

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SUZANA NOGIRI

GESTÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

CURITIBA

2022

SUZANA NOGIRI

GESTÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

Artigo apresentado ao curso de especialização MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão de Talentos e Comportamento Humano.

Orientadora Prof. Ms. Carolina Toscani Kim

CURITIBA

2022

AGRADECIMENTOS

Em especial para a fundadora do Instituto Incanto (Instituto de Cultura, Arte e Novas Tecnologias), **Camila Casagrande**, por dar corpo, alma, coração e vida para esse projeto social transformador.

Pelo convite para conhecer e fazer parte da ONG para **Fernanda Marques**.

Por todo apoio que recebi das líderes da área de Gestão de Pessoas, **Flávia Renata Farias Ferreira e Giovanna Natalini**.

E por fazerem parte da minha trajetória ao longo da elaboração desse artigo, pois cada um me ajudou despertar para a importância de viver uma vida que muda vidas e participou da minha evolução pessoal ao longo de 2021, muito além de contribuir para a conclusão do MBA:

Ana Carolina Mello de Santana;

Danielle Cristine Hukami;

Davi Taffarel;

Elaine Aparecida Garcia;

Emilly Forquim;

Franciele da Silva Colla;

Heloene Ribeiro;

Laura Cristina Dias;

Milena Celli;

Karislla de Lima Rodrigues;

Kimberly Carolin Santos Ribeiro;

Kimberly Forquim;

Leonardo Olekzechen de Souza;

Lucilla Nageib Bark;

Suelen Simonato Claudino;

Tania Casagrande.

A todos, muito obrigada!

GESTÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

SUZANA NOGIRI

RESUMO

O objetivo geral deste artigo foi analisar os cargos e suas funções e tarefas a serem executadas para eficiência do Instituto Incanto, apontando à importância da definição dos cargos para melhor atendimento dentro da ONG. A metodologia aplicada foi uma revisão bibliográfica com pesquisa de campo com intervenção para a resolução de um problema concreto de atendimento. Como resultados, ficou clara a importância de se ter papéis bem definidos dentro de qualquer organização, inclusive as do terceiro setor, principalmente pelo fato de contribuir na motivação dos colaboradores, pois o acúmulo de função em uma única pessoa gera conflitos no ambiente laboral, e ao contrário, o colaborador que trabalha motivado se desenvolve profissionalmente e corrobora para o sucesso da organização. As organizações que precisam serem estruturadas para dar conta de suas tarefas distribuindo de forma adequada às funções. O mundo corporativo sofre mudanças em ritmo acelerado, com novos desafios que deixam claro que é preciso se adaptar a todas as novas ideias sobre o papel das pessoas na organização, dependendo delas para ter sucesso e continuidade. Essas pessoas precisam sentir-se seguras, valorizadas e motivadas. Assim, ter um manual de Cargos e Funções colabora nesse sentido.

Palavras-chave: Terceiro setor. Cargos. Definição.

ABSTRACT

The general objective of this article was to analyze the positions and their functions and tasks to be executed for the efficiency of the Incanto Institute, pointing out the importance of defining the positions for a better service within the NGO. The methodology applied was a bibliographic review with field research with intervention for the resolution of a concrete service problem. As a result, it has become clear the importance of having well-defined roles within any organization, including the third sector ones, mainly because it contributes to the motivation of the collaborators, because the accumulation of functions in a single person generates conflicts in the work environment, and on the contrary, the collaborator that works motivated develops professionally and contributes to the success of the organization. Organizations need to be structured to be able to handle their tasks by distributing the functions appropriately. The corporate world is changing at a fast pace, with new challenges that make it clear that it is necessary to adapt to all the new ideas about the role of people in the organization, depending on them for success and continuity. These people need to feel secure, valued and motivated. So, having a Jobs and Positions manual helps in this sense.

Key words: Third sector. Positions. Definition.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
2 REVISÃO DE LITERATURA	7
2.1 O TERCEIRO SETOR.....	8
2.2 O PAPEL DO GESTOR	10
2.3 A IMPORTÂNCIA DA DEFINIÇÃO DE CARGOS.....	11
2.3.1 Organograma Básico para ONGS.....	14
2.3.2 Cargos e Salários.....	17
3 METODOLOGIA	19
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	19
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	24
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	24
ANEXOS.....	27

INTRODUÇÃO

Desde a época colonial, as Organizações do Terceiro Setor (OTSs) estão no Brasil. Devido ao desenvolvimento da tecnologia, a globalização, a economia, as organizações enfrentam muitos desafios, tendo a necessidade de adaptar o papel das pessoas em suas funções dentro de uma organização para ter mais assertividade no atendimento. O Terceiro Setor tem se mostrado como uma forma de atenuar os problemas de ordem social, e segundo a literatura está ocupando alguns espaços que eram somente do poder do Estado.

Conforme Melo Neto e Froes (2002 *apud* ALVES JUNIOR *et al.*, 2009, p.1): “o crescimento dos problemas sociais é a principal causa do paradigma da exclusão social no Brasil, razão pela qual se exige uma nova atitude de todos os atores políticos e sociais no tocante às práticas de gestão”. Daí vem o tema: ‘elaboração do manual de cargos de uma organização do terceiro setor: o Instituto Incanto’. Dessa forma, será realizada uma intervenção no Instituto Incanto delineando os cargos dentro dessa instituição, como hipótese para solucionar o problema em questão que é: como ter um atendimento mais dinâmico elevando a qualidade e o comprometimento dos colaboradores dentro do Instituto Incanto?

A justificativa para a escolha do tema se dá pelo fato de que a definição de cargos capacita os funcionários e voluntários para assumir responsabilidades atuando de maneira proativa, elevando o índice de qualidade e comprometimento no trabalho, de maneira que o clima organizacional esteja favorável para que as pessoas nele inseridas se sintam seguras e motivadas. 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 da instituição. O setor sem fins lucrativos está em expansão, tanto os funcionários remunerados como os voluntários, criando a necessidade de diretrizes sobre como dirigir as organizações não governamentais.

A relevância deste artigo para o mundo acadêmico é deixar claro a importância de estar bem estruturado o quadro de funções e suas respectivas tarefas para o bom andamento de qualquer tipo de organização; para o aluno é compreender melhor sobre o papel do gestor e a importância das estratégias de trabalho para o crescimento da empresa entendendo o valor da Gestão de Talentos

e Comportamento Humano, onde o gestor deve saber gerenciar cada setor, seu pessoal e seus respectivos talentos dentro das funções em que foram delegados.

O objetivo geral deste artigo foi analisar os cargos e suas funções e tarefas a serem executadas para eficiência do Instituto Incanto, apontando à importância da definição dos cargos para melhor atendimento dentro da ONG.

2 REVISÃO DE LITERATURA

De acordo com Spers et al. (2012, p. 2) “as Organizações do Terceiro Setor (OTSs) estão presentes no Brasil desde o período colonial, mas, sobretudo, a partir dos anos 90, tiveram um crescimento no prestígio e na notoriedade de seu papel perante a sociedade civil”.

Quanto a definição do termo ONG, para Camargo *et al.* (2001 *apud* SPERS *et al.*, 2012, p.4) é um agrupamento de pessoas organizadas na forma de instituição da sociedade civil que declara ser sem fins lucrativos, com a finalidade de lutar por causas coletivas e/ou apoiá-las.

“Desenvolver práticas adequadas às peculiaridades e desafios que caracterizam as entidades do Terceiro Setor tem sido uma questão fundamental para alavancar a profissionalização gerencial em curso nessas organizações”. (BOSE; SCHOENMAKER, 2006, p.1).

Por outro lado, para Tenório (2004, p.11 *apud* SPERS *et al.*, 2012, p.4) as ONGs como organizações sem fins lucrativos, são “[...] autônomas, isto é, sem vínculo com o governo, voltadas para o atendimento das necessidades de organizações de base popular, complementando a ação do Estado”.

Para a Abong (2010 *apud* SPERS *et al.*, 2012, p.4), do ponto de vista formal, “uma ONG é constituída pela vontade autônoma de mulheres e homens, que se reúnem com a finalidade de promover objetivos comuns de forma não lucrativa”.

Para Melo Neto e Brennand (2004 *apud* ALVES JUNIOR, *et al.*, 2009, p.2): “a gestão passou a fazer parte dos negócios das organizações sem fins lucrativos, tornando mais efetivas as ações voltadas para garantir sua sustentabilidade”.

2.1 O TERCEIRO SETOR

“A origem do termo Terceiro Setor, está atrelada às instituições vinculadas ao empresariado, pois foi denominada nos Estados Unidos em 1978, por John D. Rockefeller III, e trazida ao Brasil, através de um colaborador da Fundação Roberto Marinho”. (MONTAÑO, 2008 *apud* SPERS et al., 2012).

De acordo com Alves Junior et al. (2009), o termo terceiro setor foi traduzido de *third sector*, onde nos EUA é utilizada como organizações sem fins lucrativos (*nonprofit organizations*) ou setor voluntário (*voluntary sector*).

Na Europa continental predomina a expressão organizações não-governamentais que se origina da Organização das Nações Unidas (ONU), “que assim denomina as organizações internacionais representativas, para justificar sua presença oficial na ONU”. (ALBUQUERQUE, 2006 *apud* ALVES JUNIOR et al., 2009, p.2).

Ainda, tal termo, contudo já nasceu na literatura norte-americana antes desse fato. “Em 1972 Amitai Etzioni publicou o artigo ‘*The Untapped Potencial of the Third Sector*’, e em 1973, Theodore Levitt publicou o livro ‘*The Third Sector: new tactics for a responsive society*’. (COELHO, 2000; BROWN, 2006 *apud* SPERS et al., 2012, p. 3).

