

Elaboração do Manual de Cargos de uma Organização do Terceiro Setor: o relato da experiência da APALA.

RESUMO

Desenvolver práticas adequadas às peculiaridades e dificuldades que caracterizam as organizações não governamentais tem sido uma questão de fundamental importância tanto para a profissionalização gerencial quanto para o desenvolvimento de seu quadro funcional. Buscando atender a uma necessidade demandada pela APALA, uma organização do terceiro setor, o presente trabalho teve como objetivo principal descrever a intervenção organizacional que resultou no processo de modelagem dos cargos existentes na instituição. A partir da descrição clara e concisa das atribuições individuais, requisitos, habilidades, recursos e condições necessárias de cada cargo foi elaborado o Manual de cargos. Ao permanecer enfatizando os cargos e não as pessoas que os ocupam, a APALA pode deixar de reconhecer os talentos daqueles que realmente se destacam, que assumem responsabilidades e que, portanto, agregam mais valor. A atual estrutura de cargos adotada provavelmente demandará mudanças na medida em que a APALA expandir ainda mais suas atividades, o que já é esperado para um futuro bem próximo.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Terceiro setor. Modelagem de cargos.

1. INTRODUÇÃO

O mundo organizacional vem sofrendo mudanças em ritmo acelerado, de modo que se passa a ser questionada a forma de agir todos os dias. Os constantes desafios existentes tanto no âmbito interno quanto externo de uma organização, como a globalização, economia, desenvolvimento de novas tecnologias, competitividade, deixam claro que é preciso se adaptar a todas as novas concepções acerca do papel das pessoas na organização.

Nota-se em várias organizações o discurso de reconhecimento do empregado como um parceiro, um colaborador, exaltando que os objetivos organizacionais só poderão ser alcançados quando se cria uma rede de trabalho envolvendo diversos atores – os *stakeholders* - acionistas, fornecedores, clientes e, obviamente, os próprios trabalhadores da organização.

Contudo, comumente ainda é possível encontrar ambientes organizacionais onde o valor agregado não resulta do trabalho em si, mas da precisa e detalhada descrição das tarefas e atividades que compõem os cargos. A lógica é que o trabalho somente será bem realizado e trará os resultados esperados se as tarefas estiverem bem descritas e o empregado possuir os requisitos necessários à execução.

Por isso, a estrutura de cargos ainda predomina em um grande número de empresas que partem do seguinte princípio: para cada posição existe um rol de atividades pelas quais um dado empregado é responsável (SOUZA et al, 2006).

Atualmente os cargos dentro da organização exigem maior participação e flexibilidade das pessoas. A discussão sobre este assunto está muito além do fato de ter que estruturar, analisar e descrever os cargos, pois representa uma chance de se discutir as políticas de pessoal da empresa.

O terceiro setor está inserido neste contexto, pois hoje se reconhece que o fato de uma organização se constituir numa iniciativa sem fins lucrativos e sobreviver de doações, não indica que esta seja conduzida de forma amadora. As organizações filantrópicas, até algum tempo, eram vistas somente como um símbolo de solidariedade ao próximo na defesa de causas nobres ou combate de doenças. Mas, nos tempos atuais, a barreira foi quebrada e as

ONGs passam a ser encaradas como empresas que estão inseridas na economia mundial atuando de forma hierárquica e que possuem um papel importante no mundo contemporâneo.

Quando uma organização evolui, com ela também cresce a responsabilidade de melhorar sua administração. Ao se tornar mais complexa, necessita de forma crescente adequar e aperfeiçoar seus processos para melhor atender as novas perspectivas e necessidades organizacionais. Seja uma empresa de pequeno ou grande porte, privada, pública ou filantrópica, uma das imprescindíveis ferramentas de gestão é o manual de cargos, que estabelece critérios que oferecem suporte a organização, na hora de selecionar e orientar seus funcionários, deixando claro todos os procedimentos, tarefas e responsabilidades demandadas em cada área de atuação.

Inserida neste contexto, a APALA, organização do terceiro setor, vem, nos últimos tempos, buscando sua profissionalização ao cultivar esforços na melhoria de seu aparato administrativo. Num escopo desse esforço que inclui melhoria de processos com a necessidade de modelar os cargos existentes.

A elaboração do manual de cargos foi alvo de um projeto específico junto a instituição. A descrição da experiência pode ser útil tanto como reflexão e avaliação do processo como também para servir como exemplo para futuras iniciativas. Uma vez que a elaboração de um manual de cargos pode ser entendida como uma ferramenta de estruturação e definição de políticas de recursos humanos e de como posicionamento da organização em relação ao seu capital intelectual, pode-se considerar a realização deste trabalho de extrema importância para a APALA.

Segundo Salamon (2008), tem havido um aumento do interesse das universidades pelo setor sem fins lucrativos. Nos Estados Unidos, cerca de 90 faculdades e universidades promovem atualmente treinamentos formais e não-formais para líderes da área, e 20 ou 30 universidades estabeleceram centros de pesquisa focados no Terceiro Setor. Um desenvolvimento similar é evidente em outros países também.

Ademais, de acordo com o autor, muitas revistas acadêmicas têm focado experiências de organizações sem fins lucrativos. Este interesse acadêmico tem ampliado a base de conhecimento sobre o Terceiro Setor, embora a ligação entre a academia e a realidade prática esteja longe da perfeição.

