	COMPORTAMENTO	Disposição para se comportar de uma certa maneira, envolvendo: crenças, valores, traços, motivos.	Atitudes são mais difíceis de serem aferidas e desenvolvidas, porque são subjetivas. Características, essas, que impactam no desempenho de longo prazo.

Ao final de todas as reuniões você deve ter uma lista mais ou menos com essa carinha. Se você tiver as descrições de cargo, elas também serão muito úteis para a construção dessa lista:

COMPETÊNCIAS A SEREM DESENVOLVIDAS					
FUNCIONÁRIO	CARGO	DEPARTAMENTO	CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Fulano	Gerente	Projetos	Direitos do idoso	Operar CRM	Liderança
Fulano 2	Analista	Comunicação	Inglês	Photoshop	Flexibilidade

Pode parecer que a tabela já está pronta, mas não está, porque ainda falta consultar uma pessoa muito importante: o próprio colaborador. Vale muito a pena perguntar que tipo de capacitação gostaria de receber, porque ninguém melhor do que ele mesmo sabe das dificuldades que enfrenta.

2º PASSO: Estabelecer prioridades

Com a tabela na mão, você precisa decidir por onde começar. A primeira coisa a fazer é observar quais *Competências* aparecem com mais frequência. Essas são as fortes candidatas a serem as escolhidas, já que com um só treinamento você ajuda na formação de vários colaboradores e, talvez, possa melhorar a qualidade do trabalho em mais de um departamento.

Liste, então, todas as *Competências* citadas, conte quantas vezes cada uma delas aparece e classifique-as em ordem decrescente, da mais à menos mencionada.

Essa é a forma objetiva de decidir em quais *Competências* investir. Porém, às vezes há exceções e uma *Competência* que não foi a mais apontada pode ser importante, por conta de algum momento especial ou de alguma mudança que está sendo implantada.

Então, antes de fechar questão sobre as *Competências* escolhidas, reflita um pouco para ver se existe alguma particularidade e, claro, não deixe de pedir a opinião dos demais gestores sobre a sua escolha.

3º PASSO: Usando recursos internos

Com a escolha das *Competências* a serem desenvolvidas aprovada por todo mundo, chegou a hora de colocar mãos à obra e conseguir capacitar os colaboradores.

O primeiro lugar onde você deve buscar os 'professores' é dentro da sua própria organização. Isso mesmo! Talvez aquela *Competência* que você precisa desenvolver nos colaboradores já esteja bem desenvolvida em algum membro da equipe.

Para as capacitações internas, priorize as *Competências de Conhecimentos*, adquiridas pelas formações ou experiência profissional, e de *Habilidades*, ou seja, de como o profissional põe em prática seus conhecimentos.

As *Competências de Atitudes*, tais como criatividade, relacionamento interpessoal, negociação e gestão de conflitos, normalmente necessitam de técnicas específicas para serem desenvolvidas e, portanto, recomenda-se que essas formações sejam conduzidas por especialistas.

A troca de experiências e conhecimentos entre a equipe, independentemente da função desempenhada por cada colaborador, traz muitos benefícios para além da capacitação dos trabalhadores.

Ela também é uma oportunidade para:

- **Aproveitar o conhecimento e a expertise interna.**
- **Estimular que as pessoas aprendam umas com as outras.**
- **Equalizar o conhecimento internamente.**
- **Promover relações mais horizontais entre lideranças e liderados.**
- **Desenvolver a habilidade de comunicação, de condução de reunião, de falar em público e de expor conteúdos técnicos.**
- **Fazer um uso inteligente do potencial dos colaboradores e dos recursos financeiros da organização.**

Por tudo isso, vale a pena compartilhar a lista das *Competências* escolhidas com os colaboradores para ver quem se sente capaz de contribuir na *Formação & Desenvolvimento* dos colegas.

E mais uma dica: não deixe de passar a lista pelos conselheiros e voluntários. Entre eles você tem grande chance de encontrar bons ‘professores’.

Esse processo traz mais uma vantagem: o profissional que se dispuser a contribuir na capacitação da equipe, seguramente vai se aprofundar mais no tema e ele próprio se desenvolverá enquanto prepara suas aulas.

Quando você tiver os nomes dos 'professores voluntários', vai precisar montar o calendário de treinamentos. E isso envolve muitas variáveis:

- **Relevância do curso para a sua organização.**
- **Disponibilidade do 'professor'.**
- **Agenda dos 'alunos'.**
- **Tempo necessário para a preparação do 'curso'.**
- **Intervalos que permitam a absorção dos conteúdos.**

Tudo isso é fácil de conciliar, mas tem um segredo importante: procure programar os cursos começando por aqueles que você acredita que serão muito bons, tanto pela qualidade do 'professor' quanto pelo interesse dos 'alunos'. Essa boa experiência vai deixar todo mundo entusiasmado e vai estabelecer um padrão de qualidade para os cursos internos.

4º PASSO: Usando recursos externos

Mesmo que você tenha conseguido cobrir uma boa parte das *Competências* a serem desenvolvidas ao utilizar os recursos internos, muito provavelmente sobrarão algumas *Competências* que não são dominadas por ninguém da equipe.

E se sua organização precisa de uma *Competência* que não tem em casa, o jeito é ir procurar fora...

Mas antes de pensar em contratar cursos, você ainda tem que fazer algumas pesquisas:

Procurar por 'professores' nas empresas parceiras, doadoras ou patrocinadoras

As empresas que apoiam sua organização têm interesse que vocês trabalhem cada vez melhor, por isso, analise se essas empresas dispõem dessas *Competências*. Em caso positivo, talvez aceitem dar uma capacitação sem cobrar nada.

Algumas, inclusive, por meio de programas de voluntariado corporativo podem fornecer experientes colaboradores dispostos a compartilhar seus *Conhecimentos* e *Competências*, em prol do desenvolvimento institucional da organização com a qual já colaboram.

Procurar por ‘professores’ entre as organizações sociais parceiras

Muito provavelmente, sua organização é parceira de outras organizações sociais com atividades parecidas. Elas também devem ter necessidades parecidas em termos de *Competências*. A ideia é fazer um intercâmbio de ‘professores’. Você pode oferecer seus colaboradores para a *Formação & Desenvolvimento* da organização parceira, e, em contrapartida, receber dela uma ou mais capacitações em algumas *Competências* que estejam faltando na sua entidade.

Curadoria para eventos online/gratuitos

Com a pandemia, multiplicaram-se cursos, webinários e lives que podem ser interessantes fontes de desenvolvimento. Que tal convidar algum colaborador para ser o ‘curador’ desses eventos e, assim, selecionar aqueles que podem ser mais úteis para a equipe? Sem dúvida, há atividades muito boas sendo estruturadas por profissionais sérios e dispostos a compartilhar gratuitamente seus conhecimentos. Mas há outras que... nem tanto! Nem tão boas e nem ‘tão gratuitas’. O ‘curador’ seria, então, o profissional experiente e bem informado de sua organização social que pode sugerir, semanal ou mensalmente, eventos considerados interessantes para sua equipe, de acordo com suas necessidades e com os propósitos de sua instituição. Evidentemente, todos de sua organização podem contribuir com sugestões.

Cursos e formações gratuitas

Por fim, não dá para esquecer que muitas organizações e portais oferecem cursos e treinamentos online gratuitos, além de material para formação. Trazemos aqui uma relação de sites/fontes externas de *Formação & Desenvolvimento* que você, gestor de uma instituição do Terceiro Setor, pode acessar e, certamente, encontrar temas pertinentes para o aperfeiçoamento de sua equipe:

- ABCR - Associação Brasileira de Captação de Recursos - <https://captadores.org.br/>
- Escola Aberta do Terceiro Setor - <https://www.escolaaberta3setor.org.br/>
- GIFE - Grupo de Estudos Fundações e Empresas - <https://gife.org.br/>
- GEVE - Grupo de Estudos de Voluntariado Empresarial - <https://voluntariadoempresarial.org.br/>
- Instituto Ethos - <https://www.ethos.org.br/>
- Portal Setor 3 - <http://setor3.com.br/>
- Rede Filantropia - <https://www.filantropia.org/>

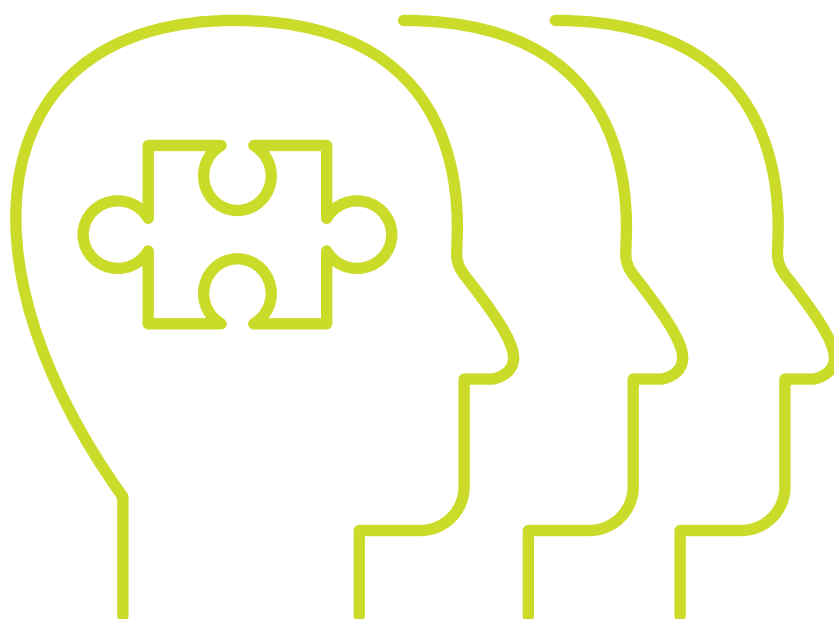
5º PASSO: Montar o plano de Formação & Desenvolvimento

Agora, você já tem a faca e o queijo para montar o seu plano de *Formação & Desenvolvimento*. O desafio é conciliar tudo o que você levantou:

- ① **Lista de Competências que precisam ser aprimoradas na sua equipe.**
- ② **Disponibilidade de ‘professores’ dentro da própria equipe.**
- ③ **Disponibilidade de ‘professores’ voluntários nas equipes das empresas parceiras.**
- ④ **Disponibilidade de ‘professores’ nas equipes de organizações sociais parceiras.**
- ⑤ **Eventos interessantes.**
- ⑥ **Cursos e formações gratuitas disponíveis em organizações e portais.**

Você precisa se debruçar sobre as agendas de todos e, assim, propor um calendário de treinamento, considerando a disponibilidade de ‘professores’ e ‘alunos’. Não se esqueça de reservar tempo para que ‘professores’ se preparem e para que ‘alunos’ possam entender e interiorizar o conteúdo das aulas.