Sendo assim, a construção do Terceiro Setor brasileiro ocorreu por meio de influência externa de “[...] Entidades internacionais e multilaterais foram as grandes introdutoras do conceito e as responsáveis pela valorização do terceiro setor em todo o mundo subdesenvolvido”. (FALCONER, 1999, p.4 *apud* SPERS et al., 2012, p.4).

Conforme o Banco Mundial, principal responsável pela disseminação do termo Terceiro Setor, são organizações privadas que realizam atividades voltadas para diminuir o sofrimento do ser humano, cuidando dos pobres, protegendo o meio ambiente e também no ato de prover serviços sociais básicos para desenvolver comunidades. (BANCO MUNDIAL, 1997 *apud* ALVES JUNIOR, 2009, p. 1).

Segundo Base e Schoenmaker (2006, p.1), no Brasil, a conformação e a procura de identidade de um Terceiro Setor começou ao longo de 1990, mesmo que tais as organizações já existissem há muito tempo no país, sendo importantes e fundamentais para a sociedade. “Em alguns casos já se destacavam há décadas

como objeto de estudo, veículo de militância e foco de repressão – o caso das chamadas ONGs”. Contudo:

Em outros, mantinham viva a tradição da caridade cristã e evocavam a dimensão voluntária das pessoas comuns, figurando também entre as atribuições de Primeiras-Damas – as chamadas Obras Assistenciais. Mas foi apenas na última década do século XX que o Terceiro Setor se consolidou como um espaço composto por organizações com características próprias, que as diferenciavam de empresas privadas e instituições públicas, cujo papel desempenhado no sentido do desenvolvimento social justificava o seu reconhecimento, a exemplo do que já acontecia, há décadas, em países desenvolvidos da América do Norte e Europa. Essas organizações são, atualmente, 276 mil e empregam, aproximadamente, 1,5 milhões de pessoas no Brasil (IBGE, 2004; VOLTOLINI, 2004 *apud* BOSE; SCHOENMAKER, 2006, p.1).

As características das ONGs que as diferenciam das empresas privadas e instituições públicas são as seguintes:

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 frequentemente 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; SCHOENMAKER, 2006).

Para Spers *et al.* (2012), o Terceiro Setor é amplo e complexo. Junto a ele existe uma variedade de organizações como os sindicatos, asilos, clubes recreativos e esportivos, fundações e institutos empresariais, entidades ecumênicas e religiosas, abrigos, centros de juventude, ONGs, creches, associações comerciais, hospitais e universidades privadas, lojas maçônicas, organizações sociais, organizações filantrópicas, dentre outras, com perfis, valores, finalidades e interesses distintos frente a atuação social, sendo um setor plural, heterogêneo, e extremamente diversificado. Neste contexto:

Apesar de serem distintas, as Organizações do Terceiro Setor partilham determinados aspectos comuns, estabelecendo um conjunto composto por organizações que “[...] são privadas, são autogovernadas, não distribuem lucros, são voluntárias e são voltadas para o benefício público”. (SALAMON, 1999, p.17). Esses aspectos foram definidos, como os cinco critérios, que Salamon; Anheier (1997), enfatizaram que uma organização deve ter para

fazer parte do Terceiro Setor. A expressão “organizações sem fins lucrativos” significa um modelo de instituição onde os benefícios financeiros não podem ser repartidos entre seus diretores e associados; a segunda expressão, “organizações voluntárias” complementa a primeira, uma vez que o lucro não sendo permitido nessas instituições, por não resultarem de uma ação governamental, e sua formação derivar de um ato de vontade de seus fundadores, mantendo se, inclusive, através de um conjunto de adesões e contribuições, também voluntárias (FERNANDES, 2005). (SPERS *et al.*, 2012, p.3).

Conforme Drucker (1997 *apud* ALVES JUNIOR *et al.*, 2009, p.5), é necessário deixar de ver as organizações sem fins lucrativos somente pelo que elas não são, valorizando pela sua contribuição no social, como agentes de transformação individual e social.

2.2 O PAPEL DO GESTOR

Entende-se a importância da administração quando se compreende por que os homens se associam para atingir objetivos comuns. A história da vida humana é marcada pelo esforço de conquistar a natureza e criar condições de sobrevivência e conforto. No momento em que os indivíduos perceberam que a associação com os demais facilitava a realização de certos esforços e que determinados objetivos não podiam ser atingidos por um único indivíduo, teve início a vida na organização.

Sobre a organização do terceiro setor:

Pereira (2006) constata que o Terceiro Setor não é, portanto, nem público nem privado, e que congrega uma legião de entidades que desempenham papel complementar às ações do Estado na esfera social. O grande problema reside, porém, na administração dessas organizações, já que, como não buscam lucros convencionais e dependem de doações, elas precisam determinar sua exata missão e atuação, de maneira a não despendem esforços nem capital que não produzam o retorno correspondente. Por esses motivos e pelas características singulares dessas organizações, seus gestores procuram novas alternativas para a gestão organizacional, buscando, na esfera pública e na iniciativa privada, subsídios para sua modernização e atualização gerencial. (ALVES JUNIOR, 2009, p.3).

Dessa forma observa-se que o simples fato de se agrupar pessoas e recursos não é o suficiente para garantir que os recursos sejam utilizados da melhor forma realizando o trabalho no momento certo. Para que isso acontecer é necessário ter a preocupação de gerenciar toda a organização. (TENÓRIO, 2009).

O trabalho dos gestores dentro das Instituições do terceiro setor ocorre em um contexto principalmente caracterizado pelos desafios ambíguos e as incertezas pela instabilidade financeira. Por causa da estrutura enxuta que ocorre, muitas nessas entidades, os gestores acumulam diversas funções, sendo preciso conciliar e desenvolver múltiplas habilidades pessoais e profissionais para realizar as suas tarefas. (GARAY, 2011). Neste sentido:

Reduzir a gestão dessas organizações à simples aplicação de técnicas gerenciais do setor estatal ou do privado pode comprometer a efetividade da missão e os objetivos organizacionais. Segundo Tenório (1999), não se deve, no processo de profissionalização da gestão, buscar somente estratégias de sobrevivência organizacional ou de grupos, mas, sim, ter sempre em foco a maior efetividade das ações sociais, que em última instância são a razão da existência dessas organizações. (ALVES JUNIOR *et al*, 2009, p.3).

Alguns dos atributos que os gestores precisam apresentar, conforme a pesquisa de Garay (2011), estão listados a seguir:

- Capacidade de articulação e negociação, para ajudar a construir e reforçar a imagem externa da organização, importante para sensibilizar doadores, atrair voluntários e divulgar a causa defendida. (TEODÓSIO; RESENDE, 1999; DRUCKER, 1997 *apud* GARAY, 2011, p.11).
- Sensibilidade e compaixão, buscando manter coerência com os valores praticados pela organização à qual representa, visto que seu cargo estaria sujeito a uma alta exposição pública, exigindo dele uma sólida reputação. (TEODÓSIO; RESENDE, 1999 *apud* GARAY, 2011, p.11).
- Capacidade para trabalhar com o pensamento estratégico e ao mesmo tempo saber implementar ações imediatistas – firmeza e flexibilidade (TEODÓSIO; RESENDE, 1999; MELLO; VALADÃO JR, 2008 *apud* GARAY, 2011, p.11).
- Levar sempre em consideração nas suas ações a perspectiva da solução dos problemas públicos (FALCONER, 1999 *apud* GARAY, 2011, p.11) de forma a atingir o equilíbrio necessário entre a racionalidade instrumental e a substantiva.

2. 3 A IMPORTÂNCIA DA DEFINIÇÃO DE CARGOS

Toda organização é feita de pessoas e depende delas para ter sucesso e continuidade. (CHIAVENATO, 2006 *apud* MEDEIROS, 2017). Assim, as empresas precisam de pessoas qualificadas para desempenhar suas funções com eficiência. (MEDEIROS, 2017, p.1).

A lógica é que o trabalho só será bem feito e trará os resultados que se espera se as tarefas estiverem bem descritas e o empregado ter os requisitos necessários à execução. Assim, a estrutura de cargos ainda predomina em um grande número de organizações que partem do seguinte princípio: para cada posição há um rol de ações pelas quais um certo colaborador é responsável. (SOUZA et al, 2005).

Conforme Garay (2011) a mão-de-obra do terceiro setor uma grande parte são de voluntários, porém uma parcela do trabalho também é feito por trabalhadores que recebem uma remuneração. A cultura e as limitações financeiras têm influência fortemente na configuração e na dinâmica nesse trabalho misto.

Dessa forma, o cargo é um conjunto de tarefas que o funcionário executa. Para compreender a função, é preciso detalhá-lo. A descrição do cargo é especificar as tarefas que compõem aquele cargo tornando-o diferente dos demais. (CHIAVENATO, 2015 FIORAVANZO et al., 2020). Ainda:

[...].As informações apresentadas no detalhamento de um cargo, devem mostrar o conhecimento, a habilidade e a capacidade para executar as atribuições adequadamente (DESSLER, 2003). Segundo Kuabara (2014) ter a descrição de cargos possibilita a empresa uniformizar o contexto dos cargos que já existem, podendo também estipular um nome para cada cargo. Chiavenato (2010) acrescenta que depois de concluída a descrição do cargo, é necessário realizar a análise do mesmo e tem como objetivo examinar quais os requisitos que o funcionário deve possuir ou ter conhecimento, para cumprir as atribuições exigidas. (FIORAVANZO et al., 2020, p.8).