Neste sentido, o presente trabalho tem como objetivo apresentar todo o processo que culminou com a elaboração do manual de cargos da APALA.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O TERCEIRO SETOR

As denominadas empresas do terceiro setor, organizações não governamentais (ONGs) ou simplesmente organizações sociais, são definidas por Bose e Schoenmaker (2006, p.1) como “organizações privadas, sem fins lucrativos, cuja atuação é dirigida a finalidades coletivas ou públicas”. As ONGs têm suas próprias características que as diferenciam das empresas privadas e instituições públicas e que são apresentadas da seguinte maneira:

Atuam em campos variados como os de arte e cultura, educação, recreação, saúde, assistência social, defesa de direitos humanos e de minorias, feminismo, ambientalismo, desenvolvimento comunitário, fortalecimento de organizações de base. Acionam agentes com trajetórias e valores os mais diversificados. São mercado de trabalho e também terreno de ação voluntária. Mobilizam grande quantidade de recursos materiais, de origens tão diversas quanto governos, indivíduos, famílias, empresas, igrejas, fundações, associações. Na maioria são pequenas, embora freqüentemente seu âmbito de atuação possa ultrapassar fronteiras nacionais. De natureza privada, não são empresas; atuando em benefício público, não são órgãos do

governo. São as chamadas organizações sem fins lucrativos. (BOSE e SCHOENMAKER, 2006, p. 1).

Para Salamon (2003), o terceiro setor é composto por um conjunto muito amplo de organizações autônomas de caráter privado que não distribuem lucros para seus membros. Nessas organizações as pessoas são livres para escolher se participarão ou não, ou seja, são organizações voluntárias. Trata-se de organizações que não são ligadas aos governos e incluem neste rol hospitais, instituições de educação, organizações não governamentais voltadas para o desenvolvimento e os direitos humanos.

Embora as Organizações Sociais já existam há muito tempo, ganharam força a partir dos anos 90. Este desenvolvimento das ONGs se deu devido a algumas causas, como o crescimento das políticas liberais praticadas pelo governo de Ronald Reagan (EUA) e de Margaret Thatcher (Inglaterra), e a crise do socialismo, com o término da União Soviética. Com isso houve uma diminuição da crença no poder do estado em fazer o desenvolvimento econômico, e a crise nos partidos de esquerda só contribuíram para a criação de uma brecha no campo ideológico. Então por representarem interesses próximos dos indivíduos e por estarem a uma distância considerável do primeiro setor (Estado) e do segundo (Empresas), as organizações não governamentais conseguiram preencher esta lacuna e obter seu espaço (RAMIRO, 2008).

O Terceiro Setor já representa cerca de 5% do PIB brasileiro. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) entre 2002 e 2005 houve um crescimento significativo no número de ONGs criadas no país; elas aumentaram de 287 mil para 338,2 mil. Estima-se que hoje já sejam 400 mil. Contam com um contingente avaliado em torno de 1,8 milhão de funcionários com carteira assinada (RAMIRO, 2008).

O estudo de Salamon (2008) revela que elas já movimentam cerca de US\$ 1,9 Trilhão por ano (R\$ 3,1 Trilhão). Maior que o PIB (Produto Interno Bruto) do Brasil, de US\$1,3 trilhão. Se fosse um País independente, em 2007, o terceiro setor seria a oitava maior economia do planeta, representando 5% do PIB Brasileiro.

O Executivo John Fuller, co-fundador e atualmente presidente do Monitor Group, consultoria internacional, afirma que se as organizações sociais definirem com precisão suas missões e seguirem uma visão do mundo dos negócios para avaliar os resultados, a eficiência vai crescer a cada ano. Para ele o maior desafio das ONGs não é a falta de dinheiro, mas de gestão (FUCS, 2008).

As constantes mudanças, principalmente as relativas aos avanços tecnológicos e a globalização econômica, vem afetando não somente o mercado e o governo como também às organizações do terceiro setor. Verificam-se modificações desde os padrões de produção até a esfera do comportamento individual fazendo com que as ONGs se deparem com situações gerenciais semelhantes às encontradas nas organizações públicas e privadas tais como a necessidade de gerar resultados com eficiência e eficácia e captação de recursos capazes de garantir a sustentabilidade da organização. Este processo que se pressupõe de melhoria contínua visa a acompanhar as transformações vivenciadas na sociedade.

Salamon (1994) afirma sobre as organizações sem fins lucrativos por mais que se vangloriem de sua flexibilidade, as organizações não-lucrativas continuam a ser organizações. À medida que crescem em escala e complexidade, ficam vulneráveis a todas as limitações que afligem outras instituições burocráticas: indiferença, criação de obstáculos, rotinização e falta de coordenação. Isso mostra que, à medida que as organizações do Terceiro Setor vão crescendo, surge a necessidade de organizar as suas atividades a fim de que o crescimento não cesse.

Nesse sentido, surge a necessidade de melhorar e/ou implantar práticas e ferramentas voltadas à qualidade de serviços, aperfeiçoamento técnico, atração e manutenção de quadros

(funcionários e voluntários), remuneração adequada dos especialistas, gerenciamento eficaz. Com isso, é possível potencializar o aproveitamento dos recursos assim como aprimorar a administração de possíveis dificuldades, num processo contínuo de profissionalização da gestão.

Para Ashoka e McKinsey (2001) o desafio das ONG consiste também em desenvolver projetos de geração de receita, profissionalizar recursos humanos e voluntariado, atrair membros sócios das organizações, estabelecer estratégias de comunicação, avaliar resultados e desenvolver uma estrutura gerencial altamente eficiente:

“A palavra de ordem passou a ser eficiência e produtividade na gestão de projetos sociais, para gerir recursos que garantam a sobrevivência das próprias entidades. Ter pessoal qualificado, com competência para elaborar projetos com gabarito passou a ser a diretriz central e não mais a militância ou o engajamento anterior à causa em ação.” (Gohn, 2001, p. 78).