Esperamos que você fique contente com o trabalho e, sobretudo, que os resultados sejam úteis no sentido de melhorar o grau de satisfação de sua equipe e também a qualidade de suas *Entregas*.



6º PASSO: Implementar, registrar, avaliar e aprimorar

Quando for implementar o seu plano de *Formação & Desenvolvimento*, preste atenção às seguintes dicas:

a. Registre as aulas

Lembre-se de gravar as aulas, de pedir as apresentações utilizadas e de registrar as referências que foram indicadas. Essa tarefa pode ser incumbência de um dos ‘alunos’. Guarde tudo em um local da rede, acessível a todos. Desse modo, aqueles que não puderam participar, bem como novos colaboradores, terão acesso a esse conhecimento. O ideal é ter uma pasta na rede da organização com todo o conteúdo de *Formação & Desenvolvimento*, onde qualquer um possa ver as apresentações, consultar os textos e as referências e assistir às aulas.

b. Formar novos ‘professores’

Aqueles colaboradores que foram selecionados para fazer um curso ou participar de um evento, podem, posteriormente, compartilhar o conhecimento adquirido com seus colegas. Essa é uma boa forma de democratizar o acesso ao conhecimento e também de reforçar a memória de quem fez o curso, já que ele precisará organizar o conteúdo para transmiti-lo ao restante da equipe. Mais uma vez, lembre-se de guardar todo o material utilizado.

c. Avaliar a qualidade das capacitações

Você pode estar muito feliz com o plano de *Formação & Desenvolvimento*, mas será que a equipe também está? Só tem um jeito de saber: perguntando. Então, ao final de qualquer processo de formação, é preciso passar um questionário de avaliação para saber se a experiência foi boa, se correspondeu às expectativas, se os participantes sentiram que aprenderam e o que pode ser feito para evoluir ainda mais. Assim, as capacitações serão cada vez melhores e os alunos de hoje serão excelentes professores amanhã.

d. Praticar os conteúdos

Se os conhecimentos ficarem restritos aos ambientes de capacitação, eles logo serão esquecidos. Para evitar que isso aconteça, é preciso programar quando e como os ensinamentos serão colocados em prática. O melhor é já combinar com o professor como seria possível criar uma situação para que os profissionais possam praticar. Pode até mesmo ser outra capacitação dada pelos ‘alunos’ para eles mesmos, na qual se façam perguntas ou apresentem trabalhos provando que se sentem seguros em relação ao conteúdo aprendido.

Depois, é só começar tudo de novo, porque APRENDER e ENSINAR não acaba nunca!

ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM

Pode ser que ao ouvir a expressão ‘Organizações de Aprendizagem’ você pense numa escola ou universidade, mas não é isso. Já faz algum tempo que o termo **Organizações de Aprendizagem** diz respeito a organizações que estão constantemente abertas à reflexão, ao questionamento e à mudança. Organizações que criam seus próprios modelos de gestão e seus processos.

Se você se sentiu atraído pelo tema, tem um livro muito interessante: “A Quinta Disciplina – Arte, teoria e prática da organização que aprende”, do Ph.D. em Management pelo MIT Peter Senge, publicado pela Editora Best Seller.

O autor conta como colaboradores passam a ser ‘trabalhadores do conhecimento’. Isso acontece quando as instituições vão se transformando em ‘organizações que aprendem’ pelas seguintes razões:

1º lugar, porque possuem Visão, Valores e Integridade.

2º lugar, porque valorizam e estimulam o diálogo nas equipes, porque interagem e trocam aprendizagens entre si.

3º lugar, porque promovem o ‘pensamento sistêmico’, que focaliza o todo ao invés de lidarem apenas com as partes.

E em organizações do Terceiro Setor, nada é mais importante do que a visão do todo em busca de gerar impacto socioambiental.



2.3. ORIENTAÇÃO PARA OS COLABORADORES VIA GESTÃO DE DESEMPENHO



O que é e para que serve

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

Ela já é amplamente aplicada na iniciativa privada, mas nem tanto no Terceiro Setor. Aqui, propomos um modelo simplificado de *Gestão de Desempenho* que vai contribuir para dirigir e mensurar a avaliação do seu time, fazendo as recomendações necessárias para o sucesso do trabalho dele e da organização como um todo.

Provavelmente, sua organização já faz algum tipo de avaliação de desempenho mais informal, porém, a partir de 30 funcionários, fica difícil gerir esse processo de forma descentralizada.

Além disso, conselheiros e outros stakeholders oriundos da iniciativa privada verão com bons olhos a adoção de uma *Gestão de Desempenho*, porque se sentirão mais seguros em relação à qualidade e à performance da equipe.

Por tudo isso, acreditamos que vale a pena investir um pouco de tempo e trabalho na formatação de uma *Gestão de Desempenho* para sua organização.

O que sua organização vai ganhar com a *Gestão de Desempenho*:

- ① **Entregas focadas no fortalecimento institucional e no desenvolvimento da equipe, produzindo um time mais preparado para ações transformadoras e para ampliar a eficácia das estratégias de longo prazo, de olho no futuro.**
- ② **Colaboradores mais protagonistas de sua própria evolução.**
- ③ **Identificação fácil de pontos importantes, que precisam ser desenvolvidos no profissional, na equipe e na instituição.**
- ④ **Processos de construção mais coletivos e integrados.**
- ⑤ **Critérios claros para ações de reconhecimento como: aumentos salariais e promoções de cargo.**
- ⑥ **Redução da influência de opiniões pessoais e fatores emocionais nas promoções e aumentos salariais.**
- ⑦ **Contribuição para um clima organizacional bom e respeitoso.**

É FÁCIL FALAR...

É muito fácil falar sobre os benefícios da *Gestão de Desempenho*, mas, para muita gente, a ideia de ter *Entregas* a serem cumpridas e monitoradas parece assustadora.

Por isso, não basta simplesmente você, gestor de pessoas, decidir adotar a *Gestão de Desempenho* e implementá-la numa 'canetada'. Para que ela funcione, vai ser necessária a colaboração de toda a equipe.

Portanto, antes de dar o primeiro passo, converse com os gestores, pergunte a opinião deles e explique como você está imaginando a implementação da *Gestão de Desempenho* dentro da sua organização. Peça para que eles conversem com suas respectivas equipes. Sinta qual a receptividade (ou não) à ideia.

Se a proposta não for aceita no primeiro momento, não se preocupe. O engajamento à *Gestão de Desempenho* vem aos poucos. À medida que os gestores tiverem dificuldade de avaliar seus funcionários, ou os colaboradores se sentirem desorientados em relação ao que é esperado deles ou sobre como serão recompensados, naturalmente o espaço se abrirá.

Vale lembrar a famosa frase do filósofo romano Sêneca, que afirma que “Nenhum vento sopra a favor de quem não sabe para onde ir.”

“



“Nenhum vento sopra a favor
de quem não sabe para onde ir”

”

Sêneca
(4 AC – 65 DC)

2.3.1 COMO IMPLEMENTAR UM PROCESSO DE GESTÃO DE DESEMPENHO

A *Gestão do Desempenho* pode ser feita com diferentes graus de abrangência.

A mais comum é a chamada 90º, na qual os colaboradores são avaliados por seus gestores. Ela se dá como uma cascata, na qual o presidente avalia os diretores, cada diretor avalia os gerentes que estão sob sua gestão, e os gerentes avaliam suas equipes. Sendo que todos os modelos preveem a autoavaliação, na qual o próprio colaborador examina o seu desempenho perante o que ele se propôs a fazer.

No modelo 180º, cada colaborador avalia seu gestor imediato e cada gestor avalia sua equipe. Então, os diretores são avaliados pelo presidente e pelos gerentes da sua equipe, os gerentes são avaliados por seus diretores e por sua equipe, e os coordenadores são avaliados por seus gerentes... E assim vai.

O modelo mais complexo é o 360º, no qual todos são avaliados por todos. Portanto, os diretores são avaliados pelo presidente, pelos demais diretores (seus pares) e pelos gerentes que estão sob sua gestão. Os gerentes são avaliados por seus diretores, pelos demais gerentes (seus pares) e por suas equipes.

Tipo	Auto avaliação	Avaliado por seu gestor imediato	Avaliado por sua equipe	Avaliado por seus pares (mesmo nível de cargo)
Avaliação 90º	x	x		
Avaliação 180º	x	x	x	
Avaliação 360º	x	x	x	x

Apesar de o modelo 360º ser considerado o mais justo e transparente, ele é bastante complexo e exige muita maturidade por parte dos gestores. Por isso, é recomendado sempre começar com o modelo 90º.

Avaliação do principal executivo da organização

Talvez você esteja se perguntando quem avalia o principal executivo da organização (presidente, CEO, superintendente ou diretor-executivo). Pois bem, o mais alto cargo da organização precisa sempre ser avaliado por alguma instância externa, além de seus subordinados, em caso de avaliação 360º.

A escolha mais comum é o Conselho Administrativo ou Deliberativo, mas algumas organizações que têm financiadores recorrentes também convidam esses apoiadores para avaliar seu principal executivo.

1º PASSO: Registrar as Entregas e Competências esperadas

A *Gestão de Desempenho* avalia basicamente duas dimensões em relação à performance do colaborador:

- ① **Resultados**
Verifica se o colaborador fez as *Entregas* que deveria, no prazo e com qualidade.
- ② **Competências**
Verifica se o colaborador demonstrou as *Competências* necessárias para fazer suas *Entregas* e colaborar com os colegas para o sucesso da organização.

Então, a *Gestão de Desempenho* só é possível se o colaborador souber claramente quais *Entregas* deve fazer e quais *Competências* possuir.

Portanto, o primeiro passo a ser dado é pedir aos gestores que registrem em um formulário, da forma mais simples e clara possível, quais são as *Entregas* e as *Competências* para cada colaborador.

Para definir as *Entregas*, existe um sistema muito bom chamado SMART. É uma sigla composta pelas seguintes iniciais de palavras em inglês:

Specific = Específica: a *Entrega* precisa estar bem clara para todo mundo.

Measurable = Mensurável: tem que ser possível medir se o colaborador entregou ou não, e quanto.

