



instituto **ACP**



Instituto para o
Desenvolvimento do
Investimento Social

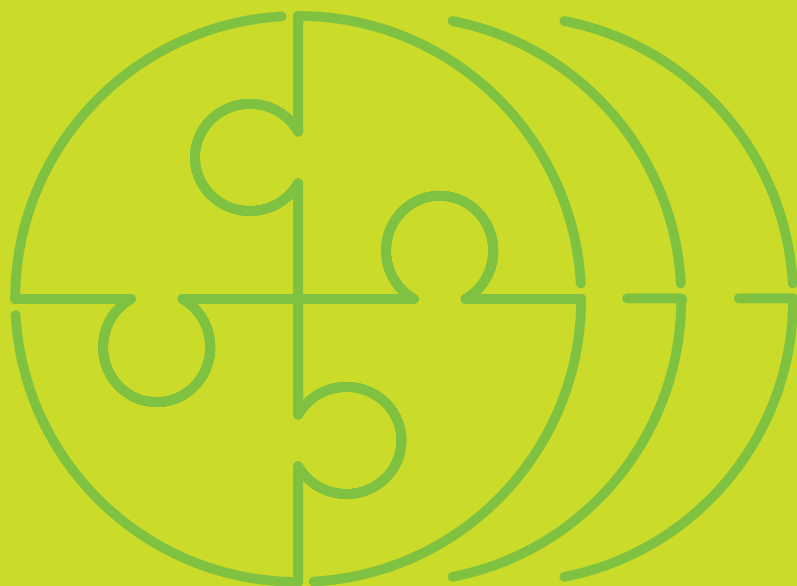
GUIA DE GESTÃO DE PESSOAS NO TERCEIRO SETOR

MÓDULO 1

FORMAR UMA BOA EQUIPE

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	3
MÓDULO 1 – FORMAR UMA BOA EQUIPE	6
1.1 RECRUTAMENTO	8
1.1.1 Perfil Desejado	8
1.1.2 Recrutamento Interno	14
1.1.3 Recrutamento Externo	15
1.2 SELEÇÃO	25
1.2.1 Seleção de currículos	26
1.2.2 Entrevistas	28
1.3 CONTRATAÇÃO	36
1.3.1 Contrato com carteira assinada	37
1.3.2 Contrato de trabalho autônomo	38
1.3.3 Contrato de Pessoa Jurídica ou MEI	41
1.3.4 Fazendo a escolha	41
1.4 DIVERSIDADE E INCLUSÃO	43
1.4.1 Introdução	43
1.4.2 Por que se preocupar com Inclusão e Diversidade	44
1.4.3 Recrutamento e seleção que incentivam a Diversidade	45
1.4.4 Onde saber mais	47
1.4.5 Anexo 1 – Indicadores de Diversidade	48
1.5 FONTES DE CONSULTA	50
1.6 NOTAS	51



INTRODUÇÃO

Vivemos em um mundo cada vez mais cercado de tecnologia, inteligência artificial e automação de processos e decisões.

Ainda assim, não há quem negue que o sucesso de qualquer organização depende das pessoas que a integram e do trabalho que elas desenvolvem.

Pessoas têm ideias, questionam, inovam, aplicam seus conhecimentos e buscam soluções para os desafios. Constroem relações, articulam parcerias, procuram por sinergias e cultivam relacionamentos. Pessoas também usam os recursos que existem à sua disposição para realizar seu trabalho.

Pessoas são o bem mais precioso de uma organização, mas também o mais complexo e que mais exige cuidados. Por essa

razão, a coleção de **Guias para o Gestor do Terceiro Setor** começa exatamente pelo tema Gestão de Pessoas.

Se as pessoas são o bem mais complexo de uma organização, cuidar delas é, necessariamente, complexo também.

Gestão de Pessoas inclui algumas responsabilidades básicas. E esta publicação foi concebida para oferecer o básico em termos de Gestão de Pessoas para o Terceiro Setor, com o intuito de apoiar não só quem está iniciando neste campo, mas também aqueles que já estão em atividade e gostariam de aprender um pouco mais.

É a partir dessas responsabilidades básicas que este guia foi elaborado e assim estruturado:

→ **MÓDULO 1 - Formar uma boa equipe:**
Recrutamento, Seleção, Contratação, Diversidade e Inclusão.

→ **MÓDULO 2 - Manter uma boa equipe:**
Treinamento e Desenvolvimento, Plano de Carreira, Avaliação de Desempenho, Gestão da Remuneração e dos Benefícios.

→ **MÓDULO 3 - Colocar a Casa em Ordem:**
Estrutura Organizacional, Modelos de Gestão, Papéis, Responsabilidades, Política de Cargos e Salários.

→ **MÓDULO 4 - Cuidar do Clima:**
Valores, Cultura Organizacional e Comunicação Interna.

Os gestores de pessoas no Terceiro Setor costumam ter várias atribuições, além de cuidar de pessoas, e quase nunca dispõem de tempo ou recursos para investir em sua própria formação.

Apresentar um guia fácil de ler, de consultar e, sobretudo, de usar é o objetivo principal desta publicação. Ela traz um apinhado de conceitos, referências, ações e ferramentas práticas que podem ajudar as organizações sociais a pensarem ou repensarem a maneira de lidar com o

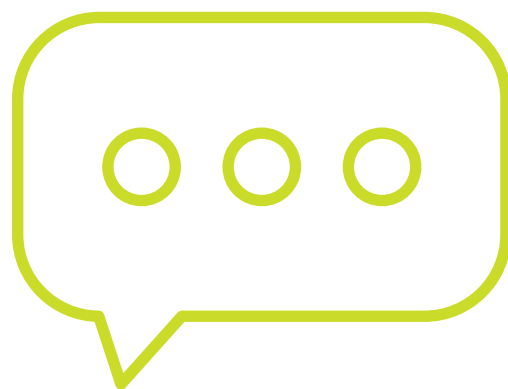
desenvolvimento de suas equipes, gerindo as relações entre as pessoas e construindo um ambiente favorável a um bom desempenho profissional e ao bem-estar pessoal.

Contribuir para que os gestores de pessoas do Terceiro Setor se sintam mais preparados para o seu trabalho, facilitando o dia a dia de todos aqueles que atuam na ampla gama de organizações da sociedade civil brasileira, é o principal fundamento deste guia.

“

O gestor do Terceiro Setor precisa ser muito completo porque, ao contrário dos que trabalham em empresas, que apenas seguem processos já estabelecidos, nas organizações sociais, muitas vezes, é preciso criar tudo do zero.

”



Andréia Barion
Diretora Executiva do
Instituto Fazendo História

A GESTÃO DE PESSOAS NO TERCEIRO SETOR É DIFERENTE DA QUE SE PRÁTICA NAS EMPRESAS?

Se olharmos a Gestão de Pessoas de forma muito ampla, não, já que as responsabilidades básicas são as mesmas. Porém, existe uma série de características do Terceiro Setor que faz com que não seja possível simplesmente replicar as práticas adotadas em empresas.

1 Propósito

De um modo geral, podemos dizer que o propósito de uma empresa é gerar lucro e dar perenidade ao negócio. Já a finalidade de uma organização do Terceiro Setor é promover mudanças sociais. Essa diferença de objetivos se reflete na Gestão de Pessoas. Por exemplo, na seleção de colaboradores. O perfil de um candidato excelente para uma empresa pode não servir para uma organização social e vice-versa.

2 O mito da vida tranquila

Muitos acreditam que o trabalho no Terceiro Setor é mais suave do que nas empresas. Isso é um mito. As organizações do Terceiro Setor frequentemente estão atuando em inovações sociais, testando e ajustando novos e diversos modelos. Essa forma de trabalhar 'sem receita de bolo' exige muito esforço, um olhar mais aberto e disposição para avaliar os vários caminhos até encontrar o melhor deles.

3 Trabalhadores voluntários

É muito comum que organizações do Terceiro Setor contem com trabalhadores voluntários para realizar diversas atividades. Esse tipo de ajuda, tão importante, também deve receber atenção e ser administrada pelo gestor de pessoas.