O fato de as Organizações Sociais terem se tornado tão complexas quanto qualquer outra forma de organização, conduz ao abandono do antigo modelo de informalidade e assistencialismo para se ter uma estrutura mais adequada as suas atuais demandas e realidade. Vale dizer, as ONGs começam a procurar abordagens que ajudem a seus gestores de forma que os mesmos consigam desenvolver ainda mais seus pontos fortes e reduzir os diversos pontos fracos ainda presentes em sua forma de administração, dando ênfase nas pessoas para melhorar seus processos, no intuito de se ter uma organização profissional mais aplicada e eficiente, com o objetivo primordial de mudar e melhorar a realidade social das pessoas.

Em outras palavras, o uso de ferramentas de suporte gerencial está se fazendo presente e necessário no cotidiano desse tipo de organização. Dentre essas se destaca o manual de cargos, com o qual possível obter informações sobre quase todas as atividades de recursos humanos, pois funciona como mapeamento de todo o trabalho realizado dentro das ONGs, servindo como fonte de registro de toda a tecnologia de mão-de-obra e base para reconhecimento dos contornos da estrutura organizacional.

2.2 MODELAGEM DE CARGOS: EVOLUÇÃO, PROPRIEDADES, FASES DO PROCESSO

O desenho de cargo é tão antigo quanto o próprio trabalho humano. Desde que o ser humano teve de dedicar-se à tarefa de caçar e pescar, ele aprendeu através de sua experiência acumulada ao longo dos séculos a modificar seu desempenho para melhorá-lo continuamente (CHIAVENATO, 2008).

As duas escolas da Administração, Teoria Clássica e Teoria das Relações Humanas, ajudaram significativamente no processo de desenho e modelagem de cargos. Partindo deste pressuposto podem-se identificar quatro modelos de desenho de cargos: o modelo clássico, o modelo das relações humanas, o modelo das características do trabalho e, por fim, o sistema de alto desempenho.

O modelo clássico de desenho de cargos foi o primeiro estabelecido na ciência administrativa, onde descrevia as habilidades requeridas para que o funcionário desempenhasse suas tarefas. Para Taylor, quanto mais simples fossem as tarefas, maior seria a eficiência no desempenho do trabalho.

Partindo desta teoria, o modelo clássico tornou possível a admissão de trabalhadores com baixo nível de qualificação, e por consequência, a redução dos salários, gerando uma redução nos custos com treinamento e a facilidade de supervisão das atividades, já que os movimentos eram sempre repetitivos e de baixa ou nenhuma complexidade.

Porém, com o passar o tempo, este modelo revelou algumas limitações. Como cada trabalhador, desenvolve apenas uma tarefa específica e esta sendo repetitiva, ele apenas concentra-se em seu trabalho, perde o contato com os colegas e também sua identidade como pessoa dentro da organização, este tipo de trabalho traz também fadiga, monotonia, apatia e baixa moral no empregado. O trabalhador apenas fica dependente do chefe e suas ordens sob supervisão, sem interagir na organização e sem controle de seu próprio comportamento.

A teoria das Relações Humanas veio trazer uma maior ênfase nas pessoas em seu ambiente de trabalho. Este modelo de desempenho de cargos vem considerar a interação dos indivíduos dentro da organização, onde a importância do ser humano e de suas necessidades psicológicas ganha a preocupação dos dirigentes, ou seja, o operário deixa de ser visto apenas como uma máquina e ganha a identidade de um ser pensante e capaz de interagir entre as pessoas ganhando certo crescimento individual.

Porém, o desenho de cargos no modelo das relações humanas não é de todo diferente daquele visto no modelo clássico. A diferença existe nas implicações humanas: o *modelo humanista* tende a focalizar mais o contexto do cargo e as condições sob as quais é desempenhado do que o conteúdo do ou sua execução. O ocupante recebe atenção e consideração quanto as suas necessidades e não é tratado como máquina, permitindo também a interação e participação em algumas tarefas da unidade. Todavia, a consulta e a participação não devem interferir no cumprimento da tarefa, nem afetar o fluxo e a seqüência do trabalho (GIL, 2001)

Outro modelo que se seguiu foi o das características do trabalho. Nele o desenho do cargo não se baseia na presunção de estabilidade e permanência dos objetivos e dos processos organizacionais, mas na contínua mudança e revisão do cargo como responsabilidade básica colocada nas mãos do gerente ou de sua equipe de trabalho. Esse modelo supõe a utilização das capacidades de autodireção e autocontrole das pessoas e a definição conjunta de objetivos pelo ocupante do cargo e seu gerente. Sua viabilização prevê o enriquecimento do trabalho, que consiste em proporcionar tarefas especializadas mediante as quais se pode desenvolver um produto ou serviço completo. O enriquecimento torna-se a maneira prática para a adequação contínua do cargo ao crescimento profissional de seu ocupante. (Gil, 2001, p. 174)

Já o sistema de alto desempenho surgiu como consequência da abordagem sociotécnica e reconhece tanto a importância da sociologia no ambiente de trabalho como dos ganhos de produtividade com o uso da tecnologia correta. Nesse modelo, os empregados não se encarregam de tarefas específicas, cada empregado desenvolve um grande número de habilidades, e as diferentes tarefas confiadas à equipe são executadas pelo sistema de rodízio. A equipe é quem decide quem irá executá-las. Ela tem autoridade para organizar as tarefas e atribuir papéis entre seus membros, que por sua vez, são cobrados com responsabilidade pela consecução de um produto e livres dentro de determinadas restrições tecnológicas e orçamentárias para desempenhar suas atribuições conforme se sintam capazes. Assim, a responsabilidade da equipe não é a de distribuir trabalhos que motivem, mas de formar equipes cujos membros possuam qualificações necessárias para desenvolver as tarefas, onde os objetivos coincidam com os da organização. (Gil, 2001, p. 175)

Adotar este modelo significa educar a organização para que a mesma atue com equipes bem estruturadas que tenham alto grau de autonomia, ou seja, capazes de exercer com liberdade suas tarefas sob sua própria responsabilidade para um interesse comum.