Com baixa atratividade por causa da remuneração também gera a escassez de profissionais interessados ou com experiência, principalmente na área de gestão. Assim, critérios de seleção de pessoal são menos rígidos corroborando com o 'ciclo vicioso' da ineficiência da gestão. (FALCONER, 1999 *apud* GARAY, 2011). Assim:

Pode-se dizer que a retenção dos profissionais remunerados adquire complexidade, considerando a dificuldade de elaboração de políticas que valorizem o desempenho individual, em um contexto marcado por valores coletivos. Apesar da motivação intrínseca observada nesses colaboradores, a adoção de práticas como critérios salariais e plano de carreira se fazem cada vez mais necessárias (FISCHER & BOSE, 2005). No longo prazo, o não atendimento dessas demandas pode gerar desmotivação e a insatisfação dos trabalhadores assalariados. (GARAY, 2011, p.10).

Conforme Mello e Valadão Jr. (2008 *apud* GARAY, 2011, p.10) outro fator que pode afetar de forma negativa a motivação dos colaboradores é sobre a

estrutura enxuta desse setor pela falta de uma definição clara das funções e responsabilidades de cada colaborador dando um conflito de papéis com o problema da superposição de funções em uma única pessoa, sendo mais grave quando tais atividades não se relacionam com a experiência ou os valores da pessoa que está exercendo a função. “Na falta de verbas para ampliação do quadro de colaboradores, esse conflito se torna uma constante do dia a dia- dessas organizações”. (GARAY, 2011, p.10). Neste contexto:

A respeito da incorporação de mão-de-obra voluntária, surgem implicações singulares para a gestão de recursos humanos nas entidades sem fins lucrativos. Como a própria definição sugere, os voluntários são pessoas que se dedicam a determinada atividade por vontade própria. Em geral orientam-se para ações que sejam condizentes aos seus desejos ou valores. Para as entidades sem fins lucrativos isso significa que a atração e permanência dessa força de trabalho estão relacionadas à manutenção da coerência entre os valores, objetivos e práticas da organização, bem como à credibilidade externa (FISCHER; BOSE, 2005; TEODÓSIO; RESENDE, 1999 *apud* GARAY, 2011, p.10).

Todos os cargos são importantes para uma organização. E para remunerar de forma justa os colaboradores de cada cargo, a empresa deve ter conhecimento do valor do cargo, considerando os outros cargos que estão disponíveis em outras organizações idênticas. “Administração de salários é um aglomerado de regras e metodologias que devem manter estruturas de salário equivalentes e justas a organização”. (CHIAVENATO, 2009 *apud* FIORAVANZO et al., 2020, p.8). Assim:

Plano de cargos e salários pode ser descrito como um mecanismo de organização e padronização da ligação entre as organizações e seus funcionários. Também se remete a um plano ou programa de ação definido, que engloba o conceito de cargos, a estratégia de pagamentos e possíveis nortes de avanço de carreira. A inserção do plano de cargos e salários em uma organização, tem como propósito, apresentar claramente, os requisitos de crescimento e remuneração aos colaboradores (ALMEIDA, 2015 *apud* FIORAVANZO et al., 2020, p.8).

O conceito de justiça interna pressupõe que o valor dado a cada função seja correto, isto é, que respeite os variados aspectos, condições de trabalho etc. Contudo, a justiça interna apenas se configura se, além do a cargos estarem justamente hierarquizados, os que desempenham a função forem compatíveis com os cargos. Neste contexto:

Para administrar de forma eficaz os cargos e salários, garantindo a equidade interna e a coerência externa dentro de suas possibilidades econômicas, a empresa necessita contar com um conjunto de instrumentos, políticas e procedimentos que chamamos Sistema Tradicional de Remuneração. (ARANDA, 2022, p.15).

Conforme Zimpeck (1990, p. 65 *apud* Figueiredo, 2007, p.14), “os cargos se dividem em profissionais, semiprofissionais, administrativos ou gerenciais, de escritório e correlatos, de vendas, de serviços, qualificados, semiquilificados e não qualificados”.

Os métodos analisar cargos estão na aplicação de questionários, fazer entrevistas, observação *in loco* e método combinado. “O analista de cargos vai pesquisar em cada cargo o que o ocupante faz, quando faz, como faz, porque faz, onde faz o que dele se exige integralmente”. (FIGUEIREDO, 2007, p.14)

2.3.1 Organograma Básico para ONGS

Tudo na vida precisa ser minimamente organizado, começando pelo nosso corpo, estrutura maximamente complexa, pois mesmo as células se organizam de alguma forma. Assim, empresas não fogem à regra. Necessitam serem estruturadas para dar conta de suas tarefas distribuindo de forma adequada às funções. (VG – EDUCACIONAL, 2020).

Uma ferramenta muito utilizada para desenhar ou apontar a estrutura de uma empresa é o organograma. “Trata-se de uma representação gráfica da estrutura hierárquica da organização, especificando as relações entre seus diversos cargos e funções” (VG – EDUCACIONAL, 2020, p.1). Destarte:

Sabemos que diversos processos atravessam a organização de uma empresa e o bom funcionamento dela. Para que haja harmonia e lógica nas rotinas realizadas, alguns métodos são adotados para o alinhamento de toda a equipe. Um deles é o organograma. (CARNEIRO, 2021, p.1).

Essa ferramenta é vital para a gestão organizacional, uma vez que delimita os cargos e traça as linhas de hierarquia adotadas na Instituição. Conforme Carneiro (2021, p.1), “Organograma é uma representação visual da estrutura organizacional de uma empresa”, o qual serve para descrever como a Instituição se organiza internamente com cargos e setores. São vários os modelos, conforme a figura 1 abaixo:

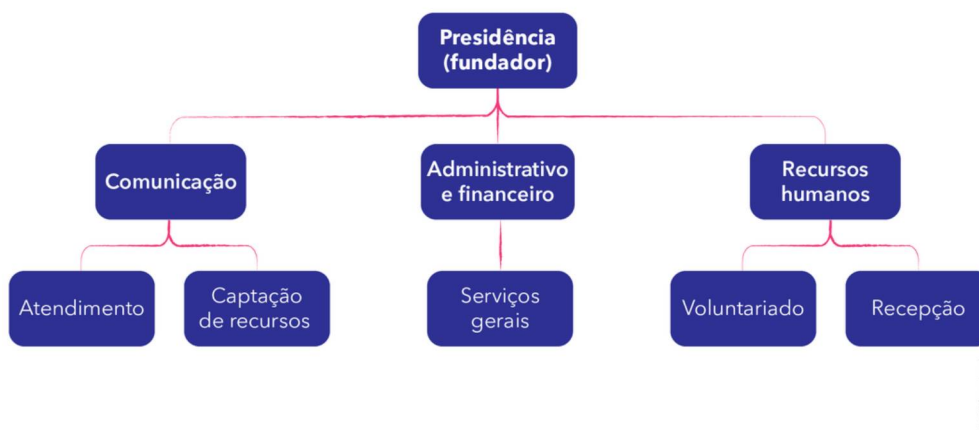
Figura 1 - Modelo de organograma 1



Fonte: VG – Educacional (2020)

Na figura 1 observa-se que o ponto alto da hierarquia é uma assembleia geral, e depois vêm os conselhos e a presidência. Segundo VG – Educacional (2020), o órgão está posicionado como se fosse um cargo pois faz parte da estrutura hierárquica da organização, a assembleia geral é prevista no estatuto da maioria das ONGs. A hierarquia muda conforme o organograma, por exemplo nas figuras 2 e 3 apresentadas logo a seguir:

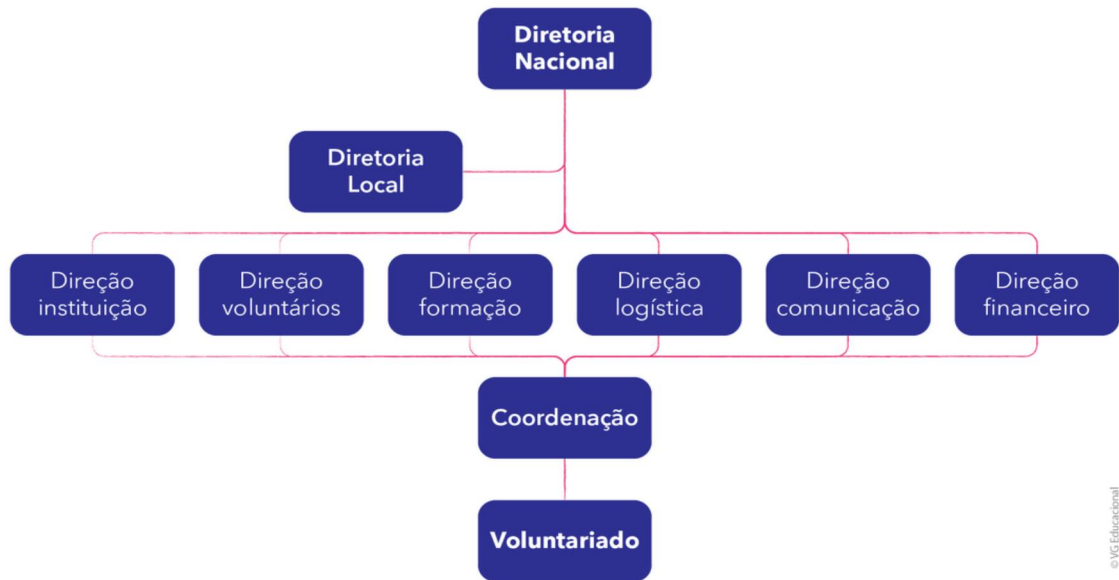
Figura 2 - Modelo de organograma 2



Fonte: VG – Educacional(2020)

“Esse segundo modelo é de uma organização centrada na figura de seu presidente, não considera o conselho nem a assembleia. Tampouco tem todos os desdobramentos que o anterior possui”. (VG – EDUCACIONAL, 2020, p.1).