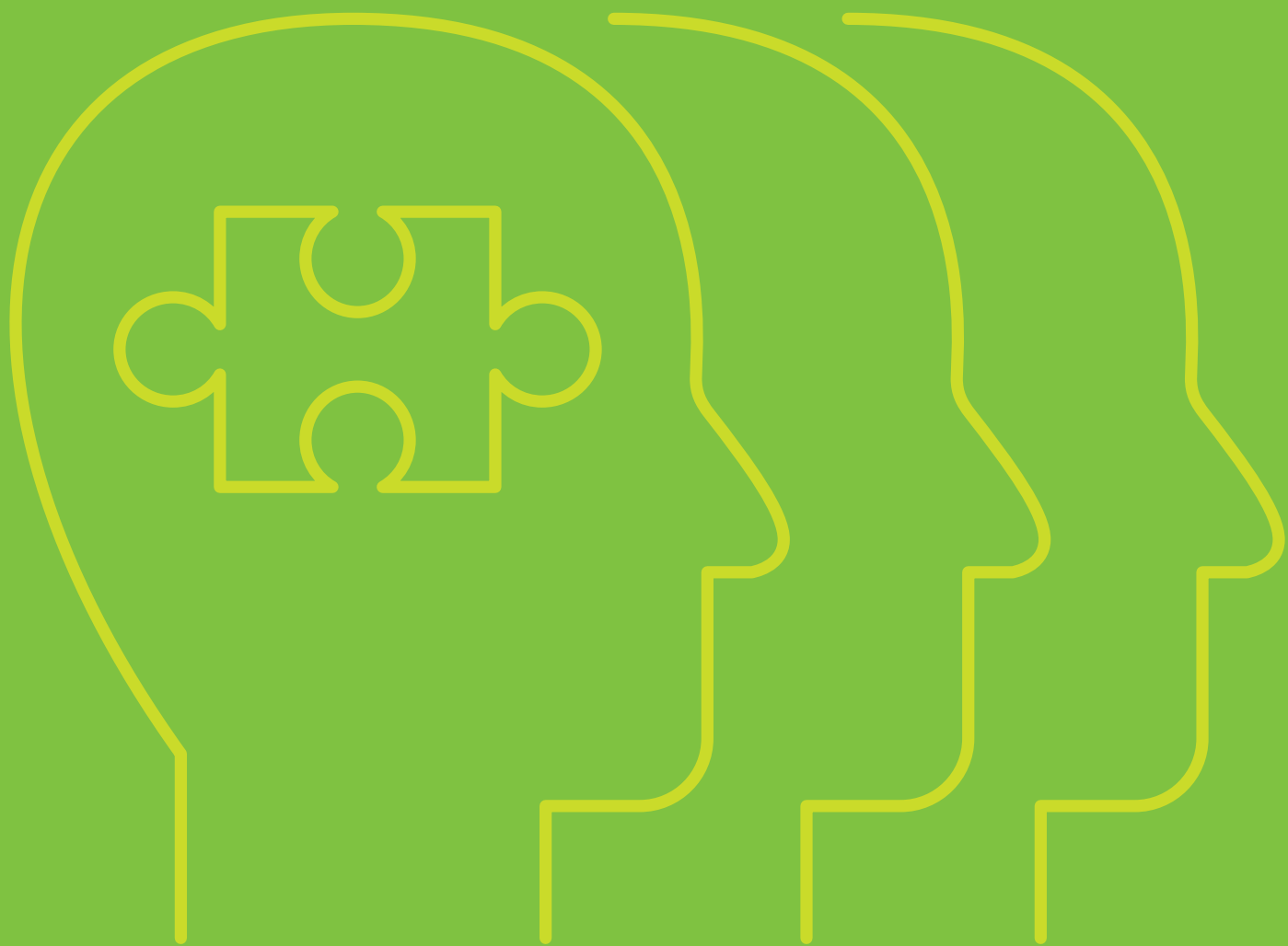
4 Inexistência de um departamento de Gestão de Pessoas

Na grande maioria das organizações sociais não existe um departamento de Gestão de Pessoas. Aliás, não existe sequer um profissional dedicado exclusivamente à Gestão de Pessoas. Muitas vezes, o responsável cuida, além da Gestão de Pessoas, das áreas Financeira, Jurídica, Compras, etc.

5 Relações menos rígidas

Ao contrário das empresas, as organizações do Terceiro Setor não têm um 'dono', o que leva as relações a serem mais horizontais. Além disso, também costuma haver uma atmosfera menos rígida, com mais espaço para a expressão de necessidades e individualidades.

Essas são apenas algumas das diferenças entre organizações do Terceiro Setor e empresas que influenciam na Gestão de Pessoas. Existem muitas outras e você, leitor, certamente tem algumas para acrescentar à lista.



MÓDULO 1

FORMAR UMA BOA EQUIPE

Em uma sequência clássica, o primeiro módulo seria, naturalmente, o que trata da elaboração dos instrumentos de trabalho básicos do Gestor de Pessoas, tais como organograma, descrição de funções e matriz de cargos e salários.

Porém, na prática, os gestores de pessoas do Terceiro Setor precisam 'trocar o pneu com o carro andando', ou seja, precisam contratar colaboradores para ocupar novas vagas ou substituir os que saíram.

“



O tripé fundamental da Gestão de Pessoas, em qualquer lugar, é Atração > Desenvolvimento > Retenção.

”

Maria Susana de Souza
Diretora de RH da Raia Drogasil

Por essa razão, optamos pela escolha do tema **Formar uma boa equipe** como primeiro módulo. Pessoas e equipes são a base de qualquer empreendimento

humano e não seria diferente com as organizações sociais. Então, neste MODULO 1 serão abordados os seguintes temas:



RECRUTAMENTO



SELEÇÃO



CONTRATAÇÃO



**DIVERSIDADE
E INCLUSÃO**

1.1 RECRUTAMENTO

Abriu uma vaga na sua organização e aí surge aquela ansiedade: está na hora de começar a trabalhar para colocar a pessoa que você precisa naquele cargo.



1.1.1 PERFIL DESEJADO

Antes de tudo, é importante elaborar o **Perfil Desejado** do profissional que você quer contratar. Ao fazer uma descrição detalhada da pessoa que se pretende admitir, algumas características precisam estar bem claras.

Para facilitar essa tarefa, montamos um formulário que, uma vez preenchido, reunirá num só lugar todas as informações necessárias para a descrição do Perfil Desejado.

FORMULÁRIO PARA ELABORAR O PERFIL DESEJADO

O perfil do profissional desejado - isto é, a Descrição do Cargo é um resumo das características mais importantes do cargo, incluindo:

- a natureza geral do trabalho a ser executado, responsabilidades específicas e resultados gerais esperados;
- perfil acadêmico/idiomas (formação);
- conhecimento e experiência técnica exigidos;
- competências (necessárias e importantes para a posição em aberto).

Importante analisar o momento atual da equipe e o impacto do ingresso de um novo profissional no time (levar em consideração o cenário atual, os resultados esperados na área e o perfil do grupo de trabalho - formação escolar, idade, experiência profissional e características de diversidade).

Para preparar o perfil desejado para o cargo, você vai precisar da ajuda do gestor do colaborador a ser contratado, e caso considere relevante, também pode conversar com os pares. Assim, você terá certeza de que está levando em consideração todas as atribuições e exigências necessárias.

1. Principais responsabilidades exigidas para o cargo

a. Será uma posição operacional (atividades desenvolvidas no atendimento, manutenção, segurança. Ex: atendente, copeira, auxiliar de manutenção, auxiliar administrativo), técnica (requer conhecimentos técnicos específicos na área de atuação do profissional: analista de programas e projetos, analista financeiro, analista de comunicação) ou de gestão (coordenação de equipes/áreas ou projetos: coordenadores, gerentes, superintendentes)?

b. Realizará a gestão de profissionais internos (colaboradores) ou externos (fornecedores, autônomos, PJ)?

c. Vai ter acesso a decisões de orçamento?

d. Vai interagir com parceiros, conselheiros e investidores?