Atualmente, é possível encontrar em quase todas as organizações, cada indivíduo designado a assumir um conjunto de tarefas específicas, mantendo, assim, determinado comportamento:

A partir do momento em que as pessoas passam a desempenhar papéis específicos é que as organizações começam a funcionar. Por isso, as organizações procuram selecionar seus empregados de tal forma que passem a cumprir seus papéis com a máxima eficácia. Procuram também avaliar

periodicamente seu desempenho a fim de verificar se aqueles papéis vêm sendo bem desenvolvidos. À medida que percebem discrepâncias entre eles e o desempenho real de cada empregado, as organizações promovem programas de capacitação. E quando verificam que as pessoas capazes de desempenhar a contento determinado papel são raras, oferecem maiores salários e outros benefícios com o objetivo de mantê-las. (Gil, 2001, p. 171)

Assim, não raro as organizações expõem a seus colaboradores os papéis a cumprir dentro de sua estrutura. Contudo, não é tarefa fácil determinar tarefas aos funcionários, pois de um lado estão envolvidos os aspectos mais óbvios como as atividades que lhes são confiadas, e em contrapartida vêm outros tipos de variáveis, aqueles mais sutis, ou seja, regras e uso de palavras, que de maneira geral são descritas de modo informal.

Para tanto, as organizações optam por utilizarem o conceito de cargo quando estão a tratar de papéis profissionais. Cargo aqui compreendido como um conjunto de funções definidas em determina estrutura organizacional; e tarefas ou atribuições como as atividades individualizadas executadas por um ocupante de cargo (GIL, 2001) ou ainda como um conjunto de funções de mesma natureza e complexidade (SOUZA et al, 2006). Um cargo representa um grupo de deveres e atividades relacionados. Os deveres de um cargo, de forma ideal, compreendem unidades de trabalho similares e relacionadas (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003). Entende-se, portanto, que cada atividade, desempenhada dentro da organização na busca de atingir seus objetivos, gira em torno dos cargos.

Entretanto, independente do conceito adotado para cargo, a relação entre cargo e a forma de se conceber a divisão do trabalho na estrutura organização é direta. Vale dizer, quando as estrutura organizacional tende a uma configuração mecânica é possível que os cargos sejam modelados segundo essa abordagem, com tarefas rotineiras e padronizadas com pouca autonomia do ocupante. Por outro lado, quando a configuração organizacional pauta-se em uma abordagem orgânica, os cargos concebidos levarão em consideração não apenas a tarefa, mas também as estratégias, os processos, a estrutura e as pessoas (SOUZA et al 2006).

As conseqüências e propriedades da modelagem de cargo podem ser percebidas nas nos vários processos relativos à gestão de pessoas. Nas atividades de recrutamento e seleção de pessoas uma vez que o perfil, as características e requisitos das pessoas necessárias à organização constam no Manual de Cargos. Também é com base na análise de cargos que se procura estabelecer adequada recompensa aos funcionários, de acordo com o que é exigido deles, os conhecimentos necessários, a complexidade do cargo, a responsabilidade, as condições de trabalho, dentre outros aspectos.

Já nos processos de desenvolvimento e de treinamento de pessoas, quando o primeiro está focado nos cargos a serem ocupados futuramente na organização e nas novas habilidades e capacidades que serão necessárias e o segundo, voltado para o presente, focalizando o cargo atual e melhorando as habilidades e capacidades para um bom desempenho. No que se refere a avaliação de desempenho, a modelagem de cargos é fundamental para identificar os empregados que necessitam de aperfeiçoamento, para definir o grau de contribuição nos resultados da empresa, descobrir novos talentos na organização, facilitar o autodesenvolvimento dos funcionários.

Como também, de posse de informações como condições de insalubridade e periculosidade inerentes a determinados cargos, são desenvolvidos programas de segurança no trabalho, com a preocupação primordial de prevenção de acidentes e eliminação de causas de acidentes no trabalho, e também a implantação de programas de higiene e medicina do trabalho, fazendo a proteção da saúde do trabalhador contra doenças que ele possa contrair em seu ambiente de trabalho ou de agentes resultantes dele.

É possível encontrar na literatura especializada (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2005; GIL 2001; DUTRA, 2009; LIMONGI-FRANÇA, 2007; SOUZA, 2006;

HIPÓLITO, 2002) variações quanto à nomenclatura e quantidade de fases do processo de modelagem de cargos. Entretanto, de forma geral, podem-se apontar três principais etapas desse processo, a saber: descrição dos cargos, análise do cargo e a elaboração do manual.

A primeira seria a descrição de cargos, processo durante o qual são expostas todas as atribuições de um cargo, ou seja, enumerado o que ocupante de determinado cargo faz, quando faz, como faz e por que faz; trata-se de declarar as tarefas, deveres e responsabilidades de um cargo a ser desempenhado.