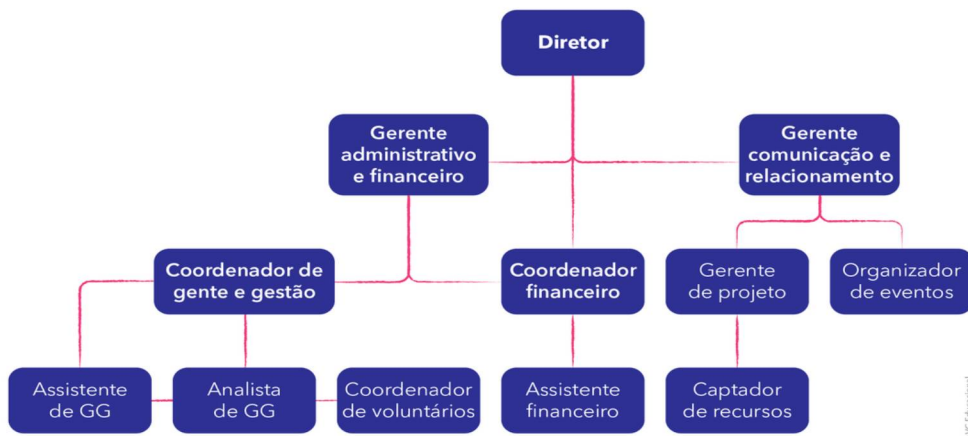
Figura 3 - Modelo de organograma 3



Fonte: VG – Educacional (2020)

Outro exemplo é o um organograma genérico, que poderia ser utilizada para qualquer organização com hierarquia vertical. (VG – EDUCACIONAL, 2020)

Figura 4 – Exemplo de Organograma genérico



Fonte: VG – Educacional (2020)

Conforme Diana (2022), organograma é um gráfico que representa de forma hierárquica as divisões de uma organização que pode ser um órgão, uma associação ou uma empresa. Essa imagem oferta uma visão ampla da interligação entre os departamentos de uma corporação. Neste contexto:

Mas, por que preciso de um organograma? Em primeiro lugar, por uma questão de transparência interna e externa. Tudo flui melhor quando as relações estão claras para todos, e o organograma ajuda bastante nisso. Um segundo aspecto importante é que, justamente por dar essa clareza, ele ajuda no planejamento da organização. Ao criar seu planejamento, é fundamental saber, de maneira ágil, como as áreas se relacionam e para quem elas se reportam, e o organograma nos dá isso. Além disso, o organograma pode ser de grande valia para alocação correta dos funcionários. Por exemplo: pessoas com muita dificuldade para tomar decisões, talvez não devam ser colocadas nas posições de cima de um organograma vertical, porque possivelmente não é lá que elas poderão contribuir com o seu melhor para a organização, nem onde elas se sentirão melhor. (VG - EDUCACIONAL, 2020, p.1).

Portanto, a função de um organograma dentro de uma corporação é visualizar melhor a estrutura dessa instituição de forma hierárquica e os fluxos de trabalho, facilitando e tornando mais claro o trabalho de todos. “Ter um organograma evita, por exemplo, problemas de comunicação e, por outro lado, pode servir de apoio para os novos integrantes entenderem melhor a organização em sua totalidade”. (DIANA, 2022, p.1).

2.3.2 Cargos e Salários

A Administração de Cargos e Salários faz uma investigação e ponta um estudo de todas as fases dos trabalhos desenvolvidos na organização, baseada em pesquisas de mercado, avaliação das atividades e tarefas desenvolvidas em todos os níveis de funções. Avalia as atribuições e tudo o que é necessário à consecução de metas requeridas pelos cargos da empresa em relação às demais empresas que há em sua área de atuação. “Esta operação é medida em termos estatísticos, comparando e analisando os resultados, que após serem tabulados, serão a base para determinação dos valores salariais desses cargos”. (FIGUEIREDO, 2007, p.6).

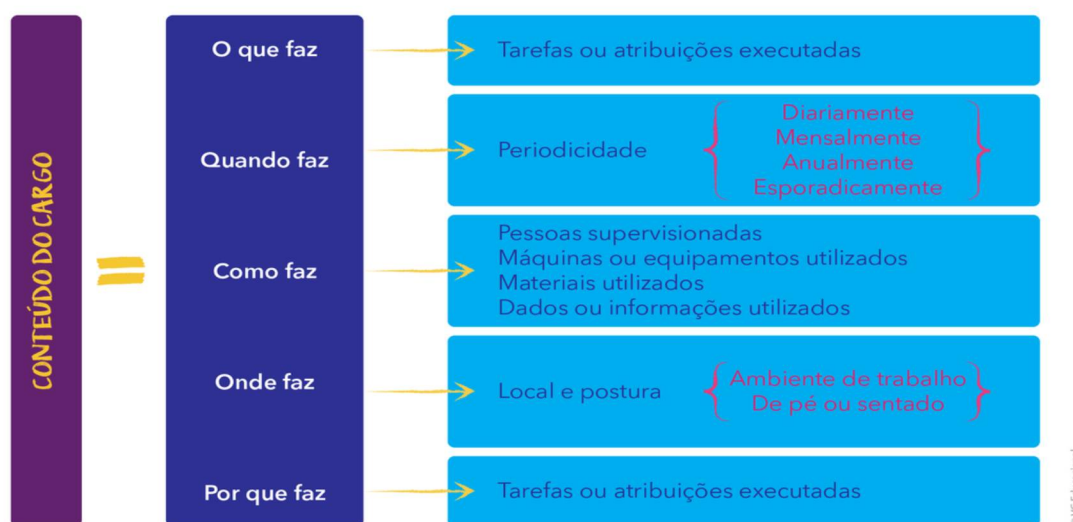
Para Chiavenato (1999, p.229): “a avaliação dos cargos é o processo através do qual se aplicam critérios de comparação dos cargos para se conseguir uma valoração relativa interna dos salários dos diversos cargos.”

De forma geral, um cargo é sobre um conjunto de tarefas de uma função, que está atrelada em uma remuneração específica. Assim, a avaliação de cargos é um meio de estabelecer o valor relativo de cada função dentro da estrutura organizacional e a posição de cada cargo dentro do organograma da organização, através de uma comparação, procurando ser justo com todos. (VG – EDUCACIONAL, 2020).

Para Pontes (2002, p.41) cargo “é o agregado de funções substancialmente idênticas quanto à natureza das tarefas executadas e especificações exigidas, o que leva a considerar que numa empresa existe um número muito menor de cargos em relação ao número de funções”.

A avaliação de cargos deve ser realizada periodicamente, uma vez que o mundo vive em crescente transformação, onde as empresas e as pessoas mudam, e os cargos também necessitam de reavaliação. (VG – EDUCACIONAL, 2020). Conforme figura 5 a seguir:

Figura 5 - Análise e avaliação do cargo



Fonte: Adaptada de Maximiano (2012, p. 205 *apud* VG – EDUCACIONAL, 2020).

Portanto, é importante esclarecer cargos e funções não só para apontar quem faz o quê, mas para que a organização consiga contratar com mais assertividade as pessoas para ocupar funções de variadas áreas, distribuindo-as da melhor forma possível.

3 METODOLOGIA

A metodologia aplicada foi por meio de uma revisão bibliográfica de livros, artigos eletrônicos, trabalhos acadêmicos das plataformas Scielo, Google acadêmico, entre outros, sendo documental com pesquisa descritiva junto com pesquisa de campo com intervenção.

A pesquisa de campo com diagnóstico observando a realidade da organização, apontar hipóteses como soluções para problemas concretos ou alternativas de ação.

Com relação à fundamentação teórica, Lakatos e Marconi (2003, p.183): “[...] abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletim, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografia, teses, material cartográfico, etc.”.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

O objetivo geral deste artigo foi analisar os cargos e suas funções e tarefas a serem executadas para eficiência do Instituto Incanto, apontando à importância da definição dos cargos para melhor atendimento dentro da ONG.

O Incanto (Instituto de Cultura, Arte e Novas Tecnologias) é uma ONG fundada por Camila Casagrande, com sede no bairro Santa Quitéria, em Curitiba, Paraná. Seu objetivo é proporcionar acesso à novas artes, cultura e tecnologia para crianças de Curitiba e região em situação de vulnerabilidade social.

Ao entrar em contato com a instituição ficou claro que o projeto se tratava do desenvolvimento de gestão de voluntários artistas nas áreas de dança, teatro, lutas marciais, inglês, circo, música, artes visuais, fotografia, cinema, eletrônica, programação, robótica e esportes.

Antes mesmo de ter a sede própria inaugurada em 2021, o Incanto fazia ponte entre instituições sociais e voluntários dando estrutura e suporte para que as aulas citadas acontecessem transformando para melhor a vida de crianças e jovens através da arte e da cultura.