2. Principais desafios do cargo

a. Principais responsabilidades do cargo.

b. Quais as expectativas mais relevantes para as entregas desse profissional?

c. Quanto tempo de experiência é necessário?

3. Formação escolar

a. É necessário curso?

- Ensino Médio
- Superior
- Pós-Graduação Lato Sensu
- Mestrado Stricto Sensu
- Doutorado

b. Que tipos de cursos/especialidades?

- Superior
- Pós-Graduação Lato Sensu
- Mestrado Stricto Sensu
- Doutorado

4. Conhecimentos e experiências técnicas exigidos

a. Conhecimentos específicos exigidos: idiomas qual o nível de proficiência esperado?

- Inglês (fluência oral)
- Inglês (escrita)
- Espanhol (fluência oral)
- Espanhol (escrita)
- Outros idiomas:

b. Outros conhecimentos

- Pacote Office
- Google
- Uso de dados e métodos avaliativos
- Gestão de projetos
- Gestão de contratos
- Gestão orçamentária
- Ferramentas de gestão de tarefas e projetos, como slack, asana ou instagantt
- Outros

5. Diversidade

- Gênero
- Faixa etária
- Cor e raça
- Pessoa com deficiência
- Tipo de deficiência
- LGBTQI+
- Outros

6. Competências a serem apresentadas (veja abaixo mais orientações sobre competências)

Importante definir ao menos 2 ou 3 competências fundamentais para a posição (veja detalhamento sobre as competências na página seguinte).

- ARTICULAÇÃO
- CAPACIDADE ANALÍTICA
- COMUNICAÇÃO/ARGUMENTAÇÃO
- CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO
- EQUILÍBRIO EMOCIONAL
- DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS
- ESPÍRITO DE EQUIPE (COOPERAÇÃO)
- FLEXIBILIDADE
- GESTÃO DE ORÇAMENTOS E RECURSOS ESTRATÉGICOS
- GESTÃO DE PROJETOS
- INFLUÊNCIA E NEGOCIAÇÃO
- LIDERANÇA
- ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS
- RELACIONAMENTO INTERPESSOAL
- VISÃO ESTRATÉGICA E ALINHAMENTO INSTITUCIONAL

7. Estimativa de salário, cargo, tipo de contrato

- Salário (valor)
- Cargo
- Departamento ou Setor
- Local de trabalho (cidade/unidade da organização)
- Tipo de contrato (temporário ou permanente)
- Carga horária (quantas horas/semana ou horas/mês)

Descrição de Cargo é um tema que será aprofundado no MÓDULO 2, quando falarmos de cargos e salários.

O QUE SÃO COMPETÊNCIAS

Cada competência é um conjunto de características que contribuem para o desempenho do profissional.

Algumas premissas sobre COMPETÊNCIAS

- São características que determinam o sucesso da pessoa com ênfase em comportamentos observáveis (o que a pessoa faz) e que podem efetivamente contribuir para um bom desempenho profissional.
- Essas características são fruto da combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). Muitas vezes são também relacionadas a aspectos emotivos, a crenças e a valores.
- O perfil de competências revela um conjunto de qualidades necessárias para um padrão de desempenho em uma função específica dentro da organização.

LISTA BÁSICA DE COMPETÊNCIAS

1 Articulação

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

2 Capacidade analítica

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

3 Comunicação/argumentação

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

4 Criatividade e inovação

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

5 Equilíbrio emocional

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

6 Desenvolvimento de pessoas

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

7 Espírito de equipe (cooperação)

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

8 Flexibilidade

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

9 Gestão de orçamentos e recursos estratégicos

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

10 Gestão de projetos

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

11 Influência e negociação

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

12 Liderança

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

13 Orientação para resultados

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

14 Relacionamento interpessoal

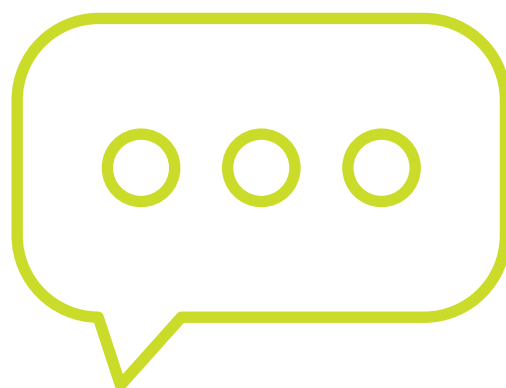
Capacidade de interagir, conviver e manter contato amistoso e afável com clientes, pares, funcionários e superiores, colocando-se no lugar do outro.

15 Visão estratégica e alinhamento institucional

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

Com o Perfil Desejado feito e validado pelos envolvidos nessa contratação (superiores e pares), você pode começar a primeira etapa do Recrutamento, que é o Recrutamento Interno.

“



Estabelecer quais são as competências fundamentais, tanto técnicas quanto comportamentais, que o candidato deve apresentar, ajuda a fazer uma seleção estratégica, em vez de intuitiva.

”

Juliana Bussamra
consultora em Recursos Humanos
e projetos de Diversidade e Inclusão

1.1.2 RECRUTAMENTO INTERNO

A primeira coisa a fazer antes de abrir a oferta de uma vaga é avaliar se não há um profissional do time apto e disposto a ocupá-la.

Valorizar os talentos que já estão na casa, avaliando se há alguém na equipe pronto a assumir novos desafios, é importante para que os colaboradores reconheçam que

existem oportunidades de desenvolvimento dentro da organização.

Assim, o **Recrutamento Interno** deve ser sempre a primeira opção a ser considerada.

Se você encontrou na equipe interna o profissional com perfil que atende aos requisitos da vaga aberta, muito bem!



Não se esqueça de checar se o salário atual é compatível com a nova posição. O ideal é que o salário previsto para a vaga seja igual ou um pouquinho mais alto, para evitar problemas trabalhistas e também para motivar e valorizar essa movimentação.

Às vezes, acontece de o profissional não atender a todos os requisitos. Mas se os gestores e você considerarem que ele tem potencial para desenvolver as habilidades necessárias, talvez seja o caso de apostar nessa pessoa.

Valorizar e desenvolver os talentos internos é sempre uma boa prática de Gestão de Pessoas.

Depois disso, é só conversar, fazer a proposta e, se a pessoa aceitar, providenciar a transferência.

Se dentro da própria organização não for identificado um colaborador preparado para assumir o novo papel, aí, sim, deve-se partir para a procura no mercado.

1.1.3 RECRUTAMENTO EXTERNO

Trazer um profissional de 'fora' para a equipe é um processo complexo. Como saber se vai contratar a pessoa que você precisa? Não há milagres nesta tarefa,

mas algumas providências ajudam a trilhar um caminho mais seguro. Para começar o recrutamento externo vamos precisar:

- 1 Fazer um anúncio atraente da vaga
- 2 Divulgar a vaga nos canais adequados

1.1.3.1 Anúncio da vaga

Para preparar o anúncio da vaga, o melhor instrumento é a descrição do **Perfil Desejado** que você já preparou.

Um anúncio de vaga deve conter todas as informações do **Perfil Desejado**, sendo opcional apenas o salário, já que muitas

organizações preferem não revelar esse dado publicamente. Mas, pense bem, porque deixar claro qual é o salário da vaga pode economizar muito trabalho, já que você só irá receber currículos dos profissionais que aceitam essa remuneração.

Portanto, o **Anúncio de Vaga** deve apresentar as seguintes informações.

- Cargo
- Principais responsabilidades
- Principais entregas esperadas
- Experiência profissional desejada
- Formação escolar necessária
- Conhecimentos e experiências técnicas exigidas
- Competências necessárias
- Departamento ou Setor
- Local de trabalho (cidade/unidade da organização)
- Tipo de contrato (temporário ou permanente)
- Carga horária (quantas horas/semana ou horas/mês)
- Prazo para envio do currículo
- Salário (opcional)

A elaboração do anúncio pode ser de forma mais sintética, informal e geral ou mais específica e detalhada.