Attainable = Alcançável: pedir *Entregas* impossíveis só desestimula o colaborador e frustra o gestor. As *Entregas* estão na lista para se tornarem realidade.

Relevant = Relevante: não gaste tempo controlando *Entregas* que não sejam relevantes para o resultado da organização. Observe cada uma e deixe de lado o que não tem relevância.

Timely = Temporal: o colaborador tem que saber quando deve fazer a *Entrega*. Caso contrário, outras demandas passarão na frente e essa *Entrega* não será realizada a tempo. Prazos criam senso de urgência, que estimula as pessoas a correr para recuperar o atraso.

Exemplos de Entrega SMART

- Implantar o novo sistema de gestão de projetos até o final do primeiro semestre.
- Escrever um artigo por mês para o site da organização.
- Concluir a reforma das salas de aula até a volta das aulas em agosto.
- Conseguir dois novos patrocinadores até outubro.
- Implantar o ciclo completo de Gestão de Desempenho até o final do ano.

Quanto às *Competências*, se você já teve oportunidade de elencar as *Competências* necessárias para os cargos na sua organização, metade do trabalho está feito. Caso contrário, você e o gestor podem usar a Lista de *Competências* apresentada no Anexo III, para completar o formulário abaixo para cada colaborador.

Atenção: procure listas com, no máximo, cinco *Entregas* e cinco *Competências*, para que os colaboradores possam focar em seus objetivos.

Formulário de Entregas e Competências

Ano			
Funcionário		Cargo	
Departamento		Gestor	
Entregas	Competências		

Este processo deve ser feito, preferencialmente, no início do ano. Assim, fica mais fácil acompanhar o ciclo dos colaboradores.

2º PASSO: Alinhar as expectativas com os colaboradores

Essa é uma etapa MUITO IMPORTANTE. Ela é decisiva, porque vai determinar se os colaboradores vão entender a *Gestão de Desempenho* como um instrumento para ajudá-los a trabalhar e a se desenvolver ou se será uma ferramenta de controle que servirá para que sejam punidos caso não apresentem a performance esperada.

O primeiro ponto que precisa ficar claro é que o formulário é uma PROPOSTA a ser discutida com o colaborador. Ele precisa entender e estar de acordo com as *Entregas* a serem feitas e com as *Competências* a serem apresentadas.

Então, é necessário explicar claramente quais são as *Entregas* e o que significa cada *Competência* que ele deve exercer. Se achar adequado, use a breve relação de *Competências* apresentada no Anexo III.

É fundamental incentivar o colaborador a dar sua opinião, questionar se ele acha adequadas as *Entregas* e se acredita que essas são as *Competências* que deve ter.

O formulário é uma orientação básica para que o colaborador saiba se está se saindo bem, para que sinta se algo mudou, se as *Entregas* não são mais possíveis ou se devem ser substituídas por outras.

Desse modo, a *Gestão por Desempenho* se torna um instrumento vivo, que acontece o tempo todo ao longo do ano. O gestor também pode chamar um colaborador para lhe dar os parabéns por estar cumprindo tão bem o esperado, para perguntar se ele precisa de apoio, ou para apontar algo que está ficando para trás ou esquecido.

A confiança mútua é um pré-requisito para o sucesso da *Gestão por Desempenho*. Portanto, gestores truculentos, agressivos, descontrolados não se adaptam a essa ferramenta, que valoriza 'olhar o indivíduo' em sua integralidade. Esses gestores terão de desenvolver a *Competência de Liderança*, ou seja, aquele que consegue chefiar pela admiração e respeito e não pelo medo.

3º PASSO: Acompanhamento ao longo do ano

O caminho mais fácil para a *Gestão de Desempenho* não funcionar é guardar o Formulário de *Entregas e Competências* na gaveta e só olhar para ele quando o ano acabar.

Para evitar que isso aconteça, o que é muito frequente, porque a equipe está sempre muito ocupada, você terá de lembrar aos colaboradores e gestores de refletirem sobre seu desempenho, de analisar se há ajustes a serem feitos, obstáculos que surgiram, *Entregas* que foram canceladas, *Entregas* que estão atrasadas, dificuldade para exercer determinadas *Competências* etc.

A cada trimestre, você pode propor uma conversa entre pares. Nesse diálogo, cada um terá a oportunidade de discutir seu formulário com o colega, dizer como está se sentindo, compartilhar suas dúvidas e pedir conselhos sobre consultar os superiores ou não.

Devemos aproveitar que o clima dentro das organizações sociais costuma ser menos competitivo do que nas empresas e os colegas se sentem mais confortáveis para diálogos abertos. A conversa entre pares também vai funcionando como um treino para a avaliação do final de ano.

Por outro lado, os gestores precisam observar o Formulário de *Entregas e Competências* de sua equipe para ver como cada um está evoluindo. Se eles concluírem que algum funcionário não está conseguindo fazer suas *Entregas* ou apresentar as *Competências* esperadas, devem procurá-lo e oferecer ajuda imediatamente.

Seria muito bom se você, pessoalmente, conseguisse ter conversas sinceras com os colaboradores para entender como está evoluindo o processo de *Gestão por Desempenho* para sentir se é preciso fazer ajustes, explicar algo que não ficou claro, abrir mais espaço para dúvidas, enfim, fazer com que os profissionais se sintam acolhidos e apoiados.

4º PASSO: Avaliação do desempenho anual

A avaliação de desempenho anual deve ser feita logo no começo do ano seguinte ao que se está considerando.

Cada colaborador vai ser convidado a fazer a autoavaliação e os gestores também devem fazer a avaliação de sua equipe. Estamos considerando aqui uma avaliação do tipo 90º (ver tabela na página 22).

Para cada *Entrega* e para cada *Competência*, o avaliador, seja a própria pessoa ou o gestor, deve atribuir uma nota variando de 1 a 4, de acordo com a tabela a seguir:

Notas	Significado
1	Não apresentou
2	Desempenho abaixo do esperado
3	Desempenho dentro do esperado
4	Desempenho acima do esperado

Ao atribuir notas às *Entregas*, é importante considerar a qualidade e o prazo. Em algumas *Entregas* também deve-se considerar o custo, seja em horas de trabalho, seja em recursos financeiros.

Mas o mais relevante é saber por que está atribuindo aquela nota a si mesmo ou a outra pessoa, e conseguir justificá-la de forma clara, objetiva e comprovada.

Lembre-se que uma das qualidades da *Gestão de Desempenho* é afastar as avaliações subjetivas, baseadas em simpatias ou antipatias, e buscar analisar objetivamente o que aconteceu ao longo do ano.

Ao considerar as *Entregas*, é mais simples identificar o que foi feito e o que não se conseguiu realizar, mas, no caso das *Competências*, isso é mais complicado, porque são pontos mais subjetivos. Nesse caso, é mais importante ainda listar as razões para aquela nota, tanto para quem está se avaliando quanto para quem está avaliando o desempenho da equipe.

DICA: peça ao time todo para ficar sempre atento, registrando momentos de bom e de mau desempenho ao longo do ano, para que a avaliação possa ser feita de uma maneira mais segura e objetiva.

O formulário de avaliação e autoavaliação são bem parecidos. A diferença é que no de autoavaliação há apenas o nome do colaborador que está se avaliando e no outro há o nome do gestor e do funcionário que está sendo avaliado. De resto, são iguais.

Ano avaliado

Nome avaliado

Data do preenchimento

Item	Nota	Observação
Entrega 1		
Entrega 2		
Entrega 3		
Entrega 4		
Entrega 5		
Competências		
Competência 1		
Competência 2		
Competência 3		
Competência 4		
Competência 5		

Estipule um prazo mínimo de uma semana para que todos possam pensar um pouco e preencher seus formulários, tanto gestores quanto colaboradores.

Calibrando as notas entre os gestores

Fazer a avaliação da própria equipe é um exercício solitário, cansativo e pode ser influenciado por acontecimentos ou emoções do momento.

Para evitar alguma injustiça, é recomendável fazer uma reunião com todos os gestores, na qual cada um apresente as avaliações que fez de seus funcionários para a apreciação dos demais.

É claro que quem melhor conhece o colaborador é seu gestor direto, mas os demais podem agregar uma visão de quem está de fora. Talvez o funcionário seja prestativo com os colegas de outros departamentos, tenha se mostrado hábil em conduzir alguma discussão, ou tenha sugerido alguma redução de custo ou trabalho. Por outro lado, também pode ter se mostrado desatento ou despreocupado com algo que afeta a organização ou provocado algum dano.

O depoimento dos demais gestores vai ajudar a desenhar um retrato mais fiel do desempenho dos funcionários e, muitas vezes, contribuir para entender algum motivo que esteja prejudicando o funcionário, impedindo-o de dar o melhor de si para a organização.

E AS FAMOSAS METAS?

Repare que, em momento algum, estamos usando a palavra 'meta'. Mesmo que se possa dizer que 'entregas' é algo muito parecido com 'metas', evitamos usar esta palavra porque ela acabou ficando carregada de uma noção de cobrança e pressão X recompensa financeira.

Funcionários de bancos e altos executivos têm a fama de fazer qualquer coisa para alcançar suas metas, porque, ao final do ano, vão receber uma bolada que vai mudar suas vidas.

Talvez isso seja verdade em alguns casos, mas, em muitos outros, não será. Por isso, preferimos não usar a palavra 'meta' e trabalhar apenas com o conceito de 'entregas'.

Feedback, ou melhor, *feedforward*

Com as avaliações feitas e calibradas pelos gestores, e com as autoavaliações preenchidas, chegou a hora de conversar com os colaboradores, apresentar as avaliações, ver as autoavaliações deles, ter uma conversa sincera e construtiva e, então, traçar um plano de desenvolvimento para cada um.

Essa conversa costuma ser chamada de 'feedback', termo inglês bastante conhecido no mundo da administração, que pode ser traduzido como 'retorno', ou seja, você está dando um retorno a respeito de algo que avaliou, no caso, o desempenho do colaborador.

O feedback pode ser um momento péssimo, no qual o colaborador se sinta criticado e punido, ou pode ser uma experiência positiva, quando gestor e colaborador conversam sobre as dificuldades e conquistas que vivenciaram ao longo do ano e, assim, programam as condições necessárias para um próximo ano tão bom ou melhor do que o anterior.

Isso quer dizer que há um olhar para trás, mas também há um olhar para frente. Feedback é composto de duas palavras: 'feed', que é alimentar, e 'back', que é para trás. Portanto, você está fornecendo uma opinião sobre algo que passou. Se trocarmos o 'back' por 'forward', que significa 'futuro', estaremos construindo uma visão de futuro.