Dessa forma, com o objetivo de entender melhor o trabalho que o Instituto Incanto desenvolve e os desafios que enfrenta, foi realizada uma imersão na ONG,

que totalizou 20 encontros ao longo do ano de 2021 conforme aponta ao quadro abaixo:

Quadro 1 – Encontros para o diagnóstico de atendimento da ONG

Data	Assunto	Responsável
26/03/2021	Integração	Daniele Hukami
01/04/2021	Treinamento Técnico com Líder de Gestão de Pessoas	Flávia Ferreira
03/04/2021	Reunião com Líderes de Gestão	Flávia Ferreira
05/05/2021	Reunião Organograma	Flávia Ferreira
21/05/2021	Organização do Treinamento sobre Assertividade	Time Gestão de Pessoas
22/05/2021	Entrega de Cartões Alimentação na Comunidade Portelinha	Time Incanto e Voluntários
31/05/2021	Reunião sobre Descrição de Cargos	Flávia Ferreira
07/06/2021	Reunião sobre Cartilhas com Funções	Flávia Ferreira
17/06/2021	Entrega Cartões Alimentação em Colombo	Time Incanto e Voluntários
23/07/2021	Reunião sobre Cartilhas com base no Organograma	Flávia Ferreira
28/08/2021	Entrevista: Dia do Voluntariado para o Site Evangelizar	Flávia Ferreira
29/08/2021	Acesso à plataforma de ensino da Falcons University, da ONG Gerando Falcões.	Camila Casagrande
25/09/2021	Incanto Day: Imersão com Camila Casagrande, time Incanto, líderes, voluntários de gestão, artistas, professores e comunidade.	Time Incanto
05/10/2021	Reunião com Gestão de Pessoas	Flávia Ferreira
23/10/2021	Organização para a distribuição de 200 Big Macs no dia McDiaFeliz doados pela Fundação Boticário para as crianças e jovens assistidos do Intituto Incanto.	Time Incanto e Voluntários
09/12/2021	Recepção na apresentação artística das crianças da ONG no Teatro Fernanda Montenegro, Curitiba /PR.	Time Incanto
10/12/2021	Viagem para Caiobá/ PR para levar três assistidas e suas mães conhecerem a praia	Daniele Hukami/ Voluntária Arte Terapia
17/12/2021	Confraria dos Voluntários	Time Incanto
21/12/2021	Organização Contratos da área de Gestão de Pessoas	Giovanna Natalini
22/12/2021	Evento Encerramento Colaboradores da ONG	Time Incanto

Fonte: a autora (2022)

Em 21 de maio de 2021, obteve-se acesso aos relatos sobre a dificuldade de organizar as funções dos voluntários e motivá-los a desempenhar seu papel com responsabilidade, pois a partir de que um trabalho voluntário não envolve remuneração subentende-se que não há necessidade de comprometimento com os resultados, porém não é levado em conta que atualmente centenas de crianças e jovens cheios de sonhos e expectativas dependem dessas entregas dentro dos prazos, além do compromisso do Instituto em prestar contas de seus resultados para a Gerando Falcões, ecossistema de desenvolvimento social, que disponibiliza serviços de educação, desenvolvimento econômico, cidadania e executa programas

de transformação sistêmica de favelas, ao qual o Incanto faz parte de uma rede de 309 ONGs no Brasil acelerada por eles.

Ao longo do período de observação e diagnóstico ficou nítido que realmente falta definir e transmitir de forma clara e objetiva para os Líderes e Voluntários os cargos e suas funções e atribuições, ou seja, seus papéis e responsabilidades dentro da ONG. Assim, se faz necessário o Manual de Cargos e Funções, para que possa contribuir de forma mais assertiva com o resultado do Instituto, pois ocorre que os voluntários não sabem exatamente quais são suas funções, a definição do seu papel e como podem contribuir para alcançar um objetivo final.

Dessa forma, alguns desmotivam ao longo do tempo e não cumprem com suas responsabilidades, assim um profissional da área de Gestão de Pessoas relatou que já ocorreu de voluntários considerarem que como é uma atividade não remunerada não tem necessidade de firmarem um compromisso e cumprirem prazos. Em relato também uma das voluntárias comentou que gostaria de se desligar do projeto, porque não sentia que contribuía.

Dentro deste cenário, em 2022, um dos principais desafios da ONG é motivar e esclarecer os papéis de mais de 150 voluntários (anexo 2) que estão inscritos no projeto.

Para Garay (2011), a falta de uma estrutura enxuta dos cargos e funções definidos de forma clara as responsabilidades de cada colaborador ocorrem um conflito de papéis com a superposição de funções em uma única pessoa, sendo mais grave quando tais atividades não se relacionam com a experiência ou os valores da pessoa que está exercendo a função. Conforme Furbino (2008), auxiliar na motivação dos colaboradores de uma organização, contribui para o desenvolvimento profissional e organizacional.

Neste contexto, buscando atender a uma necessidade demandada pelo Incanto, baseado nas inúmeras dificuldades de atendimento e desempenho das funções, o objetivo desta pesquisa de campo foi sugerir a ONG a intervenção organizacional que resultará no processo de modelagem dos cargos existentes na instituição, seu organograma (anexo 1).

Sendo assim, partir da descrição clara e concisa das atribuições individuais, requisitos, habilidades, recursos e condições necessárias de cada cargo, sugerir para a liderança do Instituto Incanto elaborar o Manual de Cargos e Funções e ao mesmo tempo criar um programa para os cargos e reconhecer os talentos daqueles

que realmente se destacam, que assumem responsabilidades e que, portanto, agregam mais valor ao Instituto.

Souza et al (2006), complementa dizendo que por isso, a estrutura de cargos ainda predomina em muitas empresas que partem do seguinte princípio: para cada posição existe um rol de atividades pelas quais um dado empregado é responsável.

Conforme os 20 encontros e acompanhamento do trabalho da ONG fica a sugestão para elaborar o Manual de Cargos e Funções para esclarecer os objetivos aos voluntários para que se sintam motivados e para que os líderes também tenham uma ferramenta para poder motivá-los.

Dessa forma, a sugestão como metodologia para a confecção do manual será por meio de entrevista, análise dos dados e a partir da descrição clara e concisa das atribuições individuais, requisitos, habilidades, recursos e condições necessárias de cada cargo apontando para os gestores da ONG a necessidade de elaborar um manual de cargos.

Ainda, foi sugerido o 'passo a passo' de como fazer um manual de cargos e funções, descrito da seguinte forma:

Um manual possui uma linguagem objetiva, clara e acessível, facilmente compreendida pelo usuário. Apresenta a estrutura da unidade organizacional, suas atribuições, descreve os procedimentos e estabelece os formulários a serem utilizados na consecução das rotinas detalhadas, por isso, o Manual de Cargos e Funções do Instituto Incanto ficará sob a responsabilidade da área de Gestão de Pessoas, com supervisão do RH Nossa, referência no segmento e incentivador do projeto, e apoio da área Gestão de Marca. Os passos para sua execução são:

1. LISTAR CARGOS

Usar como base o Organograma (anexo 1) e a relação de Cargos (anexo 2), que inclui uma lista com todas as vagas de funcionários e voluntários preenchidas, em aberto ou a serem abertas na ONG.

2. ELABORAR QUESTIONÁRIO

Um voluntário da área de Gestão de Pessoas/ Aplicar Pessoas criará o questionário padrão no Google Forms (anexo 3).

Perguntas: Área? / Cargo? / Perfil do voluntário? (hard skills/ soft skills) / O que faz? (descritivo geral do cargo) / Quando faz? (Periodicidade: diariamente,

semanalmente, mensalmente, esporadicamente) / Como faz? (tarefas e atribuições executadas) / Onde faz? (ambiente de trabalho/ remoto/ presencial) / Por que faz? (expectativa de resultados)

3. APLICAR QUESTIONÁRIO

O Líder da área de Gestão de Pessoas delegará para um grupo de voluntários, do núcleo Aplicar Pessoas, a tarefa de agendar um horário com cada Líder de Área para entrevistá-lo por chamada de vídeo ou telefonema e preencher as perguntas e não apenas pedir para que respondam o questionário, pois assim garantirá taxa de 100% de retorno de respostas.

4. TABULAR DADOS

Os voluntários de Gestão de Pessoas/ Aplicar Pessoas reunirão as informações de todos os questionários em um documento separado por área a fim de facilitar o uso desses dados para a elaboração do Manual, após organizar todas as respostas, passará para um responsável do RH Nossa para que realize as correções necessárias e valide as informações levantadas. (anexo 4)

5. CRIAR MANUAL

O Líder de Gestão de Pessoas encaminhará os documentos revisados para o Líder de Gestão de Marca, que delegará para um voluntário Designer, diagramar o Manual de Cargos & Funções dentro da identidade do Instituto Incanto, assim como foi desenvolvido o Organograma, que é uma flor, inspirado no logo da ONG.

Dessa forma, a sugestão de montar um Manual de Cargos e Salários foi bem aceita pela equipe de gestores do Instituto Incanto, visto reconhecerem o valor de rever os cargos e funções, definindo-os para que haja mais assertividade no atendimento e andamento dos projetos da ONG.

Portanto, o terceiro setor está inserido neste contexto, pois hoje, sabe-se que o fato de uma organização ser sem fins lucrativos e sobreviver de doações, não significa que seja conduzida de forma amadora.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste artigo foi analisar os cargos e suas funções e tarefas a serem executadas para eficiência do Instituto Incanto, apontando à importância da definição dos cargos para melhor atendimento dentro da ONG.

As ONGs são organizações comprometidas com a sociedade com vistas para os movimentos sociais e para a transformação social. Dessa forma, precisam estar bem estruturadas para que apresentem um bom atendimento e resultados dos projetos.