A descrição do cargo tem natureza narrativa e expositiva, e se preocupa com o conteúdo do cargo, ou seja, com os aspectos intrínsecos (CHIAVENATO, 2008).

Na seqüência, a análise de cargos que é tida como uma pedra fundamental da gestão de pessoas, uma vez que as informações coletadas servem a inúmeros propósitos- desde o recrutamento e seleção a avaliação de desempenho. Esse é o processo de obter informações sobre os cargos; de determinar deveres, tarefas ou atividades que envolvem os cargos; momento de estudar todos os requisitos qualificativos (exigências), as responsabilidades e as condições impostas (ambiente de trabalho e seus riscos) pelo cargo para que o ocupante desempenhe adequadamente suas tarefas.

A análise e a descrição de cargos guardam relação direta, uma vez que a primeira não pode ser feita se a segunda. Contudo, apesar de tal relacionamento a diferença é que

(...) enquanto a descrição de cargo focaliza o conteúdo do cargo a análise de cargos procura determinar quais os requisitos físicos e mentais que o ocupante deve possuir, as responsabilidades que o cargo lhe impõe e as condições em que o trabalho deve ser feito (CHIAVENATO, p. 218, 2008).

Vale lembrar que a coleta de dados para as duas primeiras fases pode ser obtida por vários métodos, sendo os mais comuns as entrevistas, os questionários, a observação e os registros diários.

A entrevista é o método mais utilizado na busca dos dados a respeito dos cargos e para determinar seus deveres e responsabilidades. Já o questionário, tem como principal vantagem a rapidez de coletar informações de um grande número de funcionários. Já a observação direta é aplicável em cargos simples, rotineiros e repetitivos. Em geral, durante a observação, há a utilização de um roteiro para orientar os registros diários.

Realizadas a descrição e análise de cargos, chega-se finalmente a elaboração do manual de cargos da organização. Uma ferramenta administrativa onde estão descritos os cargos existentes na organização, suas funções, tarefas e atividades, como também as habilidades requeridas, competências e requisitos do trabalho. Elaborar um manual de cargos significa expor ordenadamente as atribuições de cada cargo e suas especificações quanto aos requisitos necessários para que as tarefas sejam desempenhadas.

O manual de cargos permite que o funcionário entenda seus deveres na organização e o deixa a par de todas as responsabilidades envolvidas no cargo. Proporciona informações importantes que servirão como base para equalizar a distribuição da carga de trabalho entre os funcionários e também para estimar o valor de pagamento para o cargo, ou seja, o salário, já que os trabalhadores querem que seu tratamento seja justo. Com as informações dos requisitos dos cargos, o manual vem proporcionar ajuda aos funcionários como um guia de desenvolvimento de suas funções para os presentes e futuros ocupadores do cargo. Como também, o manual de cargos traz aos gerentes e demais empregados uma base para resolver certos tipos de reclamações que vêm a surgir em conexão com os direitos e deveres do ocupante do cargo.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho adota uma perspectiva qualitativa uma vez que se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, “quando o interesse não está focalizado em contar o número de vezes em que uma variável aparece, mas sim que qualidade elas apresentam” (LEOPARDI, 2001).

Trata-se de um relato de intervenção organizacional resultado de um trabalho de conclusão de curso. Neste sentido procurou oferecer respostas sensíveis e competentes à demanda da APALA pelo processo de modelagem de seus cargos.

Sendo o objetivo da intervenção elaborar o manual de cargos da APALA, foram definidas etapas para atingi-la. Primeiramente, identificou-se a necessidade de evidenciar a metodologia utilizada para a execução do estudo de campo e a bibliografia necessária para dar o suporte conceitual às decisões na prática.

As técnicas de coleta de dados para o estudo dividem-se em duas: pesquisa em *fontes secundárias* e *entrevista não estruturada*. Primeiramente, uma pesquisa em sites específicos na *internet* a respeito de cada cargo e profissão a fim de descrever de maneira abrangente tudo que se diz respeito ao estudo realizado. Para descrever os cargos seguiu-se uma seqüência de entrevistas não estruturadas, momento em que cada ocupante teve a liberdade para conduzir suas respostas na direção em que considerou adequada.

Para se analisar dados coletados em fontes secundárias e durante as entrevistas foi organizado todo o texto extraído de ambas as fontes, tendo como base a temática estudada para que se possa realizar uma moldagem e síntese da informação, resultando num esboço final do trabalho que foi analisado e por fim validado.

No que se refere aos aspectos metodológicos considerados para a consecução dos objetivos propostos do presente artigo, pode-se caracterizar esse trabalho como um relato de experiência, uma vez que apresenta uma vivência no contexto de uma ONG, durante uma intervenção organizacional realizada na APALA que resultou na elaboração do manual de cargos da instituição.

Para tanto, utilizou-se revisão de literatura sobre o tema modelagem de cargos e procurou-se estabelecer relações entre fatos vivenciados no ambiente organizacional da APALA e o referencial teórico norteador. Assim, o presente estudo foi fundamentado em pesquisa bibliográfica, baseando-se em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. O trabalho se propõe a vincular a pesquisa teórica à prática, procurando estudar profundamente um processo organizacional, de maneira que seja alcançada sua compreensão de forma detalhada e que se possa, dessa forma, otimizar seu desempenho.

A temporalidade dos fatos compreende um estudo de pouco mais de dois meses. Dando-se início em 25 de novembro de 2008, com a primeira reunião da equipe envolvida e estendendo-se até a primeira semana de fevereiro do ano de 2009 com a apresentação dos dados descritos e analisados prontos para sua validação.