Em vez de lamentar ou criticar as falhas do passado, vamos decidir o que podemos fazer para evitar que elas se repitam, isto é, como podemos ajudar o colaborador a fazer mais e melhor, e a se sentir mais realizado, avançando na carreira.

O principal fundamento do feedforward é o diálogo, com atenção plena e presença.

O feedforward ajuda a visualizar e concentrar em um futuro positivo, em soluções, não nas ações que já ocorreram e não deram certo no passado, como praticamos no feedback.

É mais produtivo para ajudar as pessoas a serem bem-sucedidas do que provar que não atingiram algum objetivo.

Lembrando que o processo de feedback/feedforward existe para:

- **Crescimento pessoal e desenvolvimento profissional.**
- **Identificação de pontos fortes e áreas de atenção para viabilizar o desenvolvimento individual e o de equipes.**
- **Criação de planos de desenvolvimento para os colaboradores (PDI – Plano de Desenvolvimento Individual).**
- **Fortalecimento de performance diferenciada das equipes.**

Como fazer o feedback/feedforward

Considere este momento como algo valioso, tanto para você, gestor, quanto para seu colaborador. Crie então uma espécie de ritual, buscando valorizar o momento, dando-lhe a devida importância:

- ① **Agende a conversa com antecedência mínima de uma semana.**
- ② **Disponibilize pelo menos uma hora para esse diálogo.**
- ③ **Caso a conversa seja presencial, escolha um espaço confortável e reservado para essa troca.**
- ④ **Importante cuidar, no caso de salas de reunião, para que o som interno não seja ouvido por quem está nas outras dependências do escritório, por exemplo.**
- ⑤ **É claro que o tom de voz baixo colabora, e muito, para que a confidencialidade da conversa fique restrita apenas aos participantes.**
Falando em confidencialidade, é muito importante que o colaborador saiba que existe um ambiente de total confiança e o que for conversado ficará entre as duas pessoas.
- ⑥ **No início, é recomendável fazer algum ‘quebra gelo’ para amenizar qualquer sentimento de tensão.**
- ⑦ **Explique o que significa o feedback/feedforward e como vai ser a conversa.**
- ⑧ **Análise, primeiramente, a autoavaliação do colaborador, ouvindo, com muita atenção, as justificativas oferecidas para as notas que ele se deu.**
- ⑨ **Apresente a avaliação do gestor, também justificando cada nota, detendo-se mais detalhadamente onde houver discrepâncias.**
- ⑩ **Dialogue tranquilamente sobre as diferenças até chegar a uma nota de consenso, que pode não ser nenhuma das duas apresentadas.**
- ⑪ **É essencial começar citando os pontos de destaque do colaborador, dando exemplos. Isso vai evitar que ele fique ‘na defensiva’.**
- ⑫ **Continue mencionando os pontos a serem desenvolvidos, sempre trazendo exemplos (‘Técnica do Sanduíche’, explicada abaixo).**
- ⑬ **Finalize, construindo um Plano de Desenvolvimento Individual para o colaborador.**
- ⑭ **Nunca se esqueça de fazer um registro dessa conversa, compartilhando-o com o colaborador e pedindo sua aprovação para enviar ao RH apenas para armazenamento, garantindo sempre a privacidade e confidencialidade do processo.**
- ⑮

TÉCNICA DO SANDUÍCHE

Ao dar o feedback, aborde os pontos na seguinte ordem:

- 1º Comece com os elogios, valorizando o que o profissional fez e tem de bom.
- 2º Aponte os pontos no quais ele precisa melhorar para ser ainda mais bem sucedido.
- 3º Encoraje-o a abraçar os desafios, demonstrando confiança em sua capacidade de evoluir, baseado em tudo o que ele já realizou.

Essa é uma sequência que foca na construção de uma carreira, tendo cuidado e sensibilidade ao indicar os pontos a melhorar.

DICAS PARA O GESTOR TER UMA BOA PRÁTICA DE FEEDBACK/FEEDFORWARD

1. Estabeleça uma relação de confiança recíproca para diminuir possíveis barreiras entre você e o colaborador. A troca deve se dar de maneira ética, respeitosa e com atenção e escuta plenas.
2. Reconheça que o feedback é um processo de exame conjunto e requer habilidade do gestor, evitando conotações emocionais e mostrando disponibilidade para ouvir e aceitar o que o colaborador quer expor.
3. Utilize sempre a 'Técnica do Sanduíche'.
4. Forneça apenas feedbacks que estejam classificados dentro da categoria verdadeiro e construtivo. Seja específico, dando exemplos das habilidades/comportamentos observados. Isso ajuda o profissional a aceitar e entender seu feedback.
5. Ouça com atenção e anote os comentários e indagações do colaborador, prestando atenção em suas expressões não verbais.
6. Certifique-se de que o colaborador ouviu com atenção, peça para que repita o que ouviu e certifique-se de que ouviu corretamente.

5º PASSO: Plano de Desenvolvimento Individual

O produto final do feedback/feedforward é o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), um combinado de ações a serem realizadas pela organização e pelo colaborador, para que ambos trabalhem ainda melhor.

As ações do PDI vão apoiar o crescimento pessoal e o desenvolvimento profissional do colaborador durante o próximo período. Normalmente, elas contêm desafios que se quer assumir, focos de desenvolvimento e sugestões de experiências, entre outras ações.

O PDI é uma espécie de roteiro que o colaborador deve traçar junto com seu gestor, para que se tenha claro o que fazer, como e até quando.

Para estruturar o PDI, o gestor e o colaborador devem refletir sobre as dificuldades enfrentadas pelo funcionário para realizar suas *Entregas* e buscar ações para ajudá-lo a superar os obstáculos.

Depois, é preciso olhar para as *Competências* que ainda não estão plenamente desenvolvidas e pensar quais experiências podem ser úteis para que o colaborador ganhe mais segurança nesses pontos.

Um PDI é sempre composto por várias ações bem focadas, com objetivos claros e prazos estabelecidos.

Embora não haja um número correto de *Competências* a serem trabalhadas, talvez focar em duas ou três pode ser um bom caminho.

Para que o gestor possa indicar ações efetivas, práticas e de fácil operacionalização, seguem alguns exemplos de atividades a serem definidas com os colaboradores ao final do feedback/feedforward e que podem fazer parte de um PDI.

- **Ações formais: treinamentos, seminários, leituras, programas de especialização, pós-graduação, palestras, visitas de benchmarking, visitas técnicas e outras modalidades.**
- **Ações On the Job: condução de reuniões, participação em projetos especiais, tarefas 'fora' de suas atribuições normais, mas importantes para a instituição.**
- **Coaching com profissionais especializados.**
- **Mentoria com algum profissional interno ou externo.**
- **Participação em comunidades de práticas.**

Por fim, é preciso lembrar que o PDI é um combinado: se o colaborador precisa fazer uma leitura, a organização tem que ceder um tempo para que ele se instrua; se ele deve fazer uma mentoria, a organização precisa encontrar um mentor e ceder o tempo.

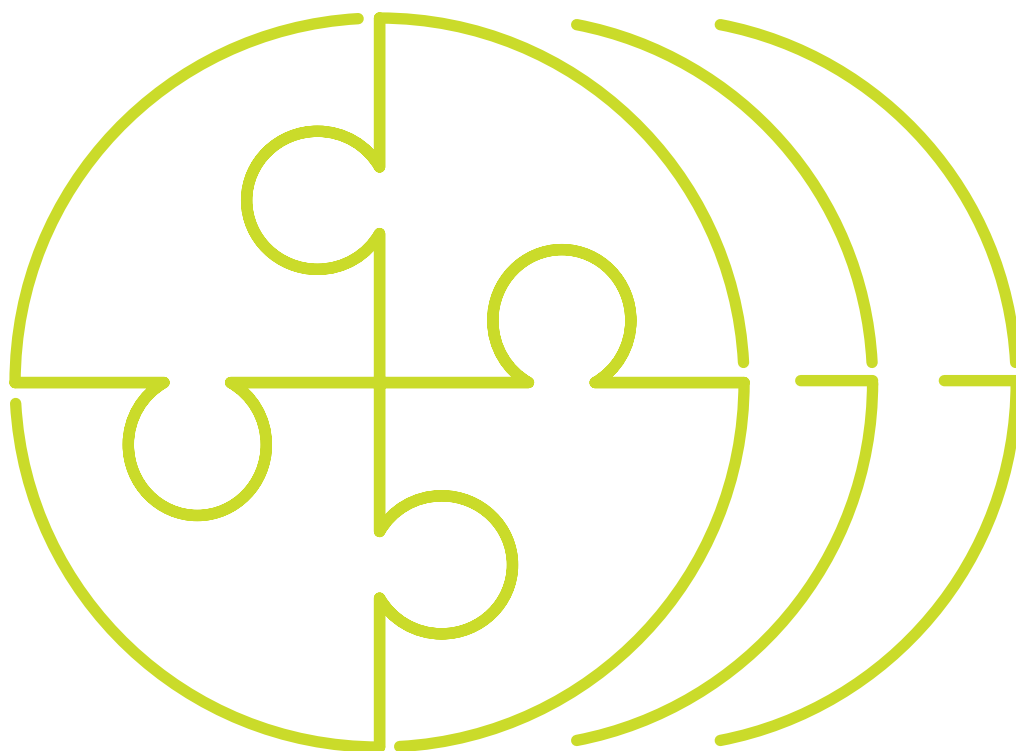
É bom valorizar o que a organização vai fazer, porque assim o colaborador se sentirá apoiado na construção de sua carreira.

6º PASSO: Acompanhando o PDI, as Entregas e as Competências

De posse do PDI, agora é só voltar ao 1º Passo, aquele no qual se estabelecem as *Entregas* e as *Competências* para o ano.

O PDI agora vai fazer parte também das *Entregas* esperadas. Ele será a primeira *Entrega* a ser preenchida para o ano que está começando e, quando o Plano de *Entregas e Competências* for revisitado, a cada trimestre, o PDI também será.

Assim, sua organização terá implementada a *Gestão de Desempenho*. Os colaboradores sabem o que é esperado deles e sabem que podem contar com a organização para ajudá-los a evoluir tanto pessoalmente quanto profissionalmente.



