



Recrutamento e seleção no terceiro setor: um estudo em ONGs de Juiz de Fora

Victor Cláudio Paradela Ferreira
victor.paradela@hotmail.com
UFJF

Daniella Cunha Azevedo
daniellacazevedo@gmail.com
UFJF

Débora Vargas Ferreira Costa
deboravargas82@gmail.com
UFRRJ

Débora Magalhães Kirchmair
deboramkirchmair@gmail.com
IF SUDESTE - MG

Resumo: O aumento do número de organizações do terceiro setor nos últimos anos tem despertado o interesse de pesquisadores. Isso ocorre porque essas organizações possuem especificidades que devem ser consideradas no processo de gestão. Especificamente, a gestão de pessoas pode cumprir um papel relevante para o atingimento dos objetivos dessas organizações. Assim, esta pesquisa teve como objetivo identificar os principais desafios enfrentados pelos dirigentes de Organizações Não-Governamentais no recrutamento e seleção de seus trabalhadores e voluntários. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa com vinte e oito ONGs da cidade de Juiz de Fora. Foi possível constatar falhas no processo de recrutamento e seleção, tais como a base exclusiva em indicações pessoais, a não adoção do recrutamento interno e a inexistência da descrição dos cargos e de requisitos mínimos que deveriam ser exigidos dos voluntários e funcionários. A partir dos dados levantados foram propostas possíveis medidas a serem adotadas por essas organizações.

Palavras Chave: Gestão de Pessoas - Recrutamento - Seleção - Terceiro Setor - ONGs

1. INTRODUÇÃO

Fatores econômicos, políticos, sociais e ambientais, alinhados à globalização e à expansão tecnológica têm contribuído para o contexto de transformações, inovações e desenvolvimento nas organizações. No novo ambiente social e organizacional, contar com pessoas adequadas aos cargos que ocupam é fundamental para o desenvolvimento e mesmo a sobrevivência de qualquer organização, como lembram Paradela e Gomes (2018).

Para Demo, Fogaça e Costa (2018), as atividades da área de Gestão de Pessoas têm papel estratégico para as organizações, sendo de fundamental importância que suas ações contribuam para o alcance dos objetivos perseguidos. Entretanto, em pesquisa realizada pelos autores, com base nas publicações sobre gestão de pessoas em periódicos brasileiros da área de administração, foi identificado que as políticas de recrutamento e seleção compõem o rol de assuntos menos investigados. Assim, os autores sugerem estudos voltados para essa temática, que tem caráter estratégico, a fim de contribuir com seu aprimoramento nas organizações.

Essa constatação também se aplica às Organizações Não Governamentais (ONGs). Conforme destacam Orsini e Souza (2018), as ONGs dependem fundamentalmente da existência de pessoas comprometidas e engajadas com os seus objetivos. Em decorrência, a execução de processos adequados de recrutamento e seleção precisa merecer a atenção dos gestores dessas organizações.

Perani (2018) destaca que, desde a década de 1990, é perceptível o crescimento das ONGs no Brasil e que estas têm sido vistas como um agente social, ocupando espaços onde empresas e governos não conseguem atuar de forma adequada. Binotto et al. (2016) afirmam que esse crescimento setor relaciona-se com a existência de necessidades não atendidas da sociedade em diversos aspectos como saúde, educação, lazer. Destacam também esses autores que, além dos voluntários, tais organizações precisam contar com profissionais remunerados que executem as atividades mais importantes. Pesquisa por eles realizada junto a gestores de ONGs revelou que uma das maiores dificuldades percebidas para manter uma administração adequada dessas organizações tem sido contar com profissionais qualificados.

O aumento do número de ONGs atuando em políticas públicas decorreu da redução do tamanho do Estado a partir dos anos 1990, conforme afirma Diniz (2016). Surgiu, então, um desafio ainda maior para essas organizações, passando-se a exigir mais profissionalismo, geração e mensuração de resultados. A qualidade da gestão representa, conforme realçam Oliveira e Callado (2019), um fator fundamental na busca de parcerias e recursos financeiros, em um espaço de grande concorrência. Esse fato vem fazendo com que as ONGs invistam cada vez mais na profissionalização dos seus quadros e, mesmo no caso dos voluntários, que busquem pessoas de fato qualificadas para exercer as funções que lhes são confiadas.

Percebe-se, todavia, que grande parte dessas organizações possuem deficiências na sua gestão. Para Tenório (2009, p. 7) “por não terem desenvolvido um estilo próprio de gestão, as ONGs encontram dificuldades na execução das tarefas administrativas, ainda que diferentes das enfrentadas pelas empresas tradicionais”. Partindo-se, então, do pressuposto de que um dos cuidados mais relevantes para o sucesso gestão é contar com pessoas adequadas aos cargos que ocupam, fica evidenciada a importância do estudo do processo de Recrutamento e Seleção, buscando-se sua adaptação às peculiaridades da gestão de ONGs.

Desta maneira, a pesquisa cujos resultados estão aqui apresentados buscou responder a seguinte questão central: Como tem sido conduzidos os processos de recrutamento e seleção em ONGs? A investigação se deu a partir de uma revisão da literatura, seguida de pesquisa de

campo em 28 ONGs, com os procedimentos que estão explicados na seção dedicada à metodologia.

Este artigo, que apresenta os resultados encontrados, está estruturado em cinco seções, contando com esta introdução. A próxima apresenta a revisão da literatura realizada. A terceira relata o percurso metodológico realizado. Em seguida, são analisados os resultados obtidos no campo. Por fim, são tecidas as considerações finais acerca do trabalho apresentado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta o aporte teórico levantado de modo a subsidiar a análise da pesquisa de campo realizada. Inicialmente, é abordado o processo de Recrutamento e Seleção sob a ótica de vários autores. Em seguida, é apresentado o conceito de ONG, destacando como as suas características e particularidades.

O processo de recrutamento de pessoas tem como objetivo, como lembra Gattai (2020), suprir as vagas em aberto em uma determinada organização com profissionais capazes de realizar de forma adequada as atividades de responsabilidade do cargo. O início desse processo se dá com a identificação da necessidade de novos talentos, o que deve ser fruto de um adequado planejamento, no qual devem ser previstos fatos como necessidades de ampliação do quadro funcional, aposentadorias, desligamentos de funcionários e surgimento de novas demandas técnicas não atendidas pelos funcionários atuais. É preciso não apenas providenciar divulgar as vagas, mas também definir de forma adequada o perfil desejado para os candidatos, de modo a que se apresentem para a seleção apenas pessoas que, a princípio, possuem capacidade para desempenhar as tarefas que serão confiadas aos contratados.