APRESENTANDO SUA ORGANIZAÇÃO

Caso a sua organização não seja muito conhecida, não deixe de incluir uma apresentação de seus objetivos e de sua relevância, para fazer com que os candidatos sintam vontade de se integrar ao time.

O texto pode vir em forma de um **convite**, que talvez descreva a Visão da organização, ou seja, o futuro que ela pretende criar ao cumprir sua Missão.

Exemplos de convites

IDIS: Quer contribuir com a criação de um futuro mais justo e solidário, trabalhando pelo desenvolvimento do investimento social no País?

O **IDIS** está contratando!

Amigos do Bem: Quer contribuir para um futuro em que a fome e a miséria no sertão nordestino sejam apenas lembradas como fatos históricos?

A **Amigos do Bem** está contratando!

Fundação Abrinq: Quer contribuir para o pleno desenvolvimento das crianças e adolescentes do nosso país?

A **Fundação Abrinq** está contratando!

Apesar de se ter uma fórmula básica, o **Anúncio de Vaga** pode (e deve) transmitir um pouco da Cultura Organizacional da sua instituição.

Para você perceber a diferença, apresentamos abaixo alguns modelos de anún-

cios: um mais detalhado, outro mais direto e um terceiro mais informal. Desse modo, a própria linguagem do **Anúncio de Vaga** vai, naturalmente, atrair candidatos que se identificam com esse modo de se comunicar.

Exemplos de Anúncios de Vagas

EXEMPLO 1 – MAIS DETALHADO

Gerente de Captação de Recursos - Trechos de anúncio real, criado para a **Endeavor**

Missão da organização: A Endeavor é uma organização global, sem fins lucrativos, que acredita que o empreendedorismo é a maior alavanca econômica para desenvolver um país. Apoia empreendedores de alta performance, potencializando o impacto de seus papéis como influenciadores na sociedade.

Valores: Nossos valores institucionais também contam muito do dia a dia do nosso trabalho: nós nos preparamos pra fazer bonito, e fazemos com brilho no olho. Somos bons gestores e trabalhamos juntos para formar um time de alto impacto.

Cultura Organizacional: Nosso escritório é open space, barulhento, dinâmico. Nossa equipe tem pouca rotina e não tem horário pra entrar e sair. Mas tem 1. flexibilidade: as pessoas podem fazer home office e podem trabalhar no café, e 2. autonomia: se tem médico no meio do dia, coloca na agenda e vai. Aqui, todos têm alta responsabilidade. Pessoas que gostam de meritocracia e de foco em resultado vão gostar da Endeavor.

Descrição da vaga e de atribuições da equipe e de seu perfil: Estamos buscando um(a) gerente para o nosso time de captação de recursos, hoje composto por 9 mulheres, de até 30 anos. Esse time é responsável por cobrir $\frac{2}{3}$ da receita da Endeavor, ou seja: por garantir a sustentabilidade financeira da organização. É papel dessa equipe desenvolver projetos e eventos que geram valor estratégico para parceiros, eleger aqueles que têm maior sinergia com a causa e os envolver nas iniciativas da Endeavor. Valorizamos pessoas competentes, comprometidas e com conteúdo. Nosso ritmo é cheio de energia, acelerado, às vezes ansioso. Esse(a) gerente irá trabalhar com um time muito engajado e crítico, que respeita uma liderança ao reconhecer sua inteligência e responderá para uma diretora acessível, bastante próxima da sua equipe e também jovem. Ela é transparente, direta. Gosta da agilidade do time e de informação sucinta.

Perfil buscado e competências necessárias: Estamos buscando alguém com autonomia para tomar decisões e orientar a equipe, com abertura para ouvir seus direcionamentos. Alguém que tenha muito jogo de cintura e que seja bom em relacionamentos. Essa pessoa terá um papel de articulador dentro da Endeavor, transitando entre as diferentes áreas. Por isso, deve ser bom negociador e um bom “resolvedor de conflitos”. O(A) gerente também representará a Endeavor ao realizar suas parcerias. Então, deve ter bom conhecimento de business e empreendedorismo. As negociações acontecem junto aos diretores, CEOs e conselheiros das empresas. Não pode se intimidar! Por último, esperamos alguém que nutra os relacionamentos, cuide dos atuais parceiros, para construir relações duradouras.

EXEMPLO 2 – MAIS DIRETO

Gerente - Trechos de anúncio real, criado para a **ponteAponte**

Estamos em busca de profissional que terá como principais responsabilidades:

- Planejar e gerenciar o andamento dos projetos liderados pela equipe de coordenação.
- Antecipar possíveis riscos nos projetos e orientar a equipe de coordenação sobre ações corretivas necessárias.
- Acompanhar e avaliar o desempenho da equipe de coordenação na condução dos projetos, dando feedbacks e orientações sempre que necessário.
- Garantir que os objetivos dos projetos sejam atingidos e que as entregas aos clientes sejam feitas com qualidade, valor agregado e dentro do prazo e orçamento definidos.
- Conduzir pessoalmente ou acompanhar facilitações de reuniões com clientes.
- Apoiar os sócios no planejamento estratégico / teoria de mudança da empresa.
- Apoiar os sócios em reuniões de prospecção e na elaboração de propostas a clientes.

Experiência, conhecimento e habilidades

- 10+ anos de experiência em gerenciamento de projetos no campo socioambiental.
- Conhecimento em elaboração e acompanhamento de indicadores sociais.
- Experiência em gestão de projetos/equipe.
- Experiência em mediação de conflito (desejável).
- Foco em resultado e orientação para o cliente.
- Autogestão (não necessitando de cobranças dos gestores para o desempenho das atribuições).
- Domínio de pacote Office + aplicativos Google (Sheets, Docs, Slides, Forms).
- Inglês intermediário.
- Espanhol (desejável).

Valores da organização

Nossa organização tem como um de seus valores a diversidade e por isso priorizaremos pessoas negras, LGBTQ+, PCD e demais grupos minoritários.

Formação:

- Superior completo
- Pós-graduação

Benefícios

- Regime de contratação PJ
- Vale-alimentação
- Auxílio saúde de até R\$ 250
- Seguro de vida
- Horário flexível
- Carga horária de 40 horas semanais
- Local de trabalho: São Paulo, próximo a estação de metrô

Prazo para envio de currículo: até dd/mm/aaaa

EXEMPLO 3 – MAIS INFORMAL

Trechos de anúncio real, criado para o ***Movimento por uma Cultura de Doação***

Buscamos um(a) Coordenador(a) Executivo(a) que Faça Acontecer!

Há cerca de um ano, a Organização XXX começou a ampliar seu trabalho e o seu papel de promotora do campo da doação, se fortalecendo institucionalmente, conquistando novos parceiros e desenhando um plano de ações chave para o campo.

Para implementar esse plano, ativando os diversos parceiros da organização, buscamos um(a) Coordenador(a) Executivo(a).

Principais atribuições

- Ativação dos parceiros para implementação coletiva do plano de ação: o plano de ação deve ser implementado por meio da mobilização dos diversos membros da rede. Essa pessoa deverá dar ritmo às reuniões, puxando a agenda, facilitando os encontros, registrando combinados e fazendo follow-ups individuais para que as ações combinadas se efetivem.
- Comunicação interna: para uma rede se manter ativa e mobilizada é fundamental haver um bom fluxo de informações. Essa pessoa deverá garantir alinhamento de informação entre os parceiros, organizando o mailing, criando e fazendo circular atas, mensagens e peças de comunicação via whatsapp, e-mail ou outros canais que forem apropriados.
- Comunicação externa: no plano de ação está previsto o desenvolvimento de um site para nossa organização, contendo um repositório de conteúdo atrelado à base de dados Sinapse do Gife. Essa é uma ação a ser assumida por essa pessoa, com a colaboração do Comitê de Comunicação e do Comitê Coordenador; além de finalizar a parte de identidade visual do Movimento; a ativação do Movimento nas redes sociais e a eventual preparação de apresentações e outros documentos.
- Relacionamento com fornecedores: haverá necessidade eventual de contratação de serviços de produção para eventos, reuniões, etc. Essa pessoa deverá selecionar, contratar e gerir fornecedores.
- Produção de encontros e eventos: lançamos uma iniciativa que prevê a realização de alguns workshops. Essa pessoa deverá apoiar a organização desses encontros, providenciando local e catering, entre outras coisas.