2.4. GESTÃO DE SALÁRIOS E BENEFÍCIOS E PLANO DE CARREIRA



Já que acabamos de falar sobre evolução pessoal e profissional, os colaboradores precisam saber que estão dentro de uma trajetória na organização: entender de onde partiram, onde se encontram e para onde vão. Isso vai lhes dar segurança e desejo de percorrer esse caminho com sucesso. Afinal, como falamos no início deste Módulo, os profissionais buscam mais do que salários; eles também querem realização, conquistas e sucesso.

Essa ascensão está profundamente ligada às recompensas que os colaboradores recebem pelo trabalho realizado, o que nos remete aos salários e benefícios oferecidos por sua organização.

Estruturar um *Plano de Carreira* e organizar a *Gestão de Salários e Benefícios* vai permitir também que você, gestor de pessoas, enxergue, de forma clara, que cada colaborador está em uma trajetória e que deve ser administrado, orientado, cobrado e recompensado de acordo com sua evolução nesse percurso, conforme prega a *Gestão de Desempenho*.

Conselheiros conseguirão acompanhar com maior clareza o desempenho, o crescimento e a qualidade da equipe. O mesmo acontecendo com financiadores, patrocinadores e doadores.

2.4.1 TUDO COMEÇA COM UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Se a sua organização já conta com um *Plano de Cargos e Salários*, você sabe o que vamos explicar a seguir, mas vale a pena acompanhar para estar alinhado com o processo.

O *Plano de Cargos e Salários* é muito importante para o *Plano de Carreira* e para a *Gestão de Salários e Benefícios*.

A primeira coisa a se fazer é pegar a lista dos funcionários da sua organização, que contenha os nomes, cargos, departamentos e salários.

2.4.1.1 Classificando o grau de responsabilidade de cada cargo

Crie uma coluna para registrar o grau de responsabilidade de cada cargo, de acordo com a posição dele dentro do organograma da instituição.

Caso sua organização não tenha um organograma, você pode se orientar pelo esquema abaixo.



- **DIREÇÃO/GESTÃO** - coordenação de equipes/áreas ou projetos (coordenadores, gerentes, superintendentes, diretores, presidentes).
- **TÉCNICO** - requer conhecimentos técnicos específicos na área de atuação do profissional (analista de programas e projetos, analista financeiro, analista de comunicação).
- **EXECUÇÃO/OPERACIONAL** - atividades desenvolvidas no atendimento, manutenção, segurança (atendente, copeira, auxiliar de manutenção, auxiliar administrativo).

Você vai ficar com algo assim, contendo os nomes de todos os colaboradores:

FUNÇÃO	CARGO	DEPARTAMENTO	SALÁRIO	NÍVEL DE RESPONSABILIDADE
Fulano	Presidente	Presidência	30.000,00	Direção
Fulano 2	Secretária	Presidência	7.200,00	Técnico
Fulano 3	Gerente	Administrativo	18.000,00	Direção
Fulano 4	Analista Sênior de Programas e Projetos	Pesquisas	7.400,00	Técnico
Fulano 5	Analista Pleno de Programas e Projetos	Pesquisas	5.700,00	Técnico
Fulano 6	Estagiário	Comunicação	2.000,00	Operação

2.4.1.2 Enxergando os departamentos

Agora separe a sua lista de acordo com os diferentes departamentos da sua organização. Assim você vai conseguir enxergar a composição de cada um.

De um modo geral, espera-se que os departamentos tenham os três níveis, mas nem sempre acontece, principalmente se você trabalha em uma organização pequena.

2.4.1.3 Enxergando as carreiras

Tendo cada departamento isolado, com sua própria composição, você pode agrupá-los de acordo com a natureza de suas atividades.

Nas organizações sociais, existem algumas naturezas de atividades muito comuns:

- **Projetos e programas**
- **Administrativo e Financeiro**
- **Comunicação e Marketing**
- **Captação de recursos**
- **Tecnologia**

Claro que há dezenas de naturezas de atividades, mas essas são bem frequentes e podem ajudá-lo a fazer esse agrupamento.

Cada 'natureza de atividade' vai representar uma carreira, uma trajetória a ser percorrida pelos colaboradores.

Quantas carreiras existem dentro da sua organização?

2.4.1.4 Matriz de Cargos

Ordene os cargos existentes dentro de cada carreira, desde o mais operacional até o mais estratégico ou administrativo. Desse modo, você organizou a evolução a ser realizada pelo seu colaborador.

Agora você já pode deixar os nomes dos funcionários de lado e encaixar todos os dados que organizou em uma tabela de cargos como essa abaixo, na qual as colunas são as carreiras e as linhas são os graus de responsabilidades dos cargos:

EXEMPLOS DE ESTRUTURAS DE CARGOS

ESTRUTURA	"DIRETORIA SUPERINTENDÊNCIA"	ADVOCACY	RELAÇÕES INSTITUCIONAIS	PROGRAMAS E PROJETOS	COMUNICAÇÃO	DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL FINANCEIRO
Direção	Presidente, Diretor, Superintendente					
Gestão		Gerente de Advocacy	Gerente de Relações Institucionais	Gerente de Programas e Projetos	Gerente de Comunicação	Gerente Desenvolvimento Institucional /Gerente Administrativo Financeiro
		Coordenador de Advocacy	Coordenador de Relações Institucionais	Coordenador de Programas e Projetos	Coordenador de Comunicação	Coordenador Administrativo Financeiro
Técnicos (Analistas, Assistentes)	Assistente de Diretoria III (SR) Secretária Executiva	Analista de Advocacy III (SR)	Analista de Relações Institucionais III (SR)	Analista de Programas e Projetos III (SR)	Analista de Comunicação III (SR)	Analista Administrativo Financeiro II/Analista de Operações III (SR)/Analista de RH III (SR)/Analista de Compras III (SR)/Analista Contábil III (SR)
		Analista de Advocacy II (PL)	Analista de Relações Institucionais II (PL)	Analista de Programas e Projetos II (PL)	Analista de Comunicação II (PL) Projetista Gráfico Web Jornalista Web Designer	Analista Administrativo Financeiro II/Analista de Operações II (PL), Analista de RH II (PL)/Analista de Compras II (PL)/Analista Contábil II (PL)
		Analista de Advocacy I (JR)	Analista de Relações Institucionais I (JR)	Analista de Programas e Projetos I (JR)	Analista de Comunicação I (JR)	Analista Administrativo Financeiro II/Analista de Operações I (JR), Analista de RH I (JR)/Analista de Compras I (JR)/Analista Contábil I (JR)
			Assistente de Relações Institucionais	Assistente de Programas e Projetos	Assistente de Comunicação	Assistente Administrativo Financeiro
Execução (Operacional)	Atendente					
	Auxiliar Serviços Gerais / Copeira					

Algumas células vão ficar vazias porque nem todas as carreiras terão todos os cargos, porém, se julgar que esses cargos podem vir a existir dentro da sua organização, é só criá-los para que possam compor sua *Matriz de Cargos*.

2.4.1.5 Plano de Cargos, Salários e Benefícios

Finalmente, chegou a hora de cuidar dos salários. Em uma célula ao lado de cada cargo, coloque o salário respectivo.

Para completar seu plano, crie mais uma célula ao lado das que contêm a faixa salarial e registre os benefícios oferecidos por sua organização para cada um dos cargos.

Os benefícios, como o próprio nome diz, são vantagens adicionais ao salário que os empregadores oferecem aos seus funcionários.

Existem três tipos de benefício:

- ① **Benefícios obrigatórios para os colaboradores contratados com carteira assinada.**
- ② **Benefícios estabelecidos em acordos de sindicato.**
- ③ **Benefícios que o empregador concede voluntariamente.**

CATEGORIAS DE BENEFÍCIOS

Benefícios obrigatórios

Alguns benefícios são obrigatórios pela legislação brasileira para quem é contratado com carteira assinada (CLT).

- 13º salário
- Férias remuneradas
- Pagamento de horas extras
- Recolhimento do FGTS
- Licenças em caso de impossibilidade de trabalho
- Repouso semanal remunerado
- Adicional de 30% nas férias
- Vale-transporte

Benefícios via acordo com o sindicato

Benefícios não obrigatórios, previstos nos acordos entre o sindicato dos trabalhadores e o sindicato patronal da categoria.

Esses benefícios variam de categoria para categoria. Listamos abaixo alguns que são bem comuns nesses acordos.

- Vale-refeição
- Plano de saúde
- Auxílio-creche
- Vale-alimentação
- Vale-combustível

Benefícios concedidos voluntariamente

Aqui entram todos os benefícios que não se enquadram nas categorias anteriores. Listamos abaixo alguns benefícios mais frequentes:

- Auxílio-viagem
- Plano odontológico
- Dia da Família no trabalho
- Cestas de Natal
- Seguro de vida em grupo
- Licença maternidade e paternidade estendida
- Planos de previdência
- Descontos em academias, restaurantes, escolas, etc.

Seu *Plano de Carreiras, Salários e Benefícios* deve ficar assim (nós eliminamos as duas últimas colunas, as de Comunicação e Desenvolvimento Institucional, para que a tabela não fique muito grande).

EXEMPLOS DE ESTRUTURAS DE CARGOS									
ESTRUTURA	"DIRETORIA SUPERINTENDÊNCIA"	SALÁRIO	BENEFÍCIOS	ADVOCACY	SALÁRIO	BENEFÍCIOS	RELAÇÕES INSTITUCIONAIS	SALÁRIO	BENEFÍCIOS
Direção	Presidente	30.000,00	Vale-Refeição, Plano Saúde, Plano Odontológico, Estacionamento						
Gestão				Gerente de Advocacy	21.000,00	Vale-Refeição, Plano Saúde, Estacionamento	Gerente de Relações Institucionais	23.000,00	Vale-Refeição, Plano Saúde, Estacionamento
				Coordenador de Advocacy	14.000,00	Vale-Refeição, Plano Saúde, Vale-Alimentação	Coordenador de Relações Institucionais	12.000,00	Vale-Refeição, Plano Saúde, Vale-Alimentação
Técnicos (Analistas, Assistentes)	"Assistente de Diretoria III (SR) Secretária Executiva"	10.000,00	Vale-Refeição, Plano Saúde, Vale-Alimentação	Analista de Advocacy III (SR)	8.000,00	Vale-Refeição, Plano Saúde, Vale-Alimentação	Analista de Relações Institucionais III (SR)	9.000,00	Vale-Refeição, Plano Saúde, Vale-Alimentação
				Analista de Advocacy II (PL)	8.500,00	Vale-Refeição, Plano Saúde, Vale-Alimentação	Analista de Relações Institucionais II (PL)	7.500,00	Vale-Refeição, Plano Saúde, Vale-Alimentação
				Analista de Advocacy I (JR)	6.500,00	Vale-Refeição, Plano Saúde, Vale-Alimentação	Analista de Relações Institucionais I (JR)	7.000,00	Vale-Refeição, Plano Saúde, Vale-Alimentação
							Assistente de Relações Institucionais	5.000,00	Vale-Refeição, Plano Saúde, Vale-Alimentação
Execução (Operacional)	Atendente	5.000,00	Vale-Refeição, Plano Saúde, Vale-Alimentação, Auxílio-Creche						
	Auxiliar Serviços Gerais /Copeira	2.500,00	Vale-Refeição, Plano Saúde, Vale-Alimentação, Auxílio-Creche						

2.4.1.6 Plano de Carreira

Ao completar esse *Plano de Cargos, Salários e Benefícios*, você verá, nas colunas onde estão os cargos, o *Plano de Carreira* de sua organização e quantas carreiras existem dentro dela. É possível enxergar qual o caminho a ser percorrido por alguém que entra, por exemplo, como analista financeiro.