O recrutamento e a seleção representam uma das principais atividades da gestão de pessoas nas organizações, incluindo as ONGs. Assim, é muito importante que esse processo seja bem conduzido para que possa perceber os resultados do trabalho voluntário. Quando não é realizado de modo adequado, vários problemas podem ser gerados tanto para as organizações quanto para os trabalhadores. River (2015) destaca como principais a desmotivação, inadaptação ao cargo ou à instituição, baixo desempenho e demissões precoces.

Nas ONGs, a participação de voluntários reforça a necessidade de que sejam conduzidos processos seletivos adequados. Não se deve esperar que pessoas se sintam tocadas e busquem o projeto, pois, dessa forma, talvez não consigam atrair as pessoas certas para exercer determinadas funções. Conforme realçam Cavalcante et al (2015), em ONGs em que isso acontece, a seleção tende a ser assistemática e desestruturada, pois é baseada na afinidade do candidato com a proposta da organização e disponibilidade de trabalho.

Bacchi e Fonseca (2017) afirmam que, no caso das ONGs, a desistência por parte dos voluntários pode ocorrer por não haver congruência entre os objetivos pessoais e os objetivos e valores da organização, o que pode gerar um sentimento de não pertencimento. As autoras destacam também que existem casos em que os gestores não se dispõem a cobrar assiduidade, compromisso dos voluntários, pela falta de remuneração.

Uma vez detectada a existência ou a previsão de uma vaga a ser suprida, o próximo passo deve ser, conforme asseveram Carvalho, Passos e Saraiva (2016), a determinação das principais competências que deverão ser buscadas. Tal definição deve ser feita com a participação direta do gestor responsável pela supervisão do futuro contratado, tendo por base as tarefas inerentes ao cargo e os conhecimentos, habilidade e atitudes que poderão contribuir para que sejam adequadamente desempenhadas. Em seguida, precisam ser identificados os requisitos correspondentes como a formação acadêmica e a experiência a ser exigidas.

Depois, vem a determinação da fonte, ou seja, de onde serão buscados os candidatos. O recrutamento pode ser tanto interno, ou seja, restrito aos que já trabalham na organização contratante, como externo, que é aquele aberto a qualquer pessoa interessada em participar. Com relação ao interno, percebe-se, na visão de Limongi-França (2007), que existem diversas vantagens relevantes, como o incentivo aos profissionais em permanecer na organização, os menores gastos envolvidos, a maior rapidez e ainda o fato de não necessitar de um processo de adaptação à cultura da organização. Por outro lado, ainda de acordo com a autora citada, há desvantagens, como o menor leque de escolhas e a dificuldade de renovação da cultura organizacional. Já o recrutamento externo possibilita a entrada de novas pessoas, com diferentes perspectivas e competências, o que favorece mudanças na cultura organizacional e uma melhor interação com o ambiente externo. Por outro lado, esse tipo de recrutamento pode provocar a insatisfação dos trabalhadores que já estão no quadro, que podem se sentir preteridos. Além disso, é mais caro e requer técnicas mais robustas de seleção.

Conhecidas as competências desejáveis, com seus possíveis indicadores e escolhida a fonte de recrutamento, parte-se para a divulgação da vaga. Nesse momento, como afirma Menezes (2014), devem ser definidos os requisitos mínimos exigidos dos candidatos e indicados os procedimentos para inscrição. No caso dos recrutamentos externos, podem ser feitos anúncios em *sites* de empregos, consultados bancos de currículos ou redes sociais, em especial o LinkedIn, que é voltado especificamente para a área profissional. Silva e Barreto (2019) afirmam que o recrutamento online pode promover maior rapidez no processo além da redução de custos. Reforçam, entretanto, que o ele dificilmente substitui totalmente o processo tradicional, sendo antes uma ferramenta auxiliar. Nos processos internos, basta um comunicado geral aos funcionários, usando a rede de comunicação institucional.

Para o sucesso dos esforços de recrutamento, é necessário, como realçam Souza e Souza (2016), que a organização possua clareza das tarefas que cabem a cada cargo. É com base no bom conhecimento dos cargos que se pode definir as características desejáveis de seus ocupantes. Tais características podem relacionar-se a aspectos comportamentais (características de personalidade), educacionais (escolaridade possuída), capacidades específicas (domínio de ferramentas de informática, por exemplo), dentre outras. A instituição, poderá colocar como requisitos, por exemplo, alguma exigência de formação específica, faixa etária, condições físicas, aptidões. Sua definição deve ser feita com base na descrição do cargo, enriquecida com informações dadas pelo gerente que irá supervisionar o novo contratado.

Após recebidas as inscrições, parte-se para a seleção, etapa que merece atenção especial, já que é ela que vai definir qual candidato vai ficar com a vaga. De acordo com Meirinhos e Rodrigues (2014), as atividades mais comuns de seleção consistem em análise curricular, para verificação da formação e das experiências possuídas; provas de conhecimento, para medir o grau de conhecimento técnico; testes psicológicos, para conhecer e avaliar as características pessoais; dinâmicas de grupo, com o intuito de avaliar aspectos comportamentais e a entrevista, que é a técnica mais utilizada pelas organizações e possibilita um melhor conhecimento das competências possuídas, por meio da apresentação de opiniões e da narrativa de situações já vivenciadas. No caso dos recrutamentos internos, podem também ser considerados os resultados de avaliações do desempenho.

Os procedimentos de seleção citados devem ser conduzidos tendo por base a detecção das competências possuídas, como defendem Carvalho, Passos e Saraiva (2016). Dessa forma, deixam de ser buscadas apenas conformidades com padrões pré-estabelecidos de comportamento e formação, passando a ser priorizada a capacidade que cada candidato demonstra possuir para contribuir com o sucesso da organização. Segundo Belfort, Santos e

Tadeucci (2012), esse modelo de gestão por competências busca incentivar a incorporação de novas habilidades e ampliar as já possuídas.

Dadas as limitações de tamanho do artigo, não caberia detalhar as formas de condução das diversas técnicas de seleção que podem ser adotadas, mas é necessário que os gestores e os especialistas em gestão de pessoas eventualmente participantes dos processos procedam uma escolha cuidadosa daquelas que se revelem mais adequadas às características dos cargos que precisam ser supridos. Precisam ser também consideradas as peculiaridades das ONGs.

Conforme destaca Ferreira (2008), com o intuito de suprir lacunas presentes na sociedade e no planeta como um todo, originaram-se as organizações não governamentais. Observou-se, desde os anos 1960, o crescimento de organizações que não são nem públicas e nem privadas. A partir da década de 1990, alguns fatores contribuíram para a formação de um contexto nacional e internacional mais complexo, o que fez com que as organizações tivessem que se reinventar para manter sua sustentabilidade sociopolítica e financeira. Um desses novos fatores que têm desafiado as ONGs é a exigência por maior qualidade técnica e gerencial, pela inovação e pela efetividade da ação social (ARMANI, 2008).