4. APRESENTAÇÃO DO RELATO

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A APALA – Associação dos Pais e Amigos dos Leucêmicos de Alagoas é uma instituição de natureza não-econômica, ou seja, sem fins lucrativos cuja utilidade é pública municipal, estadual e federal. Foi fundada no dia 10 de março de 1993 com o objetivo inicial de atender e dar assistência a crianças e adolescentes com leucemia do Estado de Alagoas, todavia a partir de maio de 1996 passou a dar abrigo às crianças e adolescentes com todo tipo de câncer e aos adultos com leucemia.

Todos os recursos utilizados para manter a instituição são provenientes de doações de pessoas e empresas sensíveis à causa e de aleatórias promoções que a entidade realiza.

A princípio, o que motivou a criação da APALA foram as dificuldades de tratamento ambulatorial para os pacientes que moram no interior do Estado, pois lá não existem serviços especializados em onco-hematologia. O pequeno número de leitos hospitalares para a internação, o aumento progressivo de casos diagnosticados, a baixa situação sócio-econômica dos assistidos e a distância de onde moram até Maceió, estes fatores acarretavam muitas vezes o abandono do tratamento, levando os indivíduos à morte. Por conta desta preocupante realidade, foi criada a "Casa de Apoio" que é vinculada à APALA, para hospedar os pacientes e seus acompanhantes durante o tratamento.

Atualmente, a APALA encontra-se com uma boa estrutura física, com espaços amplos, confortáveis e decorados, isto graças a projetos como o Casa da Criança, que contou com o apoio de vários arquitetos que ajudaram a APALA a oferecer aos pacientes e seus acompanhantes, acomodações com mais conforto. Conta com 56 ambientes projetados para atender da melhor maneira possível a missão de promover a defesa dos direitos das crianças e adolescentes com todo tipo de câncer e adultos com leucemia, contribuindo para melhorar sua qualidade de vida e reafirmar a esperança na cura através do acesso ao tratamento. Entre eles, encontram-se: bazar; brinquedoteca; refeitório; gabinete odontológico; sala de aula; sala de recreação; sala de apoio psicológico; sala de apoio ao serviço social; sala de terapia ocupacional; auditório climatizado; sala de informática; sala de telemarketing; banheiros; - quartos. A instituição atende em média 350 casos, onde 86% de sua demanda é formada por crianças e adolescentes.

Devido à profissionalização do quadro funcional da entidade, foi percebida a necessidade de se estabelecer um Manual de Cargos como um instrumento de organização e normalização das relações de trabalho entre empresa e seus colaboradores. A seguir, descreve-se o processo de modelagem dos cargos da APALA.

4.1 PRIMEIRA ETAPA: COLETA DOS DADOS SECUNDÁRIOS

A primeira etapa consistiu na coleta de dados sobre todos os cargos existentes na organização. Foram os cargos: Gerente Administrativo, Analista de Recursos Humanos, Motorista de Serviços Administrativos e Motorista responsável pelo transporte de pacientes, Vigilante, Recepcionista, Auxiliar de Serviços Gerais, Cozinheira, Brinquedista, Pedagogo, Psicólogo, Assistente Social, Assistente Administrativo, Contador, Auxiliar de Contabilidade, Encarregado de Cobrança, Gerente de Telemarketing, Supervisor de Telemarketing, Mensageiro de Telemarketing, Assistente Administrativo de Telemarketing e Operador de Telemarketing.

As primeiras pesquisas realizadas na busca de dados sobre cada um dos cargos citados começaram a partir da *Classificação Brasileira de Ocupações – CBO*, no site do Ministério do Trabalho, onde são apresentadas as famílias ocupacionais, os sinônimos, os requisitos do trabalho, a descrição sumária dos cargos, as condições do trabalho e seus recursos. Também foram realizadas pesquisas nos conselhos de cada área dos cargos, coletando dados a respeito dos mesmos.

Durante esta etapa foi necessário uma pesquisa bibliográfica que ajudou a melhor entender o universo de uma organização do terceiro setor, sendo que este conhecimento resultou num diferencial durante a modelagem dos cargos. Já que a elaboração do Manual de Cargos estava direcionada a APALA, uma organização voltada para o social, que não visa lucros e sim prestar solidariedade ao ser humano e seu desenvolvimento perante a sociedade. Esta etapa demandou bastante tempo de pesquisa, visto que foi a base para se iniciar todo o processo de execução das entrevistas não estruturadas que foram realizadas posteriormente.

Após reunir todas as informações necessárias para dar início à descrição dos cargos, passou-se a ser estudado o modo pelo qual seriam comparados os dados de natureza secundária, coletados através da pesquisa, com o que realmente era realizado na instituição por seus funcionários.

Contudo algumas dificuldades foram encontradas durante a coleta dos dados. Foi o caso do cargo de brinquedista, visto que não se encontra descrito na CBO como uma ocupação e/ou profissão. Portanto, a busca de informações a respeito do cargo de brinquedista necessitou de atenção redobrada e mais tempo de pesquisa.

A presente etapa foi classificada como a mais importante. A etapa que exigiu mais tempo, preparação, disposição e esforço, para que se fosse formado um esboço da estrutura do manual de cargos e servir de base para as etapas subseqüentes.

4.2 SEGUNDA ETAPA: DESCRIÇÃO DOS CARGOS

Após reunir todas as informações da CBO e dos Conselhos e buscar por informações complementares, deu-se início a segunda etapa. Esta etapa consistiu na descrição dos cargos, que nada mais é, do que um processo de sintetização dos dados coletados, dando-lhes uma descrição sumária, que fornece uma idéia global do determinado cargo e é constituída da apresentação das atividades nele envolvidas. Em seguida, houve a exposição das atribuições e especificação dos requisitos necessários para que o desempenho das tarefas ou atribuições seja realizado de forma plena.