No caso do exemplo apresentado na página 36, a organização tem cinco carreiras:

- **Advocacy**
- **Relações Institucionais**
- **Programas e Projetos**
- **Comunicação**
- **Desenvolvimento Institucional e Financeiro**

Essas carreiras refletem a sua realidade e é o que a sua organização tem a oferecer, no momento, para os profissionais que trabalham para ela.

CARREIRAS HORIZONTAIS

O *Plano de Carreira* funciona como um estímulo para que o colaborador permaneça em sua organização, porque ele vê claramente que tem espaço para evoluir. Oferecer essa perspectiva de forma estruturada dá confiança para a equipe.

Nem todas as carreiras são verticais; existem pessoas que preferem se aprofundar em alguma atividade, em vez de ascender na organização no sentido de se tornar um gestor.

São os profissionais que se tornam especialistas; alguns exemplos são pesquisadores, psicólogos e professores. Essas pessoas gostam do que fazem, querem evoluir na carreira, mas não querem deixar de exercer a atividade que amam.

É interessante você analisar sua equipe para ver se há colaboradores com esse tipo de ambição, porque ele não será atraído por um *Plano de Carreira* vertical e, sim, pela possibilidade de crescer profissionalmente dentro do seu campo de atuação, sem se tornar um líder ou gestor.

2.4.1.7 Plano de Salários e Benefícios

Do mesmo modo, considerando as colunas que contêm as faixas salariais e os benefícios para cada cargo, você vai enxergar o *Plano de Salário e Benefícios* de sua organização.

Ele também reflete sua realidade e o que sua organização tem a oferecer, em termos de remuneração (salário + benefícios) para seus colaboradores.

O *Plano de Salários e Benefícios* traz transparência e previsibilidade para a gestão de pessoas, além de permitir uma compreensão mais clara do impacto de mudanças, sejam elas voluntárias ou não.

2.4.2 SEU PLANO DE SALÁRIOS E BENEFÍCIOS É BOM?

Você pode estar se perguntando se o seu *Plano de Salários e Benefícios* é bom... A verdade é que não há como saber olhando apenas para ele.

Será que seus coordenadores estão ganhando muito ou pouco? Será que os benefícios oferecidos a quem chega à posição de gerente são bons?

Para avaliar se seu plano é atraente e vai funcionar como um instrumento de retenção de talentos, você precisa compará-lo com o mercado de trabalho no qual está inserido.

2.4.2.1 Pesquisa salarial

Infelizmente, não existem pesquisas salariais regulares gratuitas sobre o Terceiro Setor.

Quem faz essa pesquisa sistematicamente é o Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE), mas ela só é acessível aos associados.

Você tem as seguintes alternativas.

- ① **Caso sua organização seja associada ao GIFE, você tem acesso à pesquisa salarial, realizada bianualmente.**
- ② **Para não associados a participação é possível mediante pagamento de uma taxa.**
Caso contrário, você pode verificar se o sindicato ao qual sua organização é afiliada dispõe de pesquisa salarial. Ela pode ser um excelente parâmetro para você. E mesmo que não tenha pesquisa salarial, eles sabem informar o piso das categorias e isso já é uma referência.
- ③ **Se o sindicato não tiver, você pode fazer uma sondagem salarial própria, consultando organizações que você conhece, e que operam em condições parecidas com a sua. Aliás, essa pode ser uma iniciativa boa para você liderar uma aproximação dos gestores dessas organizações e formar um grupo para aprimorar o desempenho de todos.**
- ④

5

Se nenhuma das alternativas anteriores funcionarem, você pode acessar uma pesquisa salarial realizada pela Associação Brasileira de ONGs (Abong), mas ela foi feita em 2019 e cobre um universo muito específico, o das Organizações da Sociedade Civil parceiras de Pão Para o Mundo, no Brasil. Considerando o tempo que passou, ela serve mais para você observar as distâncias salariais entre os diversos cargos do que os valores propriamente ditos.

2.4.2.2 Estabelecendo as faixas salariais

Para estabelecer as faixas salariais de sua organização, você precisa observar o valor médio pago por sua organização para cada cargo, ou seja, a média dos gerentes, a média dos coordenadores, a média dos analistas.

Nas posições mais altas, muito provavelmente sua organização tem apenas um profissional para cada cargo, tais como presidente, diretor de captação ou gerente de comunicação, mas na medida em que o grau de responsabilidade dos cargos diminui, você pode ter duas ou mais pessoas com o mesmo cargo, mas nem sempre com o mesmo salário. Registre, então, o maior e o menor salário pago para colaboradores em cada cargo.

Sua tabela vai ficar assim:

EXEMPLOS DE ESTRUTURAS DE CARGOS			
ESTRUTURA	CARGOS	FAIXA SALARIAL	BENEFÍCIOS
Direção	Presidente	30.000,00	Vale-Refeição, Plano Saúde, Plano Odontológico, Estacionamento
	Diretor de Programas e Projetos	25.000,00	Vale-Refeição, Plano Saúde, Plano Odontológico, Estacionamento
Gestão	Gerente de Advocacy	21.000,00 a 23.000,00	Vale-Refeição, Plano Saúde, Estacionamento
	Coordenador de Advocacy	12.000,00 a 14.000,00	Vale-Refeição, Plano Saúde, Estacionamento
Técnicos (Analistas, Assistentes)	Assistente de Diretoria III (SR) Secretária Executiva	10.000,00	Vale-Refeição, Plano Saúde, Vale-Alimentação
	Analista de Advocacy III (SR)	6.500,00 a 9.000,00	Vale-Refeição, Plano Saúde, Vale-Alimentação, Auxílio-Creche
Execução (Operacional)	Atendente	5.000,00	Vale-Refeição, Plano Saúde, Vale-Alimentação, Auxílio-Creche
	Auxiliar Serviços Gerais /Copeira	2.500,00	Vale-Refeição, Plano Saúde, Vale-Alimentação, Auxílio-Creche

Agora compare com a média do mercado para ver se os valores são compatíveis.

Se os valores pagos por sua organização estiverem muito abaixo ou muito acima dos salários do mercado, é provável que você tenha que fazer alguns ajustes.

Se eles estiverem muito acima, seria interessante desacelerar um pouco as promoções e aumentos salariais.

Se, pelo contrário, estiverem muito abaixo, seria bom pensar em fazer reajustes graduativos para adequá-los. Isso se seu orçamento permitir, é claro. Caso contrário, você tem todos os instrumentos que citamos neste Módulo para tentar reter sua equipe, mesmo que os salários praticados por sua organização estejam abaixo da média.

De qualquer forma, você terá que fazer essa análise e chegar ao melhor valor possível, conciliando os parâmetros abaixo:

- a) Valor salarial próximo à média praticada pelo mercado, nem muito acima, nem muito abaixo.
- b) Valor salarial que caiba dentro do seu orçamento.

Faça, então, uma lista dos cargos com seus respectivos salários após essa ponderação. Você vai ficar com uma tabela com essa aparência:

EXEMPLOS DE ESTRUTURAS DE CARGOS				
ESTRUTURA	CARGOS	FAIXA SALARIAL	MÉDIA SALARIAL (100%)	BENEFÍCIOS
Direção	Presidente	30.000,00	30.000,00	Vale-Refeição, Plano Saúde, Plano Odontológico, Estacionamento
	Diretor de Programas e Projetos	25.000,00	25.000,00	Vale-Refeição, Plano Saúde, Plano Odontológico, Estacionamento
Gestão	Gerente de Advocacy	21.000,00 a 23.000,00	22.000,00	Vale-Refeição, Plano Saúde, Estacionamento
	Coordenador de Advocacy	12.000,00 a 14.000,00	13.000,00	Vale-Refeição, Plano Saúde, Estacionamento
Técnicos (Analistas, Assistentes)	"Assistente de Diretoria III (SR) Secretária Executiva"	10.000,00	10.000,00	Vale-Refeição, Plano Saúde, Vale-Alimentação
	Analista de Advocacy III (SR)	6.500,00 a 9.000,00	7.750,00	Vale-Refeição, Plano Saúde, Vale-Alimentação, Auxílio-Creche
Execução (Operacional)	Atendente	5.000,00	5.000,00	Vale-Refeição, Plano Saúde, Vale-Alimentação, Auxílio-Creche
	Auxiliar Serviços Gerais / Copeira	2.500,00	2.500,00	Vale-Refeição, Plano Saúde, Vale-Alimentação, Auxílio-Creche

Esses valores médios correspondem a 100% do salário daqueles cargos.

As tabelas são construídas a partir deles, com a criação de 5 níveis - de 80 a 120%, sendo o nível do meio com o valor correspondente aos 100%.

Então, você deve incluir 4 níveis - 80, 90, 110 e 120% com os valores correspondentes.

Veja o exemplo: a média/mediana salarial do cargo de coordenador de programas e projetos apontado por uma pesquisa é R\$ 10.000,00 (ilustrativo).

A tabela deverá ser construída da seguinte forma:

(A) 80%	(B) 90%	(C) 100%	(D) 110%	(E) 120%
$10.000 - 20\% = 8.000$	$10.000 - 10\% = 9.000$	10.000	$10.000 + 10\% = 11.000$	$10.000 + 20\% = 12.000$

Lembrando que: as tabelas salariais são referências para que as políticas salariais sejam definidas pela organização.