Tenório (2009) ressalta algumas características relacionadas as ONGs como: o trabalho é realizado em torno de um ideal comum; o planejamento das atividades a serem realizadas dependem, principalmente, de financiamentos de terceiros; suas atividades são caracterizadas pela informalidade, tornando-a ágil, porém, dificultando a gestão pela falta de definições claras das atividades e seus responsáveis; os trabalhos são de longo prazo e mais qualitativos; as organizações dependem de doações e parcerias. Na mesma direção, Albuquerque (2016) destaca que as instituições sociais precisam ser analisadas considerando-se suas peculiaridades, que torna mais desafiadora sua gestão. Essas características revelam a complexidade inerente à gestão das ONGs, reforçando a necessidade de que sejam buscadas metodologias adequadas de recrutamento e seleção.

Para Cavalcante (2016), o fato da maioria das ONGs contar com voluntários para desempenhar parte de suas atividades, traz a seus gestores um desafio adicional, uma vez que alguns processos relativos ao gerenciamento desse grupo precisam ser distintos dos direcionados aos funcionários. Os voluntários precisam ser atraídos de uma forma adequada, não sendo esse um processo simples como ocorre com os trabalhadores remunerados, para quem a simples oferta de um emprego, com a renda a ele associado, é forte o bastante para fazer com que qualquer vaga em aberto tenda a ter boa procura de candidatos interessados.

Com base nos aportes teóricos aqui destacados, foi conduzida a pesquisa, cujos procedimentos metodológicos estão a seguir descritos.

3. METODOLOGIA

A pesquisa, cujos resultados estão aqui apresentados, adotou uma orientação qualitativa, nos termos propostos por Yin (2016), que destaca ser esse tipo de investigação direcionado para a subjetividade dos pesquisados, com foco privilegiado nas percepções por eles manifestas. Manteve um caráter descritivo o qual, como lembra Triviños (2011), se caracteriza quando são apresentadas as principais características de um determinado fenômeno sem que se pretenda explicá-lo por meio do estabelecimento de relações de causa e efeito.

O *corpus* da pesquisa foi constituído dos gestores de 28 organizações não governamentais que foram entrevistados. As ONGs participantes são todas localizadas em Juiz de Fora – MG, cidade de residência dos pesquisadores, sendo, portanto, adotado o critério de acessibilidade, nos termos propostos por Vergara (2016). Partiu-se de um cadastro de entidades

sem fins lucrativos mantido pela Prefeitura Municipal. Após serem excluídas igrejas, clubes, sindicatos e outras organizações fora do escopo da pesquisa, procurou-se contato com todas as ONGs listadas. Muitas, porém, não foram encontradas nos endereços que constavam do referido cadastro nem tampouco localizadas em pesquisas na internet. Restaram, então, 36 instituições, sendo que os gestores de oito delas preferiram não participar da pesquisa, resultando nas 28 que, por fim, foram consideradas.

O levantamento de dados ocorreu a partir da realização de entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes dessas organizações. O roteiro foi elaborado com base na revisão da literatura efetuada. Foram, então, formuladas questões direcionadas para os procedimentos de recrutamento e seleção considerados relevantes pelos estudiosos do tema, buscando-se verificar de que forma eles têm sido adotados nas organizações pesquisadas.

O tratamento dos dados foi baseado na interpretação das respostas e posterior categorização de acordo com a similaridade de conteúdo, seguindo-se a técnica de análise do conteúdo, nos termos propostos por Bardin (2011). As categorias foram definidas *a priori*, com base no referencial teórico adotado.

As análises proporcionadas pela adoção desses procedimentos estão expostas a seguir.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Buscou-se conhecer melhor a realidade das ONGs pesquisadas, com foco especial nos procedimentos de recrutamento e seleção adotados. A compreensão desse aspecto específico exige, entretanto, um olhar mais amplo sobre as características das organizações participantes. Um dos aspectos investigados foi o seu tempo de existência, o qual pode influenciar diretamente a maturidade da gestão. Apurou-se que a maior parte (17), possuíam mais de 20 anos de existência. Seis possuíam de 11 a 20 anos, três de 6 a 10 anos e apenas 2 foram criadas nos últimos cinco anos. Conclui-se, portanto, que essas organizações possuem tempo considerável e que eventuais deficiências verificadas nos procedimentos de recrutamento e seleção não podem ser relacionadas a uma suposta falta de experiência e maturidade.

No que diz respeito à responsabilidade pela gestão de pessoas, em dezenove das ONGs estudadas, essa atribuição cabe ao gerente geral ou cargo similar. Em apenas quatro há um setor específico. Nas outras cinco, verificou-se que não existe um responsável direto, estando essa função sem um trabalho sistemático. Tendo em vista a importância das atividades afetas a essa área, pode-se considerar preocupante essa situação. Dependendo do tamanho da organização, não se mostra necessária a criação de um setor específico de gestão de pessoas, mas é imprescindível que haja pelo menos uma pessoa responsável pelo processo para que, conforme destacam Orsini e Souza (2018), a organização tenha maior facilidade de lidar com pessoas com competências adequadas e comprometidas com o trabalho que desenvolvem.

Foi questionado também se as organizações planejam de forma sistemática suas ações. Dezoito entrevistados responderam que possuem um trabalho estruturado de planejamento, ressaltando, porém, que nem sempre conseguem desenvolver essa atividade da forma como gostariam. Em nove dessas ONGs, foi citado o planejamento de médio e o longo prazo, mas constatou-se que as ações de curto prazo, voltadas para o gerenciamento cotidiano da instituição, não contam com a necessária previsão. Nas outras que declararam trabalhar de forma planejada, verificou-se, ao contrário, a existência apenas de planos de ação diários ou semanais, sem que estejam respaldados em uma visão de longo prazo. Observa-se, assim, que esse aspecto não se encontra adequadamente atendido, corroborando o que Tenório (2009) alerta como um dos problemas típicos das ONGs: a gestão pouco sistematizada.

Outro ponto levantado refere-se ao quantitativo de funcionários que as organizações possuem. A figura a seguir apresenta os dados levantados:

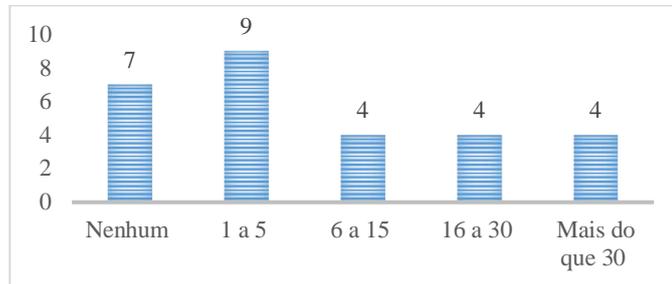


Figura 01: Número de funcionários
Fonte: dados da pesquisa

Como se vê, a maior parte das instituições entrevistadas apresentou um número pequeno de funcionários ou até mesmo a inexistência deles. É possível afirmar que a necessidade de recursos financeiros é um fator crucial e que impacta diretamente no corpo de trabalho das ONGs, como asseveram Oliveira e Callado (2019). Mas sabe-se também que algumas organizações são de pequeno porte e que, por isso, não precisam de um grande quadro de trabalhadores. Some-se a isso a possibilidade de contar com voluntários, o que se verifica em quase todas as organizações pesquisadas, conforme revelado a seguir.