Carga horária: 40 horas/mês

Local de trabalho: maior parte das atividades será em home office, mas haverá necessidade de participação presencial em algumas reuniões, por isso buscamos alguém de São Paulo.

Responde a: será coordenado(a) pelo Comitê Coordenador do Movimento.

Remuneração: R\$ X.XXX,XX mensais.

Contrato: prestação de serviços 40 horas mensais junto à incubadora do Movimento.

Perfil

- Gestor(a) de projetos, preferencialmente com experiência na ativação de redes/movimentos.
- Capacidade de se autogerir, organizando e executando suas atribuições sem necessidade de cobrança externa.
- Facilidade para gestão financeira simples.
- Excelente relacionamento interpessoal.
- Habilidade para produção de conteúdo, boa comunicação, noções de design e redação.
- Domínio das redes sociais.
- Flexibilidade de horário.

Envio de currículos e breve texto de apresentação indicando motivos para o interesse na vaga para organizacaoxxx@gmail.com

Prazo para envio: até dd/mm/aaaa

EXEMPLO 4 – DIAGRAMADO

Veja como seu Anúncio de Vaga pode ficar bonito e atraente com uma ajudinha do pessoal de Comunicação.



ESTAMOS CONTRATANDO UM(A) ANALISTA DE OPERAÇÕES

Somos a maior editora de impacto social do mundo.
Vendendo produtos editoriais como livros, revistas e calendários no caixa de grandes redes varejistas, e revertendo parte do valor pago a instituições sociais pelo país, já doamos mais de R\$ 36 milhões a 70 ONGs.

Para ampliar a corrente do bem, estamos contratando um (a) analista de operações, que nos permitirá otimizar nosso trabalho, dando agilidade necessária para sermos mais eficientes e impactantes ;)

COMPETÊNCIAS E PERFIL

- Capacidade de trabalhar com autonomia;
- Perfil responsável, proativo, organizado, comprometido, dedicado e ético.

REQUISITOS BÁSICOS

- Experiência anterior de no mínimo 2 anos na área de operações ou logística;
- Nível superior completo, preferencialmente formado em administração ou engenharia de produção;
- Domínio do pacote Office.

BENEFÍCIOS

Regime de trabalho CLT (período integral);
VT, VR, Vale Cultura, subsídio no plano de saúde, e participação nos lucros;
Salário a combinar.

RESPONSABILIDADES

- Cadastro de produtos;
- Auxiliar na logística das entregas e prospecção de fornecedores;
- Acompanhar a evolução de vendas e geração de relatórios gerenciais;
- Atendimento das demandas internas de operações;
- Identificar oportunidades de melhoria nos processos da área.

 Interessados favor enviar currículo para o e-mail talentos@editoramol.com.br indicando o nome da vaga no assunto, e a pretensão salarial.

Se, ainda assim, não se sentir seguro, você pode pesquisar um pouco mais.

O GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas) e o SENAC (Serviço

Nacional do Comércio) mantêm páginas com anúncios de vagas para o Terceiro Setor. Você pode visitá-las e conhecer como seus pares costumam fazer os anúncios.

Página de vagas do Gife: <https://vagas.gife.org.br/>

Página de vagas da Senac: <http://setor3.com.br/oportunidades/>

1.1.3.2 Divulgação da vaga

Agora que você conseguiu fazer um belo **Anúncio de Vaga**, chegou o momento de divulgá-lo.

Como fazer com que o seu **Anúncio de Vaga** chegue até o candidato ideal?

Uma prática comum e frequente no Terceiro Setor é a realização de um processo seletivo fechado, em que a vaga não é publicamente aberta, mas divulgada para parceiros e contatos próximos, que poderão indicar pessoas com perfil desejado. Embora eficaz, essa prática pode levar a uma menor diversidade de perfis dentro da organização, pois os indicados à vaga serão pessoas de seu círculo próximo.

A forma mais comum (e que funciona muito bem) é anunciar a contratação em diferentes canais.

→ **Canais de comunicação de sua organização**

Redes sociais, newsletter e e-mail marketing ou mesmo criando um link dentro do seu site ('Trabalhe Conosco'). Entre as redes sociais, o LinkedIn costuma ser a mais eficaz, mas as demais também funcionam. No Facebook há alguns grupos nos quais são publicadas oportunidades no Terceiro Setor, alguns segmentados por cidade ou região. Busque entre eles aqueles nos quais você acredita que seu público esteja. [Ex:1. Terceiro Setor (vagas); 2. Vagas no Terceiro Setor]. Se a sua organização tiver uma newsletter, isto é, um boletim de notícias enviado ao público em geral, pode valer a pena anunciar a vaga. Por fim, você também pode enviar um e-mail para sua rede ou disparar um whatsapp, se a sua organização utilizar esse canal.

→ Portais de anúncio de vagas

Existem, pelo menos, duas páginas especializadas em anunciar vagas no Terceiro Setor. Além do Gife (<https://vagas.gife.org.br/>) e do Senac (<http://setor3.com.br/oportunidades/>), já mencionados, há também a página da ABCR (Associação Brasileira dos Captadores de Recursos), mas, como o nome diz, ela é focada em profissionais de captação de recursos (<https://captadores.org.br/category/c41-oportunidades/>).

→ Sindicatos e associações de classe

Dependendo do tipo de profissional que você procura, anunciar em um sindicato ou associação de classe pode ser muito eficaz. Eles reúnem muitos anúncios e pessoas procurando por novas oportunidades. Aliás, é bastante útil estabelecer parcerias com essas instituições, especialmente aquelas que representam os profissionais mais procurados por sua organização.

→ Faculdades e escolas técnicas

Se você está procurando estagiário ou trainee, um excelente canal de divulgação são as faculdades ou escolas técnicas. Assim como no caso dos sindicatos e associações de classe, também vale estabelecer parcerias para facilitar a veiculação de seus anúncios para os alunos dos cursos mais procurados por sua organização.

CONTRATANDO ESTAGIÁRIOS E JOVENS APRENDIZES

Qual a diferença entre estagiário e jovem aprendiz?

Primeiro vamos descobrir qual escolha fazer.

Os estagiários precisam, necessariamente, estar cursando ensino médio, técnico ou superior. Já os Jovens Aprendizes devem estar inscritos em um Programa de Aprendizagem, podem estar cursando o ensino fundamental ou médio, ou podem ter concluído o ensino médio.

Para ser estagiário, o jovem deve ter, no mínimo, 16 anos. Já um Jovem Aprendiz deve ter entre 14 e 24 anos.

Contratação de estagiários

A contratação de estagiários é uma prática que traz benefícios para a organização, para o estudante e para a sociedade.

Para a organização, os estagiários trazem inovação e olhar jovem, além de uma mão de obra de custo mais baixo e muitas vezes bastante qualificada.

Para o estudante, o estágio representa um espaço de vivência prática do que aprende na formação escolar, e o primeiro passo rumo à vida profissional.

Para a sociedade, o estágio é o grande portão de entrada no mercado de trabalho para as novas gerações.

A possibilidade de uma organização receber estagiários é regrada pela Lei nº 11.788/2008, cujas principais normas são as seguintes:

- Para contratar um estagiário é preciso firmar um termo de compromisso entre o estudante, a organização contratante e a instituição de ensino.
- As atividades do estagiário devem contribuir para que ele desenvolva competências para a atividade profissional na qual está se formando.
- A organização precisa contratar, para o estagiário, um seguro contra acidentes pessoais.
- O estagiário deve receber vale-transporte.
- A carga horária do estágio poderá ser 4 horas diárias e 20 horas semanais ou 6 horas diárias e 30 horas semanais.
- A duração do estágio, em uma mesma organização, não pode passar de dois anos, exceto quando se tratar de estagiário portador de deficiência.
- Se o estágio durar mais de um ano, o estagiário tem direito a um recesso de 30 dias, de preferência durante as férias escolares. Se o estágio for obrigatório no curso que ele está fazendo, esse recesso pode ser pago ou não. Caso o estágio não seja obrigatório, é preciso pagar o recesso.