A padronização utilizada para a descrição dos cargos foi designada de acordo com os parâmetros indicados pela própria entidade onde, assim, cada cargo foi estruturado de maneira padronizada.

Todos os dados encontrados a respeito dos cargos foram dispostos de início em sua forma mais abrangente, relatados na estrutura adotada pela organização, para que nenhuma informação fosse esquecida ou passasse despercebida. Após comparar a estrutura inicial com as informações conseguidas durante a etapa de entrevistas com os funcionários, seguiu-se a realização da modelagem de cargos voltada especificamente para a organização em que o estudo foi realizado.

4.3 TERCEIRA ETAPA: ENTREVISTAS NÃO ESTRUTURADAS

A terceira etapa consistiu em prospectar todos os detalhes das funções que compõem um cargo, estudando os contornos do ‘que’, ‘como’, e ‘para que’ se faz, registrando-se todas as exigências em termos de características exigidas para obtenção dos resultados esperados.

Para a realização desta etapa foi utilizado o método da entrevista não-estruturada, uma técnica de coleta de dados flexível que viabilizou a elucidação de dúvidas através de uma interação face a face com os ocupantes dos cargos.

As entrevistas realizaram-se dentro da instituição, onde os ocupantes dispuseram de parte do seu tempo para que pudesse ser realizada uma conversa entre ocupante do cargo e o analista, através de perguntas claras, precisas e restritas ao cargo analisado. Foi entrevistada a maioria dos ocupantes de cada cargo, exceto daqueles cujo nível de instrução é inferior ao ensino médio, neste caso, foram feitas entrevistas com seus gerentes e superiores.

Inicialmente a idéia era de se fazer uma combinação utilizando o método da entrevista mais da aplicação de questionários. Todavia no decorrer do processo foi possível perceber que não havia a necessidade de aplicar questionários, visto que, as entrevistas completavam de forma satisfatória os dados requeridos e os entrevistados estavam à vontade durante a conversa, colaborando ao ponto de oferecer material, por eles elaborados, sobre suas profissões, a fim de demonstrar à APALA quais eram suas atividades na execução de sua função. Os funcionários proporcionaram ainda como melhorar a pesquisa, sugerindo a busca

de dados nos conselhos federais para que fosse obtido um maior número de informações a respeito das atribuições de cada cargo e com isso adquirir mais subsídios para as próximas entrevistas e também para uma melhor elaboração do perfil de cada cargo.

No período em que as entrevistas estavam efetivamente sendo realizadas, alguns funcionários estavam de férias e a solução encontrada foi a de falar com seus supervisores ou outras pessoas cujos cargos eram similares e mantinham alguma relação. Foi o que ocorreu com o cargo de brinquedista, por exemplo, onde o trabalho exercido por uma das duas Pedagogas da entidade. As atribuições das pedagogas da APALA foram fornecidas por uma entrevista não estruturada juntamente a Gerência Administrativa e pela Assistência Social, que, além disto, informou sobre o curso de brinquedista, feito por uma das Pedagogas como capacitação para assumir o cargo. Assim, foi possível complementar os dados buscando informações a respeito do curso de brinquedista, que uma vez recolhidos esses dados finalizaram a descrição do cargo.

A etapa da entrevista foi bastante produtiva, uma vez que as pessoas contatadas foram sempre muito atenciosas com o espírito colaborador, e o mais importante, interessadas na execução do trabalho como um benefício não só da organização, mas como um benefício próprio. A prestatividade com que os funcionários realizaram todo o trabalho junto da equipe analista dos cargos foi de suma importância e enriquecimento ao trabalho através de suas dicas, sugestões e disponibilidade.

Durante o processo de entrevistas foi possível eliminar o que não se enquadrava as atividades realizadas pelos ocupantes de cargos na APALA e também acrescentar as atividades que não estavam descritas anteriormente e eram pertencentes às instituições do terceiro setor.

4.4 QUARTA ETAPA: ANÁLISE DOS DADOS E ELABORAÇÃO DO MANUAL DE CARGOS

A presente etapa foi a de avaliar os cargos já descritos e as informações coletadas durante as entrevistas. Através de uma reunião entre a equipe analista dos cargos, preparou-se uma redação provisória, que mais tarde foi analisada e comparada com o esboço inicial que apresentava os dados de maneira abrangente coletados da CBO e conselhos, e juntamente com as informações coletadas com as entrevistas.

Nesta fase, foram redigidas as tarefas que representam as atividades importantes dos cargos. Utilizando o modelo de descrição dos cargos citado na segunda etapa, para cada cargo foi cuidadosamente escrito as respectivas tarefas e atenciosamente moldado até atingir o formato adequado, compondo por fim o Manual de Cargos da APALA.

4.5 QUINTA ETAPA: ENTREGA DO MANUAL DE CARGOS

A entrega do manual de cargos foi realizada durante uma reunião com a principal responsável pelo departamento de Recursos Humanos da APALA, onde foram discutidas todas as etapas anteriores, explicando-as uma a uma e logo depois foi apresentado o Manual de Cargos já em sua forma trabalhada e com a modelagem adequada para a APALA entregando-o a coordenadora de Recursos Humanos para que mais tarde fosse avaliado por toda a equipe de funcionários e seus superiores, permitindo assim, apontar quais as possíveis modificações e se seria necessária a reestruturação do Manual.