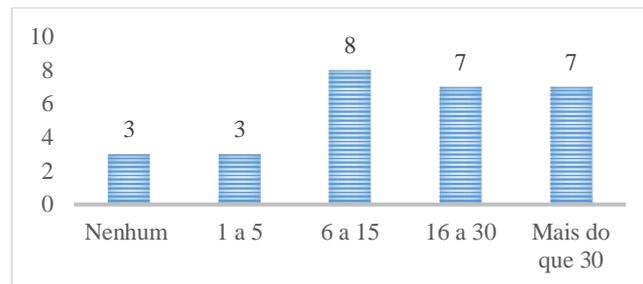


Figura 02: Número de Voluntários
Fonte: dados da pesquisa

Como se percebe, na comparação entre as duas figuras apresentadas, as organizações pesquisadas têm sua força de trabalho mais centrada no voluntariado do que no trabalho remunerado. Conforme destacam Bacchi e Fonseca (2017), o trabalho voluntário é uma característica muito forte das ONGs e isso exige especial atenção dos gestores, inclusive no que tange ao recrutamento e seleção. Um aspecto importante refere-se aos cuidados legais requeridos. Assim, foi questionado se tem sido providenciada a assinatura do termo de adesão, conforme previsto na legislação aplicável. Das 25 organizações que mantêm voluntários, 21 adotam essa prática. Em uma delas, além do termo de adesão, há também documentos para desligamento e afastamento. Em outra, ainda, há o termo de imagem. Das que não exigem a assinatura do termo de adesão, uma justificou esse fato por não possuir espaço físico, enquanto outra alegou que seus voluntários não são fixos, sendo convocados apenas para eventos específicos. Ambas representam alegações pouco consistentes, parecendo válido supor que o que está faltando, de fato, é um maior cuidado por parte dos gestores com essa importante providência, cuja falta tem potencial de impactar significativamente as finanças da instituição. Esse é um exemplo de como a ausência de procedimentos padrões, fruto da inexistência de um adequado sistema de gestão de pessoas, pode ser prejudicial.

No que tange ao recrutamento e seleção, foi questionado se as instituições contam com uma definição prévia do perfil desejado para cada cargo, medida importante, como afirmam

Carvalho, Passos e Saraiva (2016). Vinte entrevistados responderam que sim, enquanto os demais oito afirmaram que não possuem. Essa situação revela uma fraqueza dos procedimentos adotados, podendo comprometer a qualidade dos processos seletivos e gerar problemas de turnover, motivação, retenção de talentos, dentre outros.

A respeito dos canais para divulgação das oportunidades de recrutamento, a figura a seguir resume os principais que têm sido utilizados.

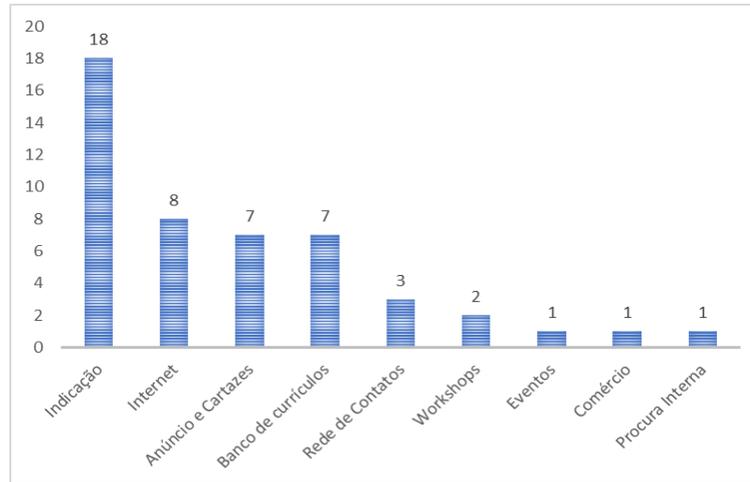


Figura 03: Meio de divulgação das vagas
Fonte: dados da pesquisa

Como se percebe, a indicação é a principal fonte de divulgação. Essa situação não está alinhada contudo, às melhores práticas de recrutamento e seleção, conforme destacam Silva e Barreto (2019). Nas indicações, as relações pessoais podem se sobressair, prejudicando a qualidade da escolha. A divulgação na internet e a utilização de banco de currículos, que revelam-se meios mais adequados, tiveram menos da metade de citações do que as indicações.

Foi perguntado também qual é o critério mais significativo para a escolha dos voluntários e/ou profissionais. As respostas são apresentadas a seguir:

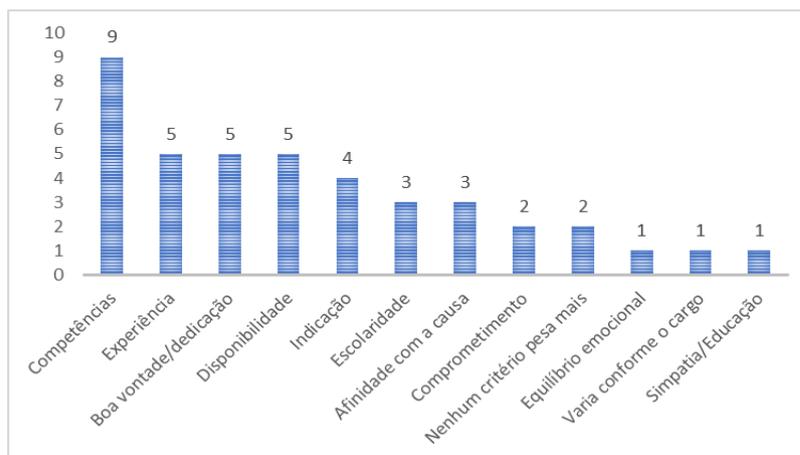


Figura 04: Critérios mais importantes para escolha de funcionários/voluntários
Fonte: dados da pesquisa

Pode-se notar que os quesitos para a escolha de um funcionário e/ou voluntário são bem diversificados, sendo que a maioria das instituições entrevistadas foca, principalmente, em pessoas que tenham competências para o cargo, seguido de características que envolvam dedicação com o trabalho e disponibilidade, além da necessidade de experiência. Nesse aspecto, as ações de seleção mantidas revelam-se alinhadas com as melhores práticas, defendidas por

estudiosos como Carvalho, Passos e Saraiva (2016), Meirinhos e Rodrigues (2014), Menezes (2014) e Souza e Souza (2016), mencionados na seção que apresentou o referencial teórico adotado. A inclusão de “boa vontade” entre os principais fatores verificados é que difere um pouco do que se costuma priorizar em processos seletivos, mas pode ser explicada pelo fato de incluir também a seleção de voluntários, na qual trata-se, sem dúvida, de uma importante condição, uma vez que, conforme afirma Tenório (2009), o trabalho nessas organizações é realizado em torno de um ideal comum. Vale ressaltar, todavia, que não é suficiente ter intenção de focar nesses critérios, sendo necessário contar com procedimentos que possam efetivamente contribuir para que sejam verificados.