Termo de Compromisso

O Termo de Compromisso de Estágio deve ser firmado entre a sua organização, a universidade e o estagiário.

Para isso existem instituições que administram contrato de estagiários, como:

- Agente de integração NUBE <https://www.nube.com.br>;
- CIEE <https://portal.ciee.org.br/empresas/estagio>.

Para as universidades que não tenham parceria com essas instituições, o termo de compromisso deve ser firmado diretamente entre a sua organização e o estabelecimento de ensino.

Contratação de Jovem Aprendiz

Assim como acontece com o estágio, contratar Jovens Aprendizes também contribui para a sociedade porque dá uma primeira oportunidade de trabalho para aqueles que ainda não chegaram à universidade e não têm experiência profissional.

A Aprendizagem Profissional foi estabelecida pela Lei nº 10.097/2000, regulamentada pelo Decreto nº 5.598/2005 e, posteriormente, pelo Decreto nº 9.579/2018, cujas principais normas são as seguintes:

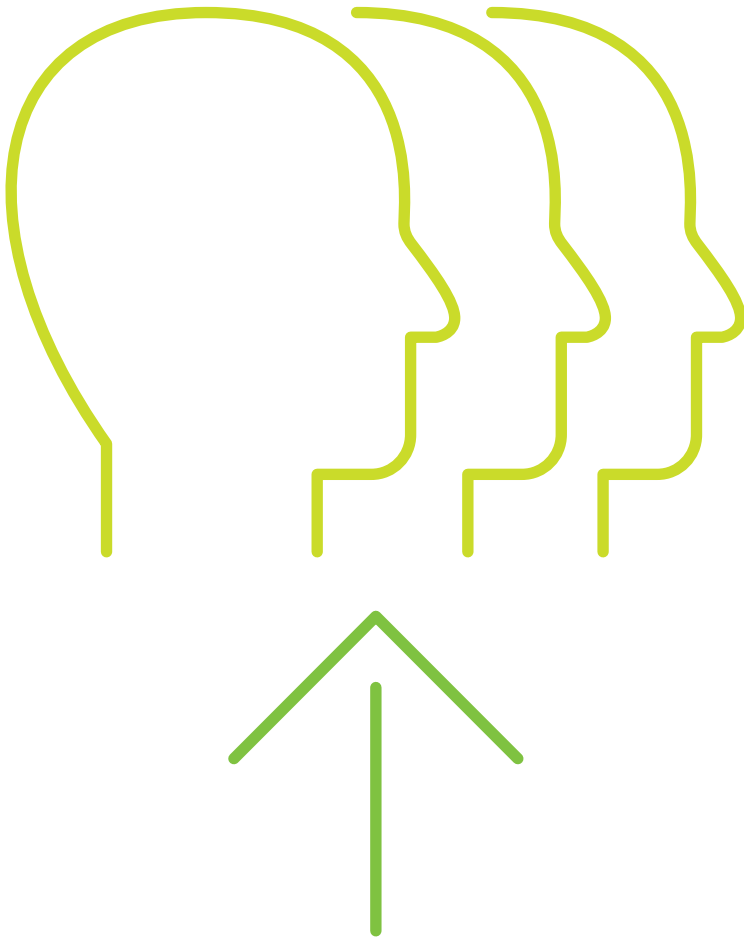
- O Jovem Aprendiz precisa estar inscrito em um programa de aprendizagem desenvolvido sob a orientação de entidade qualificada em formação técnico-profissional.
- O acordo de trabalho é por prazo determinado não superior a dois anos.
- A organização precisa se comprometer a dar formação técnico-profissional ao Jovem Aprendiz compatível com o seu desenvolvimento.
- Em contraponto, o aprendiz se compromete a executar as tarefas necessárias a essa formação.
- Para Jovens Aprendizes que ainda não concluíram o ensino fundamental, o acordo de trabalho só terá validade se ele comprovar matrícula e frequência à escola.

A seguir, relação de algumas instituições que oferecem o programa de capacitação profissional e gestão para Jovens Aprendizes.

- CIEE: <https://portal.ciee.org.br/tags/jovem-aprendiz/>
- CARITAS SANTA SUZANA: <https://www.caritassantasuzana.org.br/capacitacao-profissional.php>
- NUBE: <https://www.nube.com.br/>
- ESPRO: <https://www.espro.org.br/>



1.2 SELEÇÃO



Nem sempre mais é melhor. O processo de seleção de novos colaboradores para uma organização pode se tornar bastante trabalhoso para a equipe de seleção quando o volume de candidatos é alto. Por isso, não anuncie tudo de uma vez. Vá divulgando gradualmente, à medida que perceber que ainda há capacidade para receber mais currículos. Normalmente, quanto mais qualificado deve ser o profissional, menos currículos se recebe.

O objetivo dessa etapa é descobrir, em meio a todos os currículos que você recebeu, qual é o melhor candidato para sua vaga.

Para isso, você vai triar currículos, fazer entrevistas e tomar a decisão.

1.2.1 SELEÇÃO DO CURRÍCULO

1.2.1.1 Triagem inicial

Nesse momento, não há alternativa. Você precisa ler todos os currículos e selecionar os perfis que pareçam ter os requisitos para cumprir as atribuições do cargo.

Trabalhe em grupo. O ideal é que, pelo menos, duas pessoas façam a triagem, já determinando o número de currículos que vão selecionar para a próxima etapa.

A recomendação é triar algo em torno de dez currículos (dependendo do tempo disponível para fazer as entrevistas).

Mas como fazer essa escolha?

Para ajudá-lo nessa tarefa, criamos uma sugestão de **Roteiro** e uma tabelinha que costumam funcionar para muitas vagas.

Na medida em que você for utilizando esse passo a passo, irá, naturalmente, adaptando-o às suas necessidades e às suas preferências.

Porém, antes de partir para o **Roteiro** você deve definir, junto com o gestor do futuro contratado, quais são os principais critérios a serem considerados para a seleção ou dispensa de um currículo.

Alguns exemplos de critérios: conhecimento técnico em algum software ou equipamento; já ter gerenciado uma equipe; falar mais de um idioma; estar disponível para viajar. Enfim, é preciso distinguir o que é essencial para que o candidato possa ter um bom desempenho naquela vaga.

ROTEIRO BÁSICO PARA TRIAGEM INICIAL

Como fazer a leitura do currículo para descobrir se o candidato é adequado

Bloco 1

- **Formação** - O candidato tem a formação exigida?
- **Tempo no mercado** - Tem o tempo de experiência solicitado?
- **Experiência compatível** - Tem o tipo de experiência solicitada? O candidato trabalhou/trabalha em organizações parecidas com a sua? Isso pode ajudá-lo a compreender mais facilmente o funcionamento de sua organização e permitir que comece mais rapidamente a entregar resultados.

Bloco 2

- **Posição pretendida** - Consta do currículo algum texto do candidato explicando que tipo de atividade ele procura? Em caso positivo, será muito bom se coincidir com as responsabilidades da vaga.
- **Interesses** - É possível perceber os gostos e preferências do candidato? Muitas vezes, o currículo transparece os interesses e gostos por meio de cursos, trabalhos voluntários e viagens realizadas ou mesmo tipo de organizações pelas quais o candidato passou. É interessante verificar se essas características se alinham ao perfil da vaga.

- **Salário pretendido** - Caso o candidato mencione o salário que recebe em seu emprego atual ou no último emprego, veja se ele é maior do que o oferecido pela vaga. Em caso positivo, pode representar um problema, já que o candidato terá que adaptar seu estilo de vida a um padrão inferior.

Bloco 3

- **Trajetória** - O candidato permanece por algum tempo nos empregos ou muda com frequência? Para candidatos mais jovens, é comum mudar bastante de emprego, mas à medida que vai ganhando experiência, a tendência é que bons funcionários permaneçam por um tempo mais longo em suas organizações.
- **Competências requeridas** - Aqui é importante checar ao menos duas ou três competências fundamentais para a posição.