2.4.2.3 Estabelecendo níveis intermediários de cargos

Agora que você já tem a faixa salarial dos cargos, é importante criar níveis intermediários correspondentes aos 5 valores.

No caso de um coordenador, você ficaria com os seguintes níveis para os diferentes valores da faixa salarial:

- **Coordenador I (80%)**
- **Coordenador II (90%)**
- **Coordenador III (100%)**
- **Coordenador IV (110%)**
- **Coordenador V (120%)**

Se sua organização for pequena e você preferir trabalhar com um número menor de níveis intermediários, pode optar por este modelo:

- **Coordenador Júnior (80%)**
- **Coordenador Pleno (100%)**
- **Coordenador Sênior (120%)**

2.4.2.4 Questões importantes para uma política para aumentos e promoções

Para que as decisões de aumentos salariais e promoções de cargo não sejam tomadas de forma enviesada e parcial, para não correr risco de interferência de preferências pessoais, é importante que você use as ferramentas de gestão de pessoas.

Já falamos sobre o *Plano de Carreira* e a *Gestão de Desempenho*, agora, vamos criar a Política de Aumentos e Promoções.

É claro que os aumentos e promoções só podem ocorrer se o orçamento da sua instituição permitir, portanto, vamos partir da premissa que você sempre vai fazer as contas antes de tomar qualquer decisão.

Isso posto, vamos ver quais outras questões são relevantes para uma boa *Política de Aumentos e Promoções*.

Para que os aumentos salariais e as promoções de cargos sejam bem compreendidos por todos e não somente pelos gestores, alguns tópicos são importantes.

Você vai precisar definir os pontos abaixo, com a participação dos gestores da sua organização:

- Qual o tempo mínimo que o profissional precisa ter na instituição para se tornar apto a uma promoção – seis meses, um ano ou mais? Essa é uma informação relevante para quem está chegando à organização. E também para que aqueles que já estejam na casa saibam que não vão ser ‘atropelados’ pelos recém-chegados.
- Além do tempo mínimo na casa, qual o intervalo de tempo entre o primeiro e o próximo aumento? Uma sugestão é que o intervalo coincida com a frequência em que é realizada a avaliação de desempenho, que, normalmente, é anual.
- E por falar em avaliação de desempenho, a partir de qual resultado o funcionário faz jus a um aumento? Quem teve um desempenho dentro do esperado ou acima do esperado? De um modo geral, costuma-se conceder aumento para aqueles que apresentam desempenho acima do esperado.

Esses critérios vão compor a sua *Política de Aumentos e Promoções*.

O QUE FAZER QUANDO UM COLABORADOR IMPORTANTE RECEBE UMA PROPOSTA DE TRABALHO COM SALÁRIO MAIOR?

Essa é uma situação delicada que todo gestor tem que enfrentar um dia. Mas evite tomar qualquer decisão por impulso. Ouça tudo o que o colaborador tem a dizer e pergunte qual a maior motivação dele para sair.

É importante você fazer essa pergunta, porque, talvez, você imagine que ele esteja em busca de um salário mais alto, mas essa pode não ser a principal razão da saída.

Mas se ele confirmar que foi atraído pelo salário mais alto, você vai precisar refletir se vale a pena fazer uma contraproposta.

Antes de mais nada, considere esses aspectos:

- ① O desempenho do colaborador é realmente muito bom? Consulte a última avaliação de desempenho. Analise os pontos a melhorar e tente ter uma visão realista do profissional.
- ② Qual é a contribuição dele para a instituição? Ela poderia ser compensada por outro ou outros colaboradores?
- ③ O que vai acontecer se ele sair?

Se após essas análises você concluir que quer manter o colaborador, ainda precisa checar:

- Se o seu orçamento comporta um aumento salarial para esse funcionário.
- Se esse aumento não vai consumir os recursos destinados a outros aumentos.
- Se o aumento terá consequências sobre outros colaboradores com perfis parecidos, que ficarão com salários abaixo do colega.

Se você acredita que sua organização pode absorver essas consequências, só então você deve fazer uma contraproposta.

2.4.2.5 Recomendações para a Política de Aumentos e Promoções

- Uma política de remuneração recomendável para as instituições reterem seus talentos é manter a equipe nos 100% da tabela, que corresponde à média que o mercado pratica. Lógico que essa política tem que estar consistente com o orçamento anual e com a sustentabilidade financeira da Instituição.
- Na contratação e promoção de colaboradores, uma boa estratégia é definir como salário inicial o referente a 80% da faixa salarial, pois é uma forma de investir um tempo na integração do novo colaborador e também dos recém promovidos, para que possam mostrar desempenho de acordo com o esperado e, após um tempo, subir na faixa e obter aumentos salariais.
- Manter poucos colaboradores nas faixas 110% e 120%. Esses devem ser referências na equipe e importantes para o alcance dos objetivos institucionais, pois o investimento financeiro é maior.
- Nos enquadramentos na tabela salarial, aos colaboradores com defasagem menor que 50% da referência inicial, conceda aumentos de até 15% a cada 6 meses. Para defasagens maiores que 50% da referência inicial, conceda aumentos de até 20% a cada 6 meses, sempre que o orçamento puder absorver.
- Não é recomendável que colaboradores que já estejam em uma faixa salarial passem a receber o percentual equivalente a dois ou mais níveis da faixa salarial. Como forma de acompanhar desempenho, sugerimos que a evolução seja passo a passo, respeitando a evolução profissional e a política de tempo de elegibilidade.

Todos esses critérios vão orientar melhor os gestores e dar mais segurança a todos na hora de decidir por um aumento e promoção.

Para que todo esse esforço surta o efeito esperado de contribuir para a retenção de talentos, não deixe de comunicar a nova Política de Aumentos e Promoções.

2.5. MANTER UMA BOA EQUIPE – COM DIVERSIDADE E INCLUSÃO



Ao buscar Manter uma Boa Equipe, o gestor de uma organização social tem a oportunidade de demonstrar coerência com seus princípios e valores ao considerar os temas Diversidade e Inclusão nos processos de Acolhimento, Formação e Desenvolvimento, Remuneração, Carreira e Avaliação de Desempenho.

No Módulo 1, apresentamos sugestões de indicadores quantitativos que podem ser pesquisados para avaliar o grau de diversidade dentro da sua entidade. Fazendo o censo da sua organização e apurando os indicadores, você tem um retrato objetivo da composição da sua equipe.

Mas para entender mesmo a sua realidade, é preciso olhar também para o lado subjetivo. Para isso, sugerimos fazer um diagnóstico de como a equipe está formada, como são os processos de gestão de pessoas, se há ou não condutas discriminatórias e preconceituosas.

Aqui você tem uma lista de perguntas a serem feitas para que Diversidade e Inclusão possam tornar-se um fator de manutenção de uma boa equipe.

- Na missão, compromissos e valores, sua organização incorpora a diversidade, justiça e princípios de igualdade de oportunidades?
- Caso sua organização tenha código de conduta de ética, ele traz a expectativa de que os colaboradores devem eliminar posturas discriminatórias e preconceituosas?
- No planejamento estratégico estão previstas ações de promoção à equidade/diversidade?
- A instituição é reconhecida publicamente por sua atuação na promoção da equidade/diversidade?
- Sua organização realiza ações afirmativas que favoreçam o crescimento na carreira voltadas sobretudo para grupos vulneráveis à discriminação no mercado de trabalho?
- Caso sua organização realize pesquisas de clima e percepção de igualdade de oportunidades, ela considera também o recorte da diversidade?
- A liderança da instituição ou instância responsável por garantir a implementação de ações de promoção da diversidade possui diversidade em sua composição?
- Sua organização tem mecanismos de identificar posturas/escolhas discriminatórias?
- Nos processos de avaliação de desempenho, valoriza postura de não discriminação na instituição?
- Sua organização oferece incentivos/bolsas de estudos e investe na qualificação, formação e aprimoramento dos colaboradores, com um olhar especial para inclusão e diversidade?
- Sua organização capacita gestores e equipes no tema da diversidade e dos princípios de igualdade de oportunidades, com suas implicações no âmbito do trabalho?
- Sua organização tem política de concessão de benefícios iguais para casais do mesmo sexo?
- Sua organização identifica e divulga boas práticas internas de gestão e relacionamento que promovam e respeitem grupos vulneráveis à discriminação no mercado de trabalho?

Esse diagnóstico e os indicadores qualitativos são os insumos necessários para a criação de um Plano de Fomento à Inclusão e Diversidade. A partir deles, você deve ter uma ideia dos primeiros pontos a serem atacados.

Mas não saia correndo para fazer isso sozinho. A concepção de um Plano de Fomento à Inclusão e Diversidade só vai ser boa e funcionar se for feita de forma coletiva, com um grupo consciente e desejoso de transformar a realidade da organização.

Por enquanto, recomendamos que você reflita sobre os números e respostas que tem... e observe. *Inclusão e Diversidade* são temas complexos e, ainda hoje, polêmicos. Eles esbarram em conceitos, preconceitos, crenças, medos, etc.

Nem sempre esses obstáculos se manifestam de forma clara e consciente. Muito pelo contrário!

2.5.1 UM FENÔMENO BEM COMUM CHAMADO VIÉS INCONSCIENTE.

E o que é Viés Inconsciente?

São preferências que ficam escondidas no inconsciente e que influenciam as atitudes, as percepções, os julgamentos e as ações das pessoas sem que elas percebam que estão dando vantagem para um determinado aspecto.

São crenças que as pessoas foram levadas a acreditar e que ditam comportamentos de forma natural, sem que prestem atenção.

Qualquer tipo de pré-conceito, generalização, julgamento sem conhecimento, ou exclusão sem justificativa, pode ser um Viés Inconsciente.

É importante falar sobre o Viés Inconsciente porque, quando as pessoas descobrem o que é e entendem que podem estar agindo movidas pelo Viés Inconsciente, elas passam a se questionar mais sobre suas próprias escolhas.

Existem vários tipos e alguns são potencialmente mais fortes na influência negativa das escolhas do profissional.

Tipos mais comuns de Viés Inconsciente

→ Viés de afinidade

É a tendência de avaliar melhor quem se parece conosco, como em questões de gênero, raça, idade, histórias de vida, entre outros.

Quais problemas podem gerar? Nos processos de contratação, favorece candidatos parecidos com o contratante, ou nos processos de escolha para promoção, beneficia aqueles com perfil parecido ao gestor.