A revisão bibliográfica e a pesquisa de campo no Instituto Incanto deixaram clara a importância de se ter papéis bem definidos dentro de qualquer organização, inclusive as do terceiro setor, principalmente pelo fato de contribuir na motivação dos colaboradores, pois o acúmulo de função em uma única pessoa gera conflitos no ambiente laboral, e ao contrário, o colaborador que trabalha motivado se desenvolve profissionalmente e corrobora para o sucesso da organização.

Pela presente pesquisa, sabe-se que manter a organização é extremamente importante para qualquer pessoa que queira ter mais produtividade e qualidade, pois garante melhores condições de vida e facilidade no dia a dia, além de conforto. O mesmo ocorre com as organizações que precisam ser estruturadas para dar conta de suas tarefas distribuindo de forma adequada às funções, pois a lógica é que o trabalho só trará bons resultados se as tarefas estiverem bem descritas e o colaborador ser apto para desempenhar a função.

Portanto, o mundo corporativo sofre mudanças em ritmo acelerado, com novos desafios que deixam claro que é preciso se adaptar à todas as novas ideias sobre o papel das pessoas na organização, dependendo delas para ter sucesso e continuidade. Essas pessoas precisam sentir-se seguras, valorizadas e motivadas. Assim, ter um manual de Cargos e Funções colabora nesse sentido.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES JUNIOR, M. D. et al. **Gestão nas Organizações do Terceiro Setor: Contribuição para um Novo Paradigma nos Empreendimentos Sociais**. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR1546.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2021.

ARANDA, E. A. **Gestão por competências, remuneração e carreiras**. Disponível em: <https://unicless.com.br/resources/1%20-%20Material%20Gest%C3%A3o%20de%20Cargos%20e%20Sal%C3%A1rios.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2022.

BOSE, M.; SCHOENMAKER, L.; 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. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2006-gpra-1291.pdf>. Acesso em 10 jul. 2021.

CARNEIRO, M. **Organograma**: o que é, como elaborar, tipos e modelos. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/organograma>. Acesso em: 02 mar. 2021.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

DIANA, D. **Organograma**. Disponível em: <https://www.todamateria.com.br/organograma/>. Acesso em: 02 mar. 2022.

FIGUEIREDO, R. M. de. **Administração de cargos e salários**. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/8913/1/9620890.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2022.

FIORAVANZO, E. et al. **A importância da administração de cargos e Salários nas organizações**. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BJB/article/view/21275>. Acesso em: 17 mar. 2022.

FURBINO, M. **Plano de Carreira**: sua empresa tem que fazer um! Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/plano-de-carreira-sua-empresa-tem-que-fazer-um>. Acesso em: 14 mar. 2022.

GARAY, S. M. C. **A Gestão de Pessoas em Organizações Sem Fins Lucrativos: Principais Dilemas e Desafios**. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/57814809.pdf>. Acesso em: 31 jul. 2021.

LAKATOS, E. M. MARCONI, M de A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MEDEIROS, M. F. **Recrutamento e seleção de pessoas**: métodos e técnicas que podem ser utilizados por profissionais de recursos humanos. Disponível em: https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/11769/1/MORGANA_FIGUEIREDO_MEDEIROS-%5B46726-11301-1-697050%5DMORGANA_FIGUEIREDO_MEDEIROS-46726-11300-3-697050TCC_POS_GRADUACAO-_Gestao_de_Pessoas.pdf. Acesso em: 11 mar. 2022.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. 8. ed. São Paulo: LTr, 2002.

SPERS, V. R. E. *et al.* **O Papel do Gestor de Organizações Não Governamentais: A Busca pela Definição de suas Competências para Viabilização da Profissionalização dos Sujeitos Sociais**. Disponível em:

<http://www.transformare.adm.br/anais/Valeria-Rueda-Elias-Spers-et-al.-O-Papel-do-Gestor-de-Organizacoes.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2021.

SOUZA, M. Z. de A. et al. **Cargos, carreiras e remuneração**. Rio de Janeiro: FGV, 2005, 160 p. (Série Gestão de Pessoas).

TENÓRIO, R. G. **Gestão de ONGs: Principais funções gerenciais**. Disponível em:

[https://books.google.com.br/books?hl=pt-](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=zBmHCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=A+IMPORT%C3%82NCIA+DA+DEFINI%C3%87%C3%83O+DE+CARGOS+nas+ongs&ots=wtd-1Cs6Z6&sig=mSRc0wwpUXxlVr05y1csriKhY3E#v=onepage&q&f=false)

[BR&lr=&id=zBmHCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=A+IMPORT%C3%82NCIA+DA+DEFINI%C3%87%C3%83O+DE+CARGOS+nas+ongs&ots=wtd-](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=zBmHCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=A+IMPORT%C3%82NCIA+DA+DEFINI%C3%87%C3%83O+DE+CARGOS+nas+ongs&ots=wtd-1Cs6Z6&sig=mSRc0wwpUXxlVr05y1csriKhY3E#v=onepage&q&f=false)

[1Cs6Z6&sig=mSRc0wwpUXxlVr05y1csriKhY3E#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=zBmHCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=A+IMPORT%C3%82NCIA+DA+DEFINI%C3%87%C3%83O+DE+CARGOS+nas+ongs&ots=wtd-1Cs6Z6&sig=mSRc0wwpUXxlVr05y1csriKhY3E#v=onepage&q&f=false). Acesso em: 02 ago. 2021.

VG – Educacional (2020). **Definindo a estrutura da organização, os cargos e salários**. Disponível em:

https://gerandofalcoes.instructure.com/courses/46/files/3559?module_item_id=652&f_d_cookie_set=1. Acesso em: 02 mar. 2022.

ANEXO – 1

ORGANOGRAMA DO INSTITUTO INCANTO

ANEXO – 2

DADOS GERAIS DOS VOLUNTÁRIOS DO INSITUTO INCANTO

	QUADRO ATUAL DE VOLUNTÁRIOS	QUADRO IDEAL DE VOLUNTÁRIOS	VAGAS (ABERTAS OU REMANESCENTES)	FUNÇÕES	ÁREA	QUADRO ATUAL DE VOLUNTÁRIOS	QUADRO IDEAL DE VOLUNTÁRIOS	VAGAS (ABERTAS OU REMANESCENTES)	FUNÇÕES
GESTÃO/ADM					ARTISTAS				
MARKETING					TEATRO				
Gestor Marketing	1	1	0		LÍDER	1	1	0	Líder de área é professora também
* GESTÃO MARCA					VOLUNTÁRIOS				
Líder de Social Media	1	1	0		DANÇA				
Social Media	3	2	-1		LÍDER	1	1	0	
Designer Web e Gráfico	4	6	2		VOLUNTÁRIOS				
Redação	0	2	2		MÚSICA				
Assessoria Imprensa - Gestor	1	1	0		VIOLÃO				
Assessoria Imprensa - Assistentes	0	6	6		LÍDER	1	1	0	
Relacionamento	1	1	0	com apoiadores	VOLUNTÁRIOS VIOLÃO				
Endomarketing	1	1	0		CANTO				
Site	1	4	3		LÍDER	1	1	0	
Produção de Conteúdo - Gestor	1	1	0		VOLUNTÁRIOS CANTO				
Fotografia - Pontual	3	12	9		PERCUSSÃO				
Filmmaker - Pontual	1	3	2		LÍDER	1	1	0	*líder é professor
Edição Vídeo - Pontual	1	1	0		VOLUNTÁRIOS PERCUSSÃO				
AUTO SUSTENTABILIDADE					MIXAGEM				
Líder de Sustentabilidade	0	1	1		LÍDER	1	1	0	
Gestor do Entrelaços	1	1	0		VOLUNTÁRIOS MIXAGEM				
Designer Entrelaços	1	2	1		CIRCO				
Social Media Entrelaços	0	1	1		LÍDER	1	1	0	
Produtor Entrelaços	0	1	1		VOLUNTÁRIOS				
Comercial Entrelaços	0	1	1		ARTES VISUAIS				
Gestor do Brechó Reuse	1	1	0		LÍDER	1	1	0	
Captador de doações e eventos	1	1	0		VOLUNTÁRIOS				
Logística	0	1	1		NOVAS TECNOLOGIAS				
Social Media Reuse	0	1	1		LÍDER	1	1	0	
Gestor de Festas e Ações	1	1	0		VOLUNTÁRIOS				
Gestor Clube Incanto	1	1	0		CULTURA				
Gestor Loja Incanto	1	1	0)	FOTOGRAFIA / PROD. AUDIOVISUAL				

Designer gráfico Loja Incanto	0	1	1		LÍDER	0	1	1	
Gestor de mobilização	0	1	1		VOLUNTÁRIOS	0	3	3	
CAPTAÇÃO RECURSOS					POESIA				
Captador de recursos	3	3	0		LÍDER	1	1	0	
Assistentes de captação	0	4	4		VOLUNTÁRIOS	1	5	4	
PRODUÇÃO CULTURAL					INGLÊS				
Líder de produção cultural	1	1	0		LÍDER	1	1	0	
Produção / Produtores	1	2	1		VOLUNTÁRIOS	2	2	0	
Direção artística	1	1	0		FUTEBOL				
Assistente de produção	1	1	0		LÍDER	1	1	0	
EVENTOS E AÇÕES					VOLUNTÁRIOS	1	1	0	
Líder de Eventos e Ações	0	1	1		LUTA				
Passoio e ações	1	2	1		LÍDER	1	1	0	
Festas centro cultural	2	2	0		VOLUNTÁRIOS	1	1	0	
Espetáculo	2	2	0						
Confraternização	2	2	0						
Imersão	0	2	2						
Colônia de férias	0	1	1						
Incanto Day	2	2	0						
GESTÃO DE PESSOAS									
Líder de Gestão de Pessoas	1	1	0						
Agregar pessoas	3	3	0						
Aplicar pessoas	1	1	0						
Desenvolver pessoas	1	1	0						
Monitorar pessoas	0	1	1						
Manter pessoas	2	2	0						
Recompensar pessoas	1	1	0						
Captador de recompensas	1	1	0						
Psicologia - gestora	1	1	0						
Psicologia - Escuta ativa	2	6	4						
PSICOSSOCIAL									
CIÊNCIAS SOCIAIS									
Líder de Ciências Sociais	1	1	0						
Assistentes Ciências Sociais	8	12	4						
JURÍDICO									