Bloco 4

- **Clareza das informações** - O currículo apresenta as informações de forma clara e objetiva? Um currículo confuso pode refletir uma dificuldade de se expressar ou de se organizar, o que, para determinadas funções pode ser não recomendável.
- **Apresentação** - O currículo tem erros de português? Dependendo do cargo a ser ocupado pelo profissional, essa é uma falha praticamente imperdoável.
- **O currículo está caprichado?** Um currículo mal apresentado indica uma falta de preocupação do candidato com a aparência do trabalho, o que pode prejudicar suas entregas.
- **Pontos de atenção** - Tem algum 'buraco' na sequência de empregos? Preste atenção nisso porque, às vezes, pode indicar alguma atividade que o candidato prefere não explicitar.
- **Tem o ano de formatura?** O ano de formatura tem que constar; caso contrário, talvez o candidato não tenha concluído o curso.
- **Tem endereço?** Essa informação vai ajudá-lo a saber o quão trabalhoso será para o candidato deslocar-se diariamente (caso o trabalho exija deslocamento).
- **Tem a idade ou data de nascimento?** Essa informação é relevante para que você possa verificar se a experiência é compatível com a idade e também se o candidato está dentro da faixa etária que você procura para a vaga.

Na medida em que você for encontrando currículos que acha interessantes, registre o candidato em uma tabela como esta a

seguir. Ela vai facilitar o trabalho na hora de decidir quem merece avançar para a etapa de Entrevistas.

TRIAGEM DE CURRÍCULOS

CRITÉRIOS DEFINIDOS (*)

CANDIDATOS (**)	CONTATOS (celular/ e-mail, etc.)	Formação	Tempo no mercado	Experiência compatível / no segmento	Posição pretendida	Interesses	Salário pretendido	Competências definidas	Trajetória	Clareza das informações	RESUMO (***)
João Rei		1	2	2	Não consta	Não consta	Não consta	3	3	3	13
Maria Rocha		2	1	1	2	3	Não consta	3	1	3	16
Ana da Silva		3	2	2	Não consta	Não consta	Não consta	3	3	3	16

(*) - CRITÉRIOS - Aqui estão listados os critérios sugeridos no texto deste manual. É importante que os gestores entrem em acordo sobre quais critérios que devem entrar no processo de triagem. Uma sugestão é mencionar nesta tabela os seguintes níveis de avaliação, a fim de se obter um valor numérico da adequação do candidato.

- 1 - Não Atende
- 2 - Atende parcialmente
- 3 - Atende plenamente

(**) - CANDIDATOS - A lista aqui é dos candidatos triados + seus dados de contato.

(***) - RESUMO - O resumo traz uma espécie de nota de alinhamento do perfil do candidato à vaga. Quanto maior a nota, mais alinhado seria o candidato. Obviamente que, mais do que o número frio, deve ser considerada a relevância do critério para os gestores da vaga.

Se tiver muita dificuldade para decidir entre um ou outro currículo, uma breve busca nas redes sociais dos candidatos triados pode contribuir para obter uma visão mais precisa do profissional, sua vida e seus interesses.

Esse passo a passo foi elaborado na ordem do que seria mais determinante para a seleção de currículos, mas isso não é rígido.

O melhor é que você e o futuro gestor do

colaborador definam quais são os critérios mais importantes para a aprovação de um candidato e não abram mão deles.

Uma vez feita a seleção inicial, as pessoas que escolheram devem se reunir, explicar as razões pelas quais preferiram aqueles candidatos, de modo a chegar em uma decisão de consenso. Essa discussão é muito importante para evitar que características individuais dos selecionadores acabem influenciando no resultado.

1.2.2 ENTREVISTAS

Normalmente, os processos seletivos requerem três tipos de entrevistas.

- **Entrevistas a distância - com candidatos**
- **Entrevistas/conversas - com referências**
- **Entrevistas presenciais - com candidatos**



Você é contratado pelos seus conhecimentos e demitido pelos seus comportamentos.



Peter Drucker
'pai' da Administração Moderna

1.2.2.1 Entrevista a distância com o candidato Telefone/Skype ou Whatsapp

Entrevistas a distância são muito boas porque permitem ter uma ideia do 'modo de ser' do candidato, o que é muito difícil de fazer apenas com o currículo.

Um **Roteiro da Entrevista a Distância** pode ser útil para investigar mais sobre o candidato. Por isso, criamos esse roteiro com algumas perguntas subjetivas que permitem às pessoas falar de si mesmas e de suas experiências.

Alguns passos são importantes para etapa e que servem tanto para as entrevistas a distância quanto para as demais entrevistas.

Antes da entrevista

1) Retome os currículos (ou a Tabela Resumo) e defina quais informações não constam e que são importantes obter.

2) Consulte o **Roteiro para Entrevistas a Distância** e defina quais perguntas são mais relevantes para a posição que está buscando.

Durante a entrevista

1) Tenha papel e caneta à mão para anotar o que for relevante.

2) Busque um local silencioso, com privacidade e tente não ser interrompido.

Após a entrevista

1) Anote suas impressões.

2) Caso mais de uma pessoa tenha entrevistado o mesmo candidato, troquem informações e cheguem a um consenso.

ROTEIRO PARA ENTREVISTAS A DISTÂNCIA

É interessante que as entrevistas sejam conduzidas por duas pessoas, talvez o Gestor de Pessoas e o futuro gestor do funcionário. O Gestor de Pessoas está mais habilitado para perceber se o candidato se ajusta à Cultura e aos Valores da Organização, enquanto o futuro gestor avalia o conhecimento técnico do candidato.

Antes de ligar para o candidato, defina as perguntas (da lista a seguir) que mais se adequem à sua situação e às informações que você quer obter.

Roteiro de Entrevista de Seleção por Telefone/Skype

DATA:

NOME:

CARGO PRETENDIDO:

IDADE: caso não conste do currículo.

ESTADO CIVIL: caso não conste do currículo.

ENDEREÇO: caso não conste do currículo.

Fale sobre você: deixe a pessoa falar sobre si mesma e aproveite para perceber o que mais valoriza, como se expressa e como organiza o pensamento.

- 1** Quais são seus pontos fortes?
- 2** Quais são seus pontos fracos?
Avise de antemão que não vale dizer que é perfeccionista; esse é o ponto fraco que todos gostam de apresentar, porque demonstra um alto nível de exigência em relação a si mesmo.
- 3** Qual foi sua maior realização profissional?
Essa resposta vai permitir entender o que a pessoa gosta de fazer e do que se orgulha.
- 4** Qual avaliação você faz da sua última experiência profissional?
Caso a avaliação seja positiva, pergunte por que não está mais trabalhando lá ou por que quer sair. Caso a avaliação seja negativa, avalie se o problema que fez a pessoa deixar ou querer deixar o último emprego também existe na sua organização.
- 5** Fale de situações nas quais o seu trabalho foi criticado.
Essa resposta vai permitir que você perceba como o candidato lida com os próprios erros.
- 6** O que você procura em um emprego?
Essa resposta vai permitir que você avalie se a vaga oferece ao candidato aquilo que ele procura. Em caso negativo, corre-se o risco de perder o funcionário rapidamente.