Nota-se que os critérios “comprometimento” e “afinidade com a causa” foram pouco citados, indicando, assim, que representam aspectos que não têm sido bem verificados nos processos seletivos, em contraste com “boa vontade”, já destacada. Isso pode explicar o que foi revelado na resposta à questão seguinte, que indicou a falta de compromisso e de envolvimento com a causa como problemas encontrados nos trabalhadores. Tem-se aqui um exemplo de como é importante alinhar os processos seletivos com as necessidades das organizações que os promovem, nos termos indicados por Gattai (2020).

A pergunta seguinte indagou quais as principais dificuldades que têm sido enfrentadas na gestão dos funcionários. A partir das respostas, foi elaborado um mapa perceptual, apresentado a seguir, que revela todas as palavras citadas, sendo as mais mencionadas representadas por uma fonte maior e as menos mencionadas por uma fonte menor.

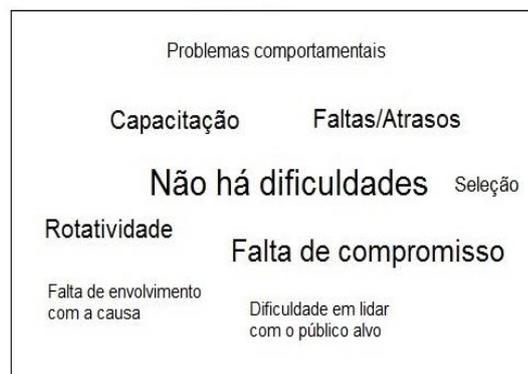


Figura 05: Dificuldades enfrentadas na gestão dos funcionários
Fonte: dados da pesquisa

Observa-se, na figura 5, que a resposta mais citada pelos respondentes foi “não há dificuldades”. Chama atenção essa resposta, uma vez que é bastante comum, na maioria das organizações, a ocorrência de diversos tipos de problemas no gerenciamento dos trabalhadores. Esse resultado indica que, nas ONGs, ou ao menos nas pesquisadas, há uma maior facilidade nesse importante aspecto, talvez em decorrência do que Orsini e Souza (2018) apontam como uma característica comum a essas organizações: a maior adesão de seus membros aos propósitos perseguidos.

O segundo problema mais citado, a falta de compromisso, pode ser decorrente de inadequações no perfil dos candidatos selecionados, as quais, por sua vez, tendem a se manifestar quando os processos seletivos são mal conduzidos, como aponta River (2015). Conforme revelado nas respostas à questão anterior, os entrevistados não apontaram o comprometimento como um dos fatores de seleção que têm sido mais valorizados. Em se tratando de organizações que desenvolvem trabalhos que, em geral, podem ser beneficiados pelo efetivo envolvimento com as causas defendidas, como lembram Bacchi e Fonseca (2017), trata-se de um problema que deve merecer a atenção dos gestores.

Outro ponto abordado foi com relação às principais facilidades encontradas na gestão desses funcionários, tendo sido obtidas as repostas demonstradas no mapa perceptual a seguir:

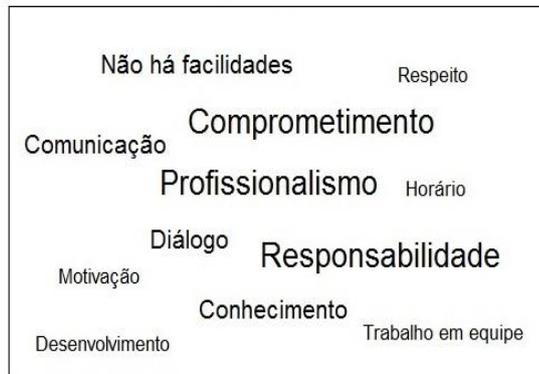


Figura 061: Facilidades na gestão dos funcionários
Fonte: dados da pesquisa

Como se vê, três termos foram os mais citados: comprometimento, profissionalismo e responsabilidade. Percebe-se que algumas instituições citaram esses mesmos termos como dificuldades, o que revela a existência de significativas diferenças entre as organizações pesquisadas. Conforme destaca Gasalla (2007), a gestão de pessoas revela-se bastante distinta de uma organização para a outra, devido a diversos fatores, como a cultura mantida, as estratégias corporativas adotadas, os desafios e facilidades encontrados no dia a dia e o tipo de trabalho desenvolvido ou área de atuação. Embora em relação a esse último aspecto seja possível supor que existam mais semelhanças do que diferenças entre as organizações pesquisadas, em todos os demais podem ocorrer significativas distinções.

Uma outra resposta que chamou atenção foi “Não há facilidades”. Essa afirmação é tão radical quanto a de que não haveria nenhuma dificuldade, apresentada em resposta à questão anterior. Indica o quanto a gestão de pessoas tem sido desafiadora para algumas das organizações estudadas. Como observa Malvezzi (2013), na sociedade atual a GP revela-se mesmo complexa, dadas as características encontradas no ambiente social, econômico, cultura e tecnológico. Em entidades do terceiro setor, com todas as limitações de recursos que, em geral, as caracterizam, como asseveram Miranda e Oliveira (2019), o gerenciamento da força de trabalho representa mesmo um desafio ainda maior.

De forma semelhante, os mesmos questionamentos foram realizados quanto aos voluntários, em cuja gestão foram apontadas as dificuldades reveladas na figura a seguir.