Líder de Jurídico	1	1	0						
Auxiliar Jurídico	3	3	0						
Advogada	1	1	0						
NÚCLEO PEDAGÓGICO									
Líder do núcleo pedagógico	1	1	0						
Assistentes	2	2	0						
Atividades pedagógicas	6	8	2						
SERVIÇO SOCIAL									
Líder de serviço social	0	1	1						
Assistentes	3	12	9						
PSICOLOGIA EDUCACIONAL									
Líder de psicologia educacional	1	1	0						
Atividades pedagógicas	5	1	-4						
INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO									
EXPANSÃO									
Líder de área	0	1	1						
Assistentes	0	1	1						
DESENVOLVIMENTO DE REDE									
Líder de área	1	1	0						
Assistentes	1	1	0						
MOBILIZAÇÃO COMUNITÁRIA									
Líder de área	1	1	0						
Assistentes	3	3	0						
FINANCEIRO									
Líder Financeiro	1	1	0						
Assistente financeiro	2	2	0						
Contador	1	1	0						
Tesoureira	1	1	0						
Contas a pagar / receber	1	2	1						

ANEXO – 3

MODELO DE FORMULÁRIO CRIADO NO GOOGLE FORMS PARA ORGANIZAR CARGOS E FUNÇÕES DO INSTITUTO INCANTO

VIVA UMA VIDA QUE *muda vidas*

CARGOS & FUNÇÕES INCANTO 2022

Em conjunto com os líderes de cada área vamos elaborar um documento onde contenha o desenho de todos os cargos da ONG. Objetivo definir um descritivo geral do cargo, as funções específicas e o perfil de quem irá ocupar a vaga.

su_nogiri@hotmail.com (não compartilhado)
[Alternar conta](#)

***Obrigatório**

Área: *

Sua resposta

Cargo: *

Sua resposta

Perfil do voluntário para o cargo (hard skills / soft skills)

Sua resposta

O QUE FAZ? (descritivo geral do cargo) *

Sua resposta

QUANDO FAZ? (periodicidade) *

diariamente

semanalmente

mensalmente

esporadicamente

COMO FAZ? (tarefas/ atribuições executadas) *

Sua resposta

ONDE FAZ? (ambiente de trabalho/ remoto / presencial) *

Sua resposta

POR QUE FAZ? (expectativa de resultados) *

Sua resposta

[Enviar](#) [Limpar formulário](#)

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Google Formulários

ANEXO - 4

MODELO DE DOCUMENTO QUE DESCREVE POR ÁREA CARGOS E FUNÇÕES DO INSTITUTO INCANTO

Cartilha de Gestão de Pessoas

A área de gestão de pessoas deseja que a experiência de voluntariado, dentro do Incanto (Instituto de Cultura, Arte e Novas Tecnologias), ofereça ao voluntário, independente da área que atue, a capacidade de carregar consigo o sentimento de transformação; que essa vivência provoque o sentimento de pertencimento a algo extraordinário e, entendimento sobre o impacto que cada ação ocasiona; que sinta vontade e capacidade de gerar multiplicadores em uma perspectiva na qual suas experiências, vivências e produções enquanto voluntário foram capazes de desenvolver habilidades e motivações para isso. Além de tudo, esperamos uma experiência de voluntariado comprometida, responsável e entregue.

Frente a isso, o intuito geral da área é o de promover o bem-estar da relação voluntário e ONG durante o período de colaboração, buscando que esse tempo de experiência ocorra da maneira mais saudável, duradoura, organizada e produtiva possível. Neste cenário, é de responsabilidade da área buscar meios e atividades cuja finalidade é o desenvolvimento de questões como engajamento, integração, desenvolvimento de talentos e trabalho em grupo, além de identificar e apresentar soluções para problemas relacionados a tais demandas.

Cabe a área, ainda, o desenvolvimento e manutenção de processos internos que dizem respeito ao funcionamento geral e organizado do Instituto Incanto em sua essência, como a caracterização da cultura organizacional da ONG, descrição das funções e competências dos colaboradores voluntários e uma estrutura do termo e política de voluntariado.

Com isso, a equipe de gestão de pessoas tem uma atividade que conta com etapas principais desde a necessidade e chegada de um novo voluntário e todo o processo de recrutamento e seleção, entrevistas e integração de novos voluntários, desenvolvimento de habilidades, avaliação de desempenho, coordenação do relacionamento com as ONGs envolvidas, progresso individual e direcionado para as lideranças, documentações e processos dos voluntários. Para o fluxo de comunicação da equipe são utilizadas as plataformas digitais do WhatsApp, Trello e Google Drive.

Os processos principais realizados atualmente que estão explicitados nas linhas a seguir são:

1. Agregar pessoas
2. Aplicar pessoas
3. Desenvolver pessoas
4. Recompensar pessoas
5. Manter pessoas
6. Monitorar pessoas

1. AGREGAR PESSOAS

01. Recrutamento e Seleção

Cargo: Recrutador

- a. **Aberto:** Consiste em um recrutamento que sempre pode ser realizado, através dos canais de comunicação do Incanto, nesta etapa é muito importante que todas as redes sejam unificadas com relação à linguagem, hoje temos três canais para isto.
 - i. **Instagram** - Na bio do nosso Instagram existe um link direto para o formulário “*Quero ser um voluntário*”. E quando o interesse é demonstrado através do direct existe a mensagem padrão para ser enviada indicando o mesmo formulário.
 - ii. **Site** - No nosso site foi incorporado o formulário de “*Quero ser um voluntário*” ao clicar em “quero me voluntariar”
 - iii. **Indicação** - Muitas vezes os nossos voluntários ativos têm indicações de amigos, conhecidos e familiares, por isso, sempre relembramos aos nossos voluntários que existe um link na bio do Instagram onde eles podem encontrar o formulário “*Quero ser um voluntário*”.
- b. **Fechado:** Através do evento “Start”, pensando no quadro de vagas, para a captação de voluntários específicos com período definido.
 - i. Necessário para começar o ano com a maioria das equipes completas e para a captação de professores.
- c. **Ativo:** com base no quadro de vagas, de modo a preencher vagas estratégicas.
 - i. Essencial para o funcionamento do Incanto que as vagas estratégicas, principalmente de liderança, estejam sempre ocupadas.

02. Integração

Cargo: Coordenador de integração

a. **Integração sobre a ONG**

- i. **Integração com voluntário professor**
 1. Realizar, preferencialmente, com grupos presencialmente.
 2. Marcar com os novos voluntários disponíveis no grupo de WhatsApp de integração.

3. Apresentar o funcionamento geral da ONG, falando sobre as áreas e processos gerais.
4. Treinamento psicológico.
5. Treinamento de primeiros socorros.

ii. **Integração com voluntário de gestão.**

1. Marcar com os novos voluntários disponíveis no grupo de WhatsApp de integração.
2. Apresentar o funcionamento geral da ONG, falando sobre as áreas e processos gerais.

b. Solicitação de cadastro (resposta do formulário)

- i. Enviar para todos os participantes das integrações o link de cadastro, as informações deste formulário serão utilizadas, posteriormente, no processo de formalização.

c. Treinamento técnico

i. *Voluntário liderado*

1. Gestão: realizado pelo líder de área.
 - a. Será responsável por treinar sobre o Trello, sobre a área, equipe, prazos, metas, e definição de entregas semanais, sendo acompanhado pelo sistema de “listas de verificação”
2. Artista: realizado pelo líder + núcleo pedagógico, respectivamente
 - a. Treinamento pedagógico: apresentação do plano pedagógico pelo líder (líder desenvolver) + treinamento operacional: apresentação do Trello, dos processos e documentos que precisam ser preenchidos (chamada, relatório de aula e plano de aula mensal)

ii. *Voluntário Líder:*

1. Gestão: Será encaminhado para Camila, para ter o ajuste no Trello, controle de entregas, além disso, irão estabelecer as metas, cronograma, plano de ação e por fim, a apresentação da equipe.
2. Artista: Será encaminhado para o *líder do núcleo pedagógico* com o intuito de desenvolver o plano pedagógico, conhecer o Trello e suas funções como líder.

03. Formalização

Cargo: Coordenador de formalização

a. Cadastro

- i. Incluir nas planilhas e aguardar documentação solicitada.

b. Organização dos documentos

- i. Incluir os documentos, enviado pelo voluntário, na pasta do drive.

c. Termo de adesão ao trabalho voluntário

- i. Criação da pasta do voluntário na pasta “Termo de Adesão ao Trabalho Voluntário”
- ii. Realização do modelo do termo de adesão ao trabalho voluntário, pensando nas horas semanais que o voluntário terá, sua área, atuação e função.

d. Formalização

- i. Incluir o novo voluntário nos grupos do WhatsApp, Drive e Trello da sua área.
- ii. Organizar as informações no “card” do voluntário, conectando todas as informações coletadas até o momento.
- iii. Após o período de experiência o voluntário irá assinar o termo de adesão ao trabalho voluntário.
- iv. O documento será anexado na pasta previamente criada e vinculado com o card do voluntário.