- 7** **Quais são seus objetivos de longo prazo?**
Essa resposta vai permitir que você saiba se o candidato tem planos de permanecer por algum tempo no emprego e se a sua organização oferece as condições de futuro que ele almeja.
- 8** **Seu cotidiano vai mudar se você vier trabalhar aqui? Como?**
Essa resposta vai permitir que você avalie se a vida cotidiana da pessoa vai piorar ou melhorar com o novo emprego. Muitas vezes ela se complica muito.
- 9** **Com que tipo de pessoa você gosta de trabalhar?**
Qual tipo de chefe consegue obter o melhor de você? Essa resposta vai permitir ao futuro gestor do funcionário perceber se há afinidade entre as preferências do candidato e o chefe/equipe com a qual trabalhará.
- 10** **E com que tipo não gosta?**
Faça essa pergunta somente se a resposta da anterior não tiver sido suficiente para entender as preferências do candidato.
- 11** **Como você organiza o seu tempo?**
Aqui não importa tanto como o candidato organiza o tempo, mas, sim, se ele tem alguma preocupação com a gestão de seu tempo.
- 12** **Você conhece nossa organização?**
Explique o que fazemos. Essa resposta vai indicar se o candidato está mesmo dedicado a conseguir o emprego. Caso não tenha se dado ao trabalho de visitar o site e conhecer a organização, provavelmente está em diversos processos seletivos ou não está tão interessado em ser aprovado.
- 13** **Por que você se candidatou a esta vaga?**
Essa resposta vai permitir que você conheça um pouco das expectativas do candidato em relação ao emprego e verificar se a vaga oferece o que ele procura.
- 14** **Vou citar uma série de atividades ligadas ao departamento desta vaga e gostaria que você me dissesse se você se considera bom, médio ou fraco em relação a cada uma. Não se preocupe em dizer fraco, porque ninguém consegue ser bom ou médio em todas essas atividades.**
Liste aqui todos os pontos técnicos considerados importantes para essa vaga.
- 15** **Qual sua disponibilidade para começar?**
- 16** **Quanto você espera ganhar?**
Caso não conste do currículo.
- 17** **Referências de profissionais com os quais trabalhou, preferencialmente seus ex-gestores**
Só peça referências caso realmente pretenda dar seguimento ao processo com o candidato, porque isso pode criar expectativas e fazer com que o candidato entre em contato com as referências indicadas desnecessariamente. O ideal é que o candidato forneça três referências, a menos que seja um profissional muito jovem.
- 18** **Você tem dúvidas ou gostaria de perguntar algo sobre a vaga?**

Terminada a entrevista, você deve ter uma boa noção de como é o candidato e de suas capacidades profissionais.

É hora de decidir se o candidato deve ou não passar para a próxima etapa do processo seletivo.

1.2.2.2. Conversa com as referências

Por que conversar com as referências?

Nem todas as organizações costumam consultar referências ao selecionar um candidato. Mas caso seja possível, vale a pena investir um tempo nesta etapa.

Por mais sincero e honesto que o candidato tenha sido na entrevista a distância, pode ser que ele próprio não tenha noção de como é enquanto funcionário.

Conversar com um ex-gestor dele vai trazer informações valiosas sobre

características do candidato e servir para você confirmar alguma impressão que tenha ficado da entrevista a distância.

Você pode ter ficado com a sensação de que se trata de uma pessoa arrogante, ou insegura, ou que não conhece bem um determinado instrumento de trabalho. Ao conversar com as referências, essas dúvidas podem ser esclarecidas.

ROTEIRO DE CONVERSA COM AS REFERÊNCIAS

- Antes de ligar, vale fazer uma verificação rápida no LinkedIn, apenas para saber um pouco sobre a vida profissional das pessoas a serem contatadas.
- Prepare-se para a conversa, anotando suas principais dúvidas e questões em relação ao candidato para não se esquecer de checá-las.
- Essa será a oportunidade de completar o perfil do candidato e decidir se ele passa para a etapa de entrevista presencial.
- Como nas outras etapas, tente trazer o futuro gestor do candidato para a conversa. Vocês dois juntos terão melhores condições de fazer a seleção.
- O mais recomendável é que esta etapa seja feita por telefone.

Roteiro de conversa com referências – escolha os itens que forem mais relevantes para a posição em questão.

- Apresente-se e informe sobre qual profissional quer pedir referências e certifique-se que a pessoa se sente confortável com a conversa.
- Em qual empresa/organização trabalharam juntos?
- Em que época e por quanto tempo?
- Qual o seu cargo e qual o cargo do candidato na ocasião?
- Qual sua impressão em relação ao desempenho profissional do candidato?
- Nós pensamos em contratá-lo para a seguinte vaga, você acha que ele tem perfil para esse tipo de trabalho?
- Quais são os principais pontos positivos do candidato?
- E quais os pontos preocupantes?
- Você voltaria a contratá-lo para trabalhar com você? Por quê?

Depois de consultar as referências, você vai ter mais condições de discernir quantos candidatos devem seguir para a etapa de entrevista presencial. O ideal é que você consiga reduzir um pouco a quantidade de candidatos.

1.2.2.2. Conversa com as referências

Esta é, habitualmente, uma etapa importante - é a hora de conhecer pessoalmente os melhores candidatos por meio da entrevista presencial ou entrevista aprofundada. Selecione de três a cinco candidatos a serem avaliados pela entrevista presencial.

Em tempos de pandemia, é possível que você não possa fazer uma entrevista presencial. Nesse caso, pode seguir as mesmas orientações, aplicando-as a uma conversa via plataforma de reunião virtual (Skype, WhatsApp, Zoom, Google Meet, etc. - sempre em vídeo).

A entrevista presencial é a grande oportunidade de você comprovar se o perfil que você construiu do candidato se confirma. E também a oportunidade de o candidato avaliar se gosta da ideia de trabalhar em sua organização.

Assim como das vezes anteriores, montamos um roteiro para ajudá-lo a conduzir a entrevista presencial.

Roteiro para Entrevista Presencial

→ Dê tempo ao candidato para que ele 'desembarque', ou seja, que se acomode e observe o ambiente. Ofereça água e café ou chá. Lembre-se que a maioria das pessoas fica muito nervosa na hora da entrevista.

→ Tenha uma conversa 'quebra-gelo', falando sobre coisas cotidianas. Um bom começo é perguntar se a pessoa teve alguma dificuldade para chegar, se já conhece a região... Isso vai provocar um entrosamento mais espontâneo. Se a entrevista for virtual, pergunte sobre o local onde ela está, ou, em última instância, apele para a infalível observação sobre o tempo.

→ Avise ao candidato que ele pode se sentir à vontade para fazer perguntas ou tirar dúvidas a qualquer momento. Isso permitirá que você o conheça melhor.

→ Comece a conversa dizendo que leu atentamente e conhece bem o currículo, destacando as qualidades que mais chamaram a atenção e que o convenceram a convidar o candidato para a entrevista. Isso vai deixar o profissional mais seguro, o que lhe dará mais chance de mostrar o seu melhor.

→ Peça para o candidato lhe contar, sinteticamente, sua trajetória profissional. Isso vai lhe permitir confirmar as informações que o convenceram a selecioná-lo.

→ Elabore uma três ou quatro perguntas buscando pelas Competências mais relevantes para a posição (veja as orientações logo abaixo no item 'Entrevista por Competência'). Isso vai lhe permitir checar se ele se adapta bem às exigências técnicas e comportamentais do cargo.

ENTREVISTA POR COMPETÊNCIA

Ao preparar seu roteiro para a entrevista presencial, você deve inserir algumas perguntas alinhadas ao conceito de **Entrevistas por Competência**.

Importante lembrar que o tema **Competências** será mais aprofundado no **Módulo 2: Manter uma Boa Equipe**. Por ora, vamos esclarecer o que significa **Entrevista por Competência** e porque é importante usar essa técnica no momento da entrevista presencial.

Você já determinou, quando elaborou o **Perfil Desejado**, quais são as competências mais importantes para a vaga.

A **Entrevista por Competência** serve para averiguar se o candidato tem, no todo ou em parte, as competências necessárias para o desempenho das atividades esperadas.

Pressupõe-se, em linhas gerais, que se a competência (ou parte dela) existe, em algum momento ela vai aparecer nas respostas.

Assim, as perguntas a serem feitas devem buscar no passado do candidato evidências dos comportamentos (conhecimentos, habilidade e atitudes) que demonstrem isso.

Desse modo, ao questionar o candidato, o entrevistador perguntaria algo assim: “Conte-me uma situação em que você...” (Aí é que entra a habilidade).

O objetivo aqui é estimular o candidato a contar um caso em que tenha demonstrado a competência.

É bom lembrar que, ao contar um único caso acontecido com ele, o candidato pode demonstrar mais de uma competência.

Alguns exemplos podem facilitar o entendimento.