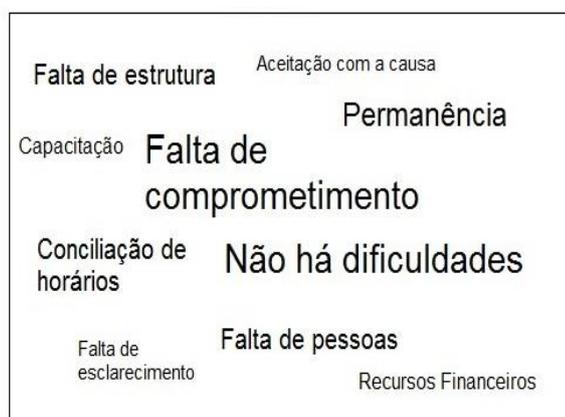


Figura 07: Dificuldades enfrentadas na gestão dos voluntários
Fonte: dados da pesquisa

Como se percebe, um dos termos de maior peso nos depoimentos colhidos foi “Falta de comprometimento”, o que representa um grave problema, tendo em vista que muitas organizações dependem fortemente do trabalho voluntário. Cavalcante et al (2015) afirmam que diversos elementos influenciam o interesse de alguém pelo voluntariado. Entender esses elementos é de suma importância para que as organizações tenham maior facilidade em contar com voluntários comprometidos. Os processos seletivos representam uma ótima oportunidade para obtenção de um melhor conhecimento das peculiaridades dos candidatos, conforme realça Caxito (2008). Assim, pode-se supor que o aprimoramento na forma como as seleções de voluntários são procedidas poderia contribuir para a minimização desse problema.

O outro termo mais mencionado – “não há dificuldades”, revela, a exemplo do que se verificou em relação aos funcionários, que algumas organizações têm encontrando grande facilidade na gestão de seus voluntários. Ramos e Domingues (2016), em mapeamento que efetuaram de pesquisas na área de gestão do voluntariado, demonstraram que esse tema tem merecido crescente atenção por parte dos estudiosos do terceiro setor. O sucesso de algumas instituições, em contraste com as dificuldades enfrentadas por outras, pode ser percebido como um indicador do quanto é relevante saber gerenciar os voluntários.

Também se destacou o termo “Permanência”, indicando que a retenção dos voluntários tem sido desafiante para diversas das organizações pesquisadas, em alinhamento com o que indicam Orsini e Souza (2018). Como a maior parte dos voluntários precisa conciliar o trabalho nas ONGs com outras atividades profissionais, a tendência à não permanência se eleva. A retenção de talentos pode ser beneficiada pela correta condução dos processos seletivos, conforme destacam Souza et al (2015). Assim, nota-se nessa resposta mais um indício de que faz-se necessária uma maior atenção à forma como os processos seletivos têm sido conduzidos. Para Gattai (2020), é importante analisar as competências exigidas pela vaga e o perfil do candidato, visando garantir a união dos interesses pessoais e profissionais de ambas as partes envolvidas nesse processo.

Com relação às facilidades, os resultados são apresentados na figura a seguir.



Figura 08: Facilidades na gestão dos voluntários
Fonte: dados da pesquisa

Como se vê, entre as principais facilidades, estão “Dedicção”, “Disponibilidade” e “Motivação”. Com isso, percebe-se que, em diversas das organizações pesquisadas, os voluntários se sentem envolvidos com a causa, e conseqüentemente, mais motivados para o trabalho que desenvolvem, confirmando o que afirmam Bacchi e Fonseca (2017). Por outro lado, foi citado o termo “Nenhum”, demonstrando que, em outras instituições, há grandes dificuldades com a gestão dos voluntários. Repete-se aqui, portanto, o que já foi destacado em relação à gestão dos funcionários: há uma grande diversidade de situações, com algumas organizações encontrando facilidades enquanto outras enfrentam severas dificuldades.

A expressão “substituição de funcionários” chamou atenção. Apesar de possibilitar que menos recursos sejam utilizados, o uso de voluntários deve obedecer à lei 9.608/98 (BRASIL, 1998). Conforme já destacado, algumas instituições não adotam os necessários cuidados, como, por exemplo, a assinatura do termo de adesão e isso pode levá-las a enfrentar diversos problemas de ordem trabalhista. Além disso, como afirma Diniz (2016), as ONGs precisam profissionalizar mais sua gestão. Assim, os voluntários podem complementar o quadro de funcionários, mas contar apenas com eles não se revela uma medida adequada.

Com relação à promoção de recrutamentos internos, metade dos entrevistados informou que adotava essa modalidade. Uma das instituições, por exemplo, prioriza o recrutamento de pessoas que sejam ex-dependentes para facilitar o relacionamento com o público alvo da instituição que é o de usuários de drogas ou álcool. Outra instituição alegou ter realizado o recrutamento interno porque algumas pessoas estavam acumulando cargos ou, como foi dito, “enriquecimento de função”. Vale ressaltar, entretanto, que esse termo, nas teorias de Gestão de Pessoas tem, na verdade um significado bem distinto, referindo-se à ampliação do escopo de um cargo, tornando-o mais atrativo aos seus ocupantes, como lembram Zwicker, Oliveira e Löbler (2018). Além disso, outras instituições que afirmaram fazer o recrutamento interno, informaram que o fazem devido a qualidades por ele proporcionadas como comprometimento, envolvimento e bom relacionamento do indivíduo, em alinhamento, portanto, ao que assever Menezes (2014).

As organizações que não adotam o recrutamento interno poderiam reconsiderar essa postura. Caxito (2008) acredita que muitas organizações contam com profissionais extremamente competentes e talentosos e, por isso, é importante a instituição criar oportunidades para que seus funcionários/voluntários cresçam profissionalmente, evitando que eles fiquem desmotivados e descomprometidos. Por isso o autor acredita ser fundamental a existência do recrutamento interno nas organizações.

Para as instituições que possuem voluntários (25 das 28 participantes), questionou-se também se alguma vez eles foram contratados, ou seja, passaram a ser funcionários. Em apenas dez, essa situação ocorreu. Para os entrevistados dessas ONGs, foi indagado como isso ocorreu. A maioria revelou que não existe um processo sistemático, indicando que as eventuais contratações dos voluntários se dão de forma não planejada. Mesmo as que indicaram algum critério (escolaridade, disponibilidade e necessidade de ambas as partes), revelaram que esses são pouco precisos. Ficou evidenciada, dessa maneira, a necessidade de que a condução desse processo precisa ser aprimorada, de modo a se evitar os problemas de inadaptação e baixa produtividade que costumam decorrer de seleções mal conduzidas, como destacam Cavalcante et al (2015).

Outro ponto questionado para as instituições que possuem trabalhadores (21) refere-se a como são definidos os cargos e as tarefas dos funcionários e se há a descrição dos mesmos. Verificou-se a existência dessa importante definição apenas em 11 ONGs. É importante ressaltar que, como afirmam Carvalho, Passos e Saraiva (2016), a descrição de cargos representa uma atividade de elevado impacto na qualidade das principais funções da Gestão de Pessoas. Ela subsidia o recrutamento e seleção, o treinamento e desenvolvimento, a avaliação do desempenho, as ações de higiene e segurança no trabalho e a definição da estrutura salarial. Deveria esse procedimento, portanto, ser adotado por todas as organizações.