→ Viés de percepção

É quando reforçamos estereótipos que são definidos por influência da sociedade ou da cultura na qual estamos inseridos.

As pessoas acreditam e reforçam estereótipos sem base concreta em fatos.

Exemplo: dois candidatos, um negro e um branco, com formação, experiência e base técnica similares. O gestor tende a fazer avaliação pior e oferta de remuneração menor para o candidato negro.

→ Viés confirmatório

É quando procuramos informações que confirmem nossas hipóteses iniciais e rejeitamos as que são contrárias. Em um processo de contratação, avaliando-se um determinado conhecimento, mesmo com resultados parecidos para homens e mulheres, o gestor toma a decisão por determinado gênero. Essa escolha pode ser um Viés Inconsciente de que naquele tipo conhecimento, o gênero escolhido é melhor do que o outro.

→ **Efeito de halo/auréola**

É quando exibimos uma preferência inconsciente com apenas uma informação positiva ou agradável da pessoa. E essa informação positiva nos leva a avaliar positivamente o restante do perfil. Isso acontece quando as escolhas são baseadas em uma única informação que influencia, como a universidade que cursou, local onde nasceu, de que família é, etc.

→ **Efeito de grupo**

É quando seguimos o padrão de um grupo. A pressão que é colocada pelo grupo pode fazer com que todos busquem convergir para a mesma ideia. Esse viés é especialmente prejudicial à *Inclusão e Diversidade* porque padroniza tudo de acordo com o que é majoritário. Uma equipe composta prioritariamente por pessoas jovens pode gerar um efeito de grupo que impede a contratação de profissionais mais velhos. Ou uma equipe que concentra pessoas de um determinado extrato social pode produzir um efeito de grupo que dificulte o ingresso de representantes de outros extratos sociais.

Esse é um tópico especialmente interessante para começar a refletir, buscar perceber, sem julgamentos, apenas observando e trazendo essa conversa para reuniões e encontros, de modo a fazer com que os colaboradores reflitam sobre o próprio comportamento e o efeito que podem estar gerando no ambiente da organização.

Para alcançar a verdadeira igualdade, alterar os números não é suficiente. As instituições também precisam investir na criação de uma cultura forte. Isso significa colocar três elementos fundamentais no lugar:

- ① **Igualdade de oportunidades e justiça**
- ② **Flexibilidade na vida profissional**
- ③ **Um local de trabalho seguro e respeitoso**

Fonte: [Women_in_the_Workplace_2019.pdf](#) McKinsey&Company

ANEXO I

Sugestão de roteiro para Power-Point de apresentação a ser preparado pelo novo colaborador.

Nossa equipe quer te conhecer

Olá, [nome do novo colaborador]

Seja muito bem vindo(a) à equipe do [nome da sua organização]! Estamos muito satisfeitos em contar com a sua presença no nosso time e temos certeza que você irá contribuir muito com a missão da nossa organização.

Para marcar o seu início conosco, gostaríamos de convidá-lo(a) para participar da sua primeira reunião de equipe no dia **xx/mes às h:mm**. Essa é uma reunião com todo o nosso time, na qual falamos sobre o andamento dos projetos, fazemos alinhamentos institucionais e compartilhamos as novidades e destaques do último período.

A reunião será na **sala xx**. ou Para entrar na reunião, basta acessar o seguinte link: **xxxx**

Queremos muito conhecer você melhor nesse primeiro encontro, portanto sugerimos a seguir um guia para inspirá-lo(a) a contar para gente um pouco mais a seu respeito!

Preparando a sua apresentação

Por onde **fulano** já andou na trajetória da vida?

Qual é a causa que mais te mobiliza?

Tem umas fotinhos para compartilhar? Amamos fotos e vídeos!

Quem é **fulano** quando ninguém está olhando?!

Quem são as pessoas e os lugares especiais para você?

O que você espera dessa experiência conosco e como podemos te ajudar nessa nova fase?

ANEXO II

Sugestão de check-ins para reuniões de equipe

O check-in é um instrumento rápido e eficaz de trazer a atenção dos participantes para o momento presente e para o mesmo assunto.

Além disso, o check-in também serve para criar uma atmosfera determinada.

Então, ao escolher o check-in a ser feito, você deve refletir sobre alguns elementos.

- Quantas pessoas estão na reunião: isso implica no tempo a ser consumido no check-in. Se forem poucas pessoas, você pode escolher o que preferir, mas se houver muita gente, o ideal é algo bem simples e rápido ou então dividir as pessoas em pequenos grupos para que realizem o check-in simultaneamente.
- Qual tipo de atmosfera você quer criar: Você quer que as pessoas fiquem mais entusiasmadas, emotivas, conectadas ou competitivas, por exemplo? Dependendo da atividade que você propuser, o tipo de energia vai variar. Na lista abaixo, nós indicamos o efeito de cada check-in.
- Qual a relação entre os participantes: Eles se conhecem ou não? Trabalham juntos? São de diferentes níveis hierárquicos? Costumam se encontrar? O que os une e o que os difere? Conhecer um pouco os participantes ajuda a escolher o check-in mais adequado para o encontro.

Alguns exemplos de check-in bastante usados.

- ① **Diga uma palavra que expresse como você está chegando para esta reunião.**
Normalmente as pessoas dizem coisas como cansado, curioso, animado, estressado, triste, sereno, etc.
Esse check-in é mais intimista porque fala do estado de espírito das pessoas e faz com que as pessoas se conectem mais umas com as outras.
- ② **Diga uma palavra que expresse o que você espera desta reunião.**
Esse check-in já vai dando início aos trabalhos e permite que você entenda as expectativas do grupo.
- ③ **Faça um agradecimento a alguém por algo que recebeu hoje.**
Esse check-in é mais intimista e emotivo porque as pessoas lembram de alguém generoso e se predispõem, também, a serem generosas.
- ④ **Faça um elogio à pessoa que está ao seu lado esquerdo.**
Esse check-in conecta muito as pessoas porque abre a oportunidade de colegas falarem bem uns dos outros e verem seus pontos positivos serem reforçados.
- ⑤ **Conte alguma característica ou experiência sua que ninguém conhece**
Esse check-in cria uma atmosfera de cumplicidade entre as pessoas que ficam sabendo de algum 'segredo' do outro.
- ⑥ **Conte algum vexame que você passou.**
Esse check-in é muito bom para quebrar o gelo, mas evite usar com pessoas que não se conhecem porque elas podem ficar constrangidas e criar um clima tenso.

ANEXO III

LISTA BÁSICA DE COMPETÊNCIAS

① Articulação

Habilidade de atuar e interagir de forma estratégica, sendo capaz de cooperar e obter cooperação, estabelecendo relações de confiança e fortalecendo atuação em parcerias.

② Capacidade analítica

Habilidade de identificar a exata realidade das situações, mostrando compreensão dos fatos e dados a fim de discernir e analisar com ponderação e perspicácia, sabendo identificar as oportunidades e os riscos para a instituição.

③ Comunicação/argumentação

Capacidade de transmitir informações, de expressar ideias e opiniões com habilidade, clareza, coerência e assertividade, fazendo-se entender, sabendo ouvir e compreendendo os pontos de vista divergentes, em situações diversas e com diferentes níveis de públicos.

④ Criatividade e inovação

Capacidade de desenvolver e propor alternativas novas, originais, eficazes, promovendo a melhoria contínua e o aprendizado, gerando ideias e implementando ações que agregam valor ao propósito institucional.

⑤ Equilíbrio emocional

Capacidade de controlar de maneira amadurecida as suas reações emocionais, comportando-se com firmeza e segurança.

⑥ Desenvolvimento de pessoas

Habilidade de estimular e contribuir para o crescimento profissional das pessoas motivadas pelo exercício e exemplo da liderança.

⑦ Espírito de equipe (cooperação)

Habilidade de promover um ambiente de trabalho saudável e construtivo, manter-se disponível à equipe, num clima de interdependência e confiança mútua, valorizando a diversidade em prol dos objetivos institucionais.

⑧ Flexibilidade

Capacidade de rever paradigmas, compreender situações novas, aceitar novas ideias, adaptar-se às mudanças e mostrar-se maleável, respondendo com prontidão às alterações do contexto e às novas necessidades da instituição.

⑨ Gestão de orçamentos e recursos estratégicos

Capacidade de gerir com eficiência recursos financeiros, antecipando necessidades e estabelecendo prioridades alinhadas ao propósito institucional.

⑩ Gestão de projetos

Capacidade de estabelecer prioridades, liderar todas as etapas de um projeto, fazendo as devidas articulações internas e externas, definindo cronograma, ações e recursos, bem como fazendo acompanhamento e avaliação.

⑪ Influência e negociação

Capacidade de obter apoio para suas ideias e ações de forma que estejam alinhadas e possam contribuir com os objetivos da instituição.

⑫ Liderança

Capacidade de orientar, desenvolver e coordenar uma equipe, com visão nas *Entregas* requeridas pela instituição, respeitando as pessoas, criando bom clima por meio da confiança e credibilidade.

⑬ Orientação para resultados

Habilidade de realizar suas atividades com foco nos objetivos a serem atingidos, de acordo com o propósito da instituição.

⑭ Relacionamento interpessoal

Capacidade de interagir, conviver e manter contato amistoso e afável com clientes, pares, funcionários e superiores, colocando-se no lugar do outro.

⑮ Visão estratégica e alinhamento institucional

Capacidade de contribuir com os objetivos estratégicos da instituição, com conhecimento do segmento de atuação e aderência à missão, à cultura e aos valores institucionais.

FONTES DE CONSULTA

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

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

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

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

NOTAS

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

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

FICHA TÉCNICA

GUIA DE GESTÃO DE PESSOAS NO TERCEIRO SETOR

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

Texto: equipe IDIS

Apoio Técnico: equipe RHiccomini Treinamento e Desenvolvimento Pessoal

Revisão: Ana Paula Drumond Guerra

Diagramação: Tati Valiengo e Tiago Solha Design Gráfico

Agradecimento: Juliana Bussamra



GUIA DE GESTÃO DE PESSOAS NO TERCEIRO SETOR

MÓDULO 1 – FORMAR UMA BOA EQUIPE

www.idis.org.br/guia-de-gestao-de-pessoas-no-terceiro-setor/)

Módulos a serem lançados

MÓDULO 3 – COLOCAR A CASA EM ORDEM

MÓDULO 4 – CUIDAR DO CLIMA

Realização



instituto **ACP**



IDIS
DESENVOLVENDO O
INVESTIMENTO SOCIAL