04. Período de experiência

Cargo: Coordenador de integração

a. Voluntário liderado:

- i. Gestão: o voluntário será avaliado durante 30 dias pelo líder, após esse período o líder será questionado sobre o desenvolvimento do voluntário.
- ii. Artista: o voluntário dará aulas no Centro Cultural, e com isso, será avaliado pela própria equipe de lá, que será questionada sobre o desenvolvimento do voluntário. Além disso, o voluntário fará a visita na ONG que irá atuar de fato.

b. Voluntário líder:

- i. Artista: Será avaliado pelo núcleo pedagógico.
- ii. Gestão: Será avaliado pela presidente da ONG.

2. APLICAR PESSOAS

3. Desenho de cargos

Cargo: Coordenador de aplicação

- a. Em conjunto com os líderes de cada área irá ela elaborar um documento onde contenha o desenho de todos os cargos da ONG. Após a elaboração, manter sempre atualizado.
 - i. É necessário um descritivo geral do cargo, as funções específicas e o perfil que, quem irá ocupar, deverá possuir.

4. Organograma

Cargo: Coordenador de aplicação

- a. Um mapa geral de todas as áreas do Incanto, onde possa se entender como a ONG funciona.

5. Quadro de vagas

Cargo: Coordenador de aplicação

- a. Documento que irá conter todos os cargos existentes e quais estão ocupados e quais não estão. Após a elaboração, manter sempre atualizado.
 - i. Este documento identifica novas demandas de voluntários, conseqüentemente será necessário informar essas demandas para a área de recrutamento e seleção.

6. Acompanhamento dos voluntários e desempenho das funções

Cargo: Coordenador de aplicação

- a. O acompanhamento será realizado mensalmente, a partir do contrato de propósito, para verificar como o voluntário está desempenhando suas funções. Caso necessário poderá haver encaminhamento de demandas, por exemplo, em caso de índices baixos de entregas de um voluntário, o coordenador de aplicação poderá encaminhar a demanda para a psicologia organizacional, onde trabalharão para a resolução. O processo será:
 - i. No Trello, através do checklist de entregas, em cada quadro, acompanhar frequentemente o voluntário sobre o plano e suas datas, prazos.
 - ii. Caso necessário, adaptar o plano
 - iii. Ao fim de um prazo definido, com o voluntário e no começo com seu líder, refletir com esse voluntário sobre o que aprendeu.

7. Realocação de voluntários

Cargo: Coordenador de aplicação

- a. Realizar as realocações de voluntários (podendo contatar outras áreas)

8. Plano de carreira

Cargo: Coordenador de aplicação

- a. Plano de carreira do voluntário: É uma estruturação que estipula o caminho que cada voluntário pode percorrer dentro de uma organização. Ele irá determinar as competências necessárias para cada posição hierárquica e qual é a expectativa da empresa em relação àquela posição.
- b. Plano de carreira dos atendidos: É uma estruturação que estipula o caminho que cada atendido pode percorrer dentro de uma organização. Ele irá determinar as competências necessárias para cada posição hierárquica e qual é a expectativa da empresa em relação àquela posição.

9. DESENVOLVER PESSOAS

1. Treinamentos

Cargo: Coordenador de desenvolvimento

- a. De líderes:
 - i. artísticos
 - ii. gestão
- b. De liderados
 - i. artísticos
 - ii. gestão

2. PDI - Plano de Desenvolvimento Individual (análise caso a caso)

Cargo: Coordenador de desenvolvimento

- a. O PDI é um programa que busca alinhar os interesses organizacionais com os anseios pessoais, sendo assim, este planejamento propõe uma projeção da carreira por meio do aperfeiçoamento de habilidades que possibilitam a ascensão profissional em uma organização. Sendo assim, será necessário:
 - i. Traçar com o voluntário alvo quais são as habilidades e estratégias que ele gostaria de desenvolver e que seriam interessantes para o Instituto Incanto.
 - ii. Alinhar as ações de desenvolvimento para atendê-las.
 - iii. Atribuir datas, prazos, metas
 - iv. Mandar para aprovação do líder
 - v. Implementação.
 - vi. Ao fim de um prazo definido, com o voluntário e no começo com seu líder, refletir com esse voluntário sobre o que aprendeu.

10. RECOMPENSAR PESSOAS

1. Recompensas

Cargo: Coordenador de recompensas

- a. Será responsável por criar estratégias de remuneração, incentivos, benefícios e serviços.

2. Matriz de recompensas

Cargo: Coordenador de recompensas

- a. Será da responsabilidade deste coordenador, realizar um documento que contenha a matriz de recompensas.

11. MANTER PESSOAS

01. Escuta ativa

Cargo: Psicologia organizacional

- a. A escuta ativa acontece, exclusivamente, para os voluntários artistas com o intuito de acompanhar as vivências que eles têm ao dar aulas. O objetivo principal é criar uma rede de apoio para esses voluntários e detectar possíveis conflitos.

02. Mediação de conflitos geral

Cargo: Psicologia organizacional

- a. Diz respeito, principalmente, a conflitos nas áreas de gestão. Será primordial entender o contexto do conflito, para atuar o melhor possível sobre ele, podendo contatar outras áreas de interesses semelhantes.
 - i. Desenvolvimento
 - ii. Realocação
 - iii. Formalização (desligamento)

03. Pesquisa de clima

Cargo: Coordenador de manter pessoas

- a. Ferramenta para entender o ambiente de trabalho e seus efeitos nos voluntários. Utilizamos a percepção dos voluntários para entender o contexto no qual eles estão inseridos e promover melhorias com impacto na motivação, produtividade e resultados. Será realizado semestralmente, ou seja, duas vezes ao ano e para que isso seja possível, serão seguidas as seguintes etapas:
 - i. *Identificação de demandas e objetivos da pesquisa*
 1. Considerando o cenário da ONG, os documentos e dados anteriores, realizar uma reunião da equipe (responsáveis e líder) para discutir os tópicos da pesquisa e estabelecer seus objetivos específicos.
 2. Conversar com figuras fundamentais - presidente da ONG, líder de gestão de pessoas, gestor de líderes - para identificar as demandas e sugestões que podem nortear a pesquisa de clima
 3. Definir em tópicos o que as perguntas devem abordar.
 4. Mandar para aprovação do líder.
 - ii. *Metodologia e estruturação das perguntas*
 1. Definir as categorias do questionário, método de envio e de avaliação das respostas, além de, considerar sua duração - elaborar de maneira que não exija um tempo longo para as respostas.

2. Rever se o prazo e data estipulada para a obtenção de todas as respostas é suficiente.
 3. Elaborar as perguntas e questionário.
 4. Comparar as perguntas com os tópicos que elas deveriam abordar ao longo do questionário e ver se estão compatíveis
 5. Mandar para aprovação do líder.
- iii. *Envio e controle*
1. Conferir se todos os voluntários estão devidamente inseridos na planilha geral com seus respectivos dados corretos, principalmente de e-mail e telefone.
 2. Em caso negativo, atualizar planilha geral de voluntários.
 3. Organizar, a partir dos dados da planilha, a lista de e-mails para onde o formulário de pesquisa de clima será enviada.
 4. Enviar a pesquisa de clima para os voluntários
 5. Comunicar sobre o envio buscando o incentivo na participação da pesquisa.
 6. Monitorar se os voluntários estão respondendo no prazo
 7. Se necessário, lembrar e cobrar os voluntários para efetuar a resposta do questionário da pesquisa de clima. (lembrando da possibilidade de utilizar o gestor de lideranças e/ou os líderes de cada área para esta função).
- iv. *Análise e discussão de dados*
1. Compilar todos os dados obtidos na pesquisa e organizar de acordo com a melhor estratégia para discussão. (gráficos, números, relatos etc.).
 2. Apresentação dos dados em reunião destinada à discussão da pesquisa de clima.

04. Feedback

Cargo: Coordenador de manter pessoas

- a. Ferramenta que auxilia os voluntários a melhorarem sua performance no trabalho, através do fornecimento de dados, críticas e orientações. O coordenador irá orientar o líder a realizar esta tarefa, e serão seguidas as seguintes etapas:
 - i. Apurar informações e repassar para líderes para que, com suas informações pessoais como líderes de suas áreas, sejam dados feedbacks aos voluntários
 - ii. Repassar prazos
 - iii. Lembrar algumas dicas e observações interessantes de feedbacks
 - iv. Aproveitar e dar feedback da atuação de sua liderança

- v. Acompanhar o cumprimento desses feedbacks ao fim do prazo

05.Eventos

Cargo: Coordenador de manter pessoas

- a. O responsável por esta área, em conjunto com o endomarketing, tem como foco definir um objetivo para o acontecimento do evento, dando aos voluntários um propósito para participar. Este trabalho inclui pensar no tema e nas dinâmicas do evento. Serão de responsabilidade desta área os seguintes eventos:
 - i. Start Incanto
 - ii. Imersões
 - iii. Incanto Day
 - iv. Confraternização

12. MONITORAR PESSOAS

01.Monitoramento

Cargo: Coordenador de monitoramento

- a. Folha de pagamento
- b. Banco de horas
- c. Décimo terceiro
- d. Férias.