Em relação à gestão dos voluntários, verificou-se que, dentre as 25 ONGs que os possuem, apenas 11 mantém uma descrição formal das tarefas que devem cumprir. Algumas instituições afirmaram que eles podem escolher o tipo de tarefa que desejam realizar. Da mesma forma como ocorre no que tange à gestão dos funcionários, essa situação pode trazer problemas. Como destacam Binotto et al (2016), é fundamental que se tenha clareza do que se espera dos

voluntários. A definição do tipo de atividades que eles desenvolvem deve partir das necessidades manifestas pelas organizações nas quais atuam e não apenas dos seus interesses pessoais.

A penúltima questão buscou identificar se há descrições previamente definidas a respeito dos requisitos para a ocupação dos cargos dos funcionários como, por exemplo, escolaridade e experiência desejáveis. Das 21 ONGs que possuem trabalhadores remunerados, apenas duas adotam esse importante procedimento. Essa situação prejudica a escolha dos candidatos mais adequados, nos processos de recrutamento e seleção, como lembram Souza e Souza (2016). É interessante observar a diferença entre os números de instituições que possuem descrição de cargos, revelado na questão anterior, das que adotam a definição de requisitos, que é bem menor. Essa providência deveria ser adotada por todas as organizações, mas, especialmente naquelas que já possuem a descrição do cargo, não seria difícil definir os requisitos a exigir nas seleções. No caso dos voluntários, a situação se revelou ainda mais precária, havendo apenas uma organização que define claramente os requisitos para admissão. Como asseveram Cavalcante et al (2015), essa falta de clareza pode gerar incompatibilidade e insatisfação do voluntário, causando dificuldades na gestão de pessoas dessas ONGs.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa, cujos resultados estão aqui apresentados, buscou levantar como os processos seletivos têm sido conduzidos nas ONGs investigadas, avaliando a adequação das práticas observadas às recomendações formuladas por estudiosos das áreas de gestão de pessoas e de gerenciamento de entidades do terceiro setor. Com base no que foi levantado, tornou-se possível o oferecimento de sugestões visando o aprimoramento do recrutamento e seleção não apenas nas ONGs que participaram do estudo. Embora não se trate de uma amostra probabilística, não podendo, portanto, ser generalizado o que foi verificado, é possível supor que as situações levantadas podem ser encontradas em outras organizações congêneres.

As deficiências encontradas revelam a necessidade do aprimoramento não apenas das atividades de recrutamento e seleção mas também da gestão de pessoas como um todo. Conforme destacam diversos estudiosos, cujas contribuições foram aqui resgatadas, a GP representa uma atividade com grande relevância no contexto atual em qualquer tipo de organização. Nas ONGs, entretanto, nota-se que essa área ainda carece de maiores investimentos, o que pode prejudicar o gerenciamento dessas instituições, que já é desafiador por diversos motivos, como a carência de recursos financeiros e a complexidade das missões por vezes abraçadas.

A despeito das organizações pesquisadas já serem consolidadas, possuindo um tempo considerável de existência e também da maioria manter um trabalho estruturado de planejamento de suas atividades, nota-se que a gestão de pessoas, em especial no que tange aos processos seletivos, foco de atenção da pesquisa, não tem sido conduzida com os necessários cuidados. A adoção das indicações como principal critério de recrutamento é um indício claro de como os métodos e técnicas adotados nessa importante atividade precisam ser aprimorados.

Também chamaram a atenção as significativas diferenças entre as percepções que os gestores manifestam sobre o gerenciamento dos funcionários e voluntários. Enquanto alguns disseram que não enfrentam qualquer dificuldade nesse aspecto, outros não percebem facilidade alguma. Essa situação revela a diversidade encontrada no campo das ONGs. Isso também ocorre entre empresas privadas, nas quais encontram-se algumas com gestão de pessoas bem consolidada e outras muito desestruturadas. Da mesma forma como se observa no setor privado, nas instituições sociais a falta de procedimentos adequados nessa área pode ocasionar severas dificuldades no gerenciamento da força de trabalho.

Buscou-se, então, destacar a importância do aprimoramento das práticas de recrutamento e seleção, em alinhamento com as características e necessidades das ONGs. Algumas medidas nesse sentido poderiam ser adotadas, como, por exemplo, efetuar um planejamento do processo e da demanda existente. A partir desse planejamento, deveriam ser levantadas as tarefas que competem ao cargo e as competências necessárias. Esses cuidados, que podem ser considerados fundamentais, estão ainda ausentes em grande parte das organizações pesquisadas, o que pode comprometer não apenas a qualidade dos processos seletivos, como também a gestão de pessoas como um todo e, em consequência, o desempenho das organizações.

No que tange aos critérios de seleção, é interessante ressaltar a importância de que sejam considerados alguns fatores como a afinidade demonstrada com a missão perseguida e o provável grau de comprometimento. O sentimento de afiliação à causa e o compromisso com os trabalhos desenvolvidos representam fatores da maior relevância na motivação para o trabalho em instituições do terceiro setor. Em empresas privadas, uma remuneração atraente pode representar um forte fator de atração de candidatos e de envolvimento dos trabalhadores com a busca de um bom desempenho, enquanto, na área pública, a estabilidade no emprego costuma atrair um expressivo número de candidatos quando um concurso é realizado. Na impossibilidade de investir nesses mesmos atrativos, a adesão aos propósitos adotados pode representar um importante fator de estímulo ao ingresso e à permanência dos trabalhadores das ONGs.

A gestão dos voluntários guarda particularidades que precisam ser consideradas. Ao contrário dos funcionários, eles não dependem das organizações nas quais atuam para seu sustento. Precisam, então, sentir-se especialmente envolvidos com as causas abraçadas, o que deve ser objeto de atenção nos processos de admissão. Também é importante que sejam previamente definidas as atividades que deverão ser cumpridas, com base no planejamento das organizações e nas necessidades dele decorrentes. Na falta dessa definição prévia, diversas organizações deixam a critério dos próprios voluntários a escolha das tarefas que vão cumprir, o que pode causar perda de foco na atuação da instituição.

Necessária também se faz a verificação da disponibilidade que possuem para se dedicarem à organização. É certo que existem tarefas que podem ser cumpridas em uma carga-horária reduzida, mas há outras que exigem uma dedicação de tempo maior. Como se verificou, há ONGs que nem possuem trabalhadores remunerados, contando apenas com voluntários para realizar todos os seus trabalhos, o que eleva ainda mais a importância desse cuidado de dimensionamento do envolvimento que será necessário e a consequente verificação do quanto os que se oferecem ao voluntariado possuem tal disponibilidade.