4.6 SEXTA ETAPA: VALIDAÇÃO

De posse do Manual de Cargos em sua modelagem ideal, coube a APALA pode dar início ao processo de validação deste manual.

A validação estabelece uma evidência documentada do trabalho que foi realizado, fornecendo um alto grau de segurança de que o Manual de Cargos foi elaborado de maneira consistente atendendo as especificações predeterminadas pela entidade.

O processo de validação é de extrema importância porque vem tratar da consistência, precisão e contextualização do Manual de Cargos, envolvendo uma revisão de todos os dados levantados na pesquisa. Também porque é durante o processo de validação que se torna possível identificar incoerências na versão final do Manual, isto diminui o risco que se determine o fim do trabalho com divergências despercebidas anteriormente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Realizar um estudo de caso numa organização não governamental esclarece como este seguimento vem evoluindo e está inserido no contexto empresarial, assumindo um papel relevante no mundo organizacional. A APALA, organização filantrópica, viu-se frente à necessidade de aperfeiçoar seus processos administrativos evidenciando a importância de um registro de seu quadro funcional e atividades realizadas, através da elaboração de um manual de cargos.

Durante a elaboração do manual de cargos da APALA foi possível entender como a descrição das atribuições e as especificações dos cargos constituem como cada um é estruturado e dimensionado. Ao descrever cada cargo de maneira sintetizada foram demonstradas desde as tarefas realizadas pelo ocupante, até as razões porque as faz.

A modelagem de cargos capacita os funcionários para assumir responsabilidades atuando de maneira proativa, elevando o índice de qualidade no trabalho, de maneira que o clima organizacional esteja favorável para que as pessoas nele inseridas se sintam seguras a participar e inserir novas idéias no âmbito empresarial. Além de proporcionar ao ocupante do cargo o conhecimento a respeito de seu desempenho, o manual de cargos deve estar sempre sendo ajustado conforme as mudanças.

Entretanto, vale lembrar que o conceito de cargo é uma decorrência da divisão de trabalho deflagrada pelo modelo burocrático, e como se sabe, há tempos esse não é mais a única configuração que pode ser encontrada no mundo das organizações. O tradicional organograma com suas rígidas caixinhas vem sendo substituído por novos formatos organizacionais e, nesse contexto os cargos estão sendo também transformados em atividades conjuntas desenvolvidas por equipes.

Assim, ao permanecer enfatizando os cargos e não as pessoas que os ocupam, a APALA pode deixar de reconhecer os talentos daqueles que realmente se destacam, que assumem responsabilidades e que, portanto, agregam mais valor. A atual estrutura de cargos adotada provavelmente demandará mudanças na medida em que a APALA expandir ainda mais suas atividades, o que já é esperado para um futuro bem próximo.

Neste sentido, a modelagem de cargos atualmente proposta não é estática, uma vez que deve acompanhar as mudanças organizacionais internas e as demandas externas, ajudando a APALA a continuar atingindo os objetivos a que se propõe.

6. REFERÊNCIAS

Ashoka Empreendedores Sociais; McKinsey & Company Inc. **Empreendimentos Sociais Sustentáveis** – Como elaborar planos de negócios para organizações sociais. São Paulo, Peirópolis, 2001.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BOSE, Monica; SCHOENMAKER, Luana; **Especificidades da gestão de pessoas no terceiro setor** In: EnANPAD - ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD; 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2ªed. Rio de Janeiro. Campus, 2005.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processo, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.

FUCS, José. *Por dentro do universo das ONGs*. **Revista Época**. 534. ed. São Paulo: Globo, 2008, 11 de agosto.

GIL, Antonio C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GOHN, Maria da Glória. **Educação Não-Formal e Cultura Política**. 2 ed. São Paulo, Cortez, 2001.

HIPOLITO, J. A. M. Sistemas de recompensas: uma abordagem atual. In: FLEURY, M.T. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

KANITZ, STEPHEN. **O que é o Terceiro Setor?** Disponível em <http://www.filantropia.org/OqueTerceiroSetor.htm>. Acesso em 11 de julho de 2009.

LEOPARDI, M. T.; BECK, C. L. C.; NIETSCHKE, E. A.; GONZALES, R. M. B. **Metodologia da pesquisa na saúde**. Santa Maria: Pallotti, 2001.

LIMONGI-FRAANÇA, A. C.. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, fundamentos e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RAMIRO, DENISE. **O poder das ONGs**. Revista Época. 534. ed. São Paulo: Globo, 2008, 11 de agosto.

SALAMON, LESTER. **Entrevista sobre o terceiro Setor**. Disponível em <http://www.lead.org.br/article/view/667>. Acesso em 11 de junho de 2009.

_____. **Quatro desafios, cinco anos depois**. Disponível em 2009.<http://www.voluntariosemacao.org.br/files/Quatro%20desafios%20para%20o%20terceiro%20setor.doc>.. Acesso em 11 de junho de 2009.

SALAMON, Lester M. e ANHEIER, Helmut K. **The emerging sector: the nonprofit sector in comparative perspective - an overview**. Baltimore, The Johns Hopkins University - Institute for Policy Studies, 1994.

SOUZA, Maria Zélia de Almeida (et al.). **Cargos, carreiras e remuneração**. Rio de Janeiro: FGV, 2005, 160 p. (Série Gestão de Pessoas).

VOLTOLINE, Ricardo. **Terceiro setor: planejamento e gestão**. 2.ed. São Paulo: Senac

ZAVAGLIA, Tércia. **Gestão de pessoas: desafios, tendências e expectativas**. São Paulo: Alínea, 2006.