Uma medida que poderia ser adotada é a realização de parcerias visando o *benchmarking* entre as ONGs e empresas que possuem um processo seletivo bem estruturado. É certo que algumas práticas precisam ser diferentes, já que as empresas possuem uma realidade distinta. Mas a ideia é que as ONGs entendam como o processo de recrutamento e seleção funciona em outros tipos de organização e depois reflitam sobre como essa prática pode ser adaptada à sua realidade. Os próprios profissionais de gestão de pessoas das empresas que se dispuserem a se envolver nessa parceria poderiam auxiliar na condução desse processo.

Como sugestão para estudos futuros, que complementem a pesquisa aqui apresentada, tem-se a extensão do que foi investigado a outras ONGs e a ampliação do foco às demais atividades da gestão de pessoas. Interessante também seria acompanhar a adoção de técnicas mais apuradas de recrutamento e seleção em algumas instituições, verificando-se, posteriormente, os efeitos ocasionados no gerenciamento dos trabalhadores e dos voluntários.



REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Antônio Carlos Carneiro. **Terceiro Setor: Histórias e Gestão de organizações**. São Paulo: Summus; 2016.
- ARMANI, Domingos. **Mobilizar para transformar**. Editora Perirópolis, São Paulo, 2008.
- BACCHI, Fernanda Spíndola; FONSECA, Valéria Silva da. Práticas de Gestão de Pessoas e Comprometimento Organizacional dos Voluntários de Organizações do Terceiro Setor Brasileiras. **Revista Espacios**, vol. 38, n. 13, p. 17-31, 2017.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BELFORT, Rhecylle Motta; SANTOS, Ediana di Francco Matos da Silva e TADEUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues. Gestão por Competências: um novo modelo de gerenciamento. In: **Revista UNI**, ano 2 n.2, janeiro/julho 2012, p. 39-53.
- BINOTTO, Erlaine et al. Gestão de pessoas em organizações do terceiro setor: um modelo a ser construído. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 14, n. 3, p. 211-230, 2016.
- BRASIL. Lei nº 9.608, de 18 de fevereiro de 1998. Dispõe sobre o serviço voluntário e dá outras providências. **Publicado no Diário Oficial da União** em, v. 19, 1998.
- CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni; PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani; SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. **Recrutamento e seleção por competências**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.
- CAVALCANTE, Carlos Eduardo et al. Motivação para entrada de voluntários em ONG brasileira. **Revista de Administração**, São Paulo, v.50, n.4, p. 523-540, out./nov./dez. 2015.
- CAVALCANTE, Carlos Eduardo. **Motivação de voluntários: teoria e prática**. Curitiba: Appris Editora, 2016.
- CAXITO, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e seleção de pessoas**. Curitiba: IESDE, 2008.
- DEMO, Gisela; FOGACA, Natasha; COSTA, Ana Carolina. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 250-263, Jun. 2018.
- DINIZ, Eli. Governabilidade, democracia e reforma do Estado: os desafios da construção de uma nova ordem no Brasil dos anos 90. In: SZWAKO, José; MOURA, Rafael; D'Ávila Filho, Paulo (orgs.). **Estado e sociedade no Brasil**. Rio de Janeiro: CNPq, FAPERJ, INCT/PPED, Ideia D, 2016, p. 47-71.
- FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. ONGs no Brasil: um estudo sobre suas características e fatores que têm induzido seu crescimento. In: MOTTA, Paulo Roberto, PIMENTA, Roberto e TAVARES, Elaine (orgs.). *Novas ideias em Administração*. Vol. 2. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2008, pp. 91-126.
- GASALLA, José Maria. **A nova gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- GATTAI, Maria Cristina P. **Recrutamento e seleção: decisões de contratação**. São Paulo: Editora Senac, 2020.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MALVEZZI, Sigmar. A gestão de pessoas no contexto da estrutura de redes: desafios para a sociedade, empresas e indivíduos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 3, Número Especial, p. 6-17, out. 2013.
- MEIRINHOS, Viviana; RODRIGUES, Ana Cláudia. **Gestão e desenvolvimento de recursos humanos: tendências e boas práticas**. Porto (Portugal): Vida Econômica Editorial, 2014.
- MENEZES, Roneir Corrêa. **Recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo: Clube de Autores, 2014.
- MIRANDA, Raissa A. Mira Campos de; OLIVEIRA, Neide Aparecida Arruda de. Captação e Gestão de Recursos no terceiro Setor: sustentabilidade e transparência das Entidades do terceiro Setor. **Revista H-Tec Humanidades e Tecnologia**, vol. 3, n. 1, p. 154-175, jan./jun. 2019.
- OLIVEIRA, Alan Santos de; CALLADO, Antônio André Cunha. Fatores contingenciais externos e a mensuração de desempenho: um estudo em ONGs brasileiras. **REPeC – Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v.13, n. 2, art. 7, p. 235-249, abr./jun. 2019.
- ORSINI, Anna Carolina Rodrigues; SOUZA, Andressa Sullamyta Pessoa de. Gestão no terceiro setor: análise de fatores preditores do trabalho voluntário. **Caderno de Administração**, v. 26, n. 2, 2018.



PARADELA, Victor Cláudio e GOMES, Ana Paula Cortat Zambrotti. **Tendências da Gestão de Pessoas na sociedade do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2018.

PERANI, Cláudio. Sociedade civil, movimentos sociais e ONGs no Brasil. **Cadernos do CEAS – Revista Crítica de Humanidades**, n. 244, p. 219-230, 2018.

RAMOS, Sheila Patrícia; DOMINGUES, Maria José Carvalho de Souza. Gestão do voluntariado: um panorama dos estudos realizados no Brasil. **Revista Foco**, vol. 9, n. 1, p. 199-204, jan./jun. 2016.

RIVER, Samuel. **Gestão de Recursos Humanos: O Processo de Recrutamento e Seleção e a Análise dos Candidatos a um Emprego**. Editora 22 Lions Bookstore, 2015.

SILVA, Jessyca Rodrigues Henrique da; BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva. O Uso da Tecnologia no Recrutamento e Seleção de Pessoas: Um Estudo no Setor Hoteleiro. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 8, n. 2, p. 192-210, 2019.

SOUZA, Vera Lúcia et al. **Retenção de talentos e valorização profissional**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

SOUZA, Maria Zélia de Almeida; SOUZA, Vera Lúcia de. **Gestão de pessoas: uma vantagem competitiva?** Rio de Janeiro: FGV Editora, 2016.

TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONGs: Principais funções gerenciais**, 11 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo, Atlas. 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

ZWICKER, Ana Amélia; OLIVEIRA, Luciane Rosa; LÖBLER, Mauri Leodir. Teorias de Herzberg e McGregor: um comparativo entre setores administrativos público e privado. **Revista Sociais & Humanas**, vol. 31, n. 3, p. 108-128, 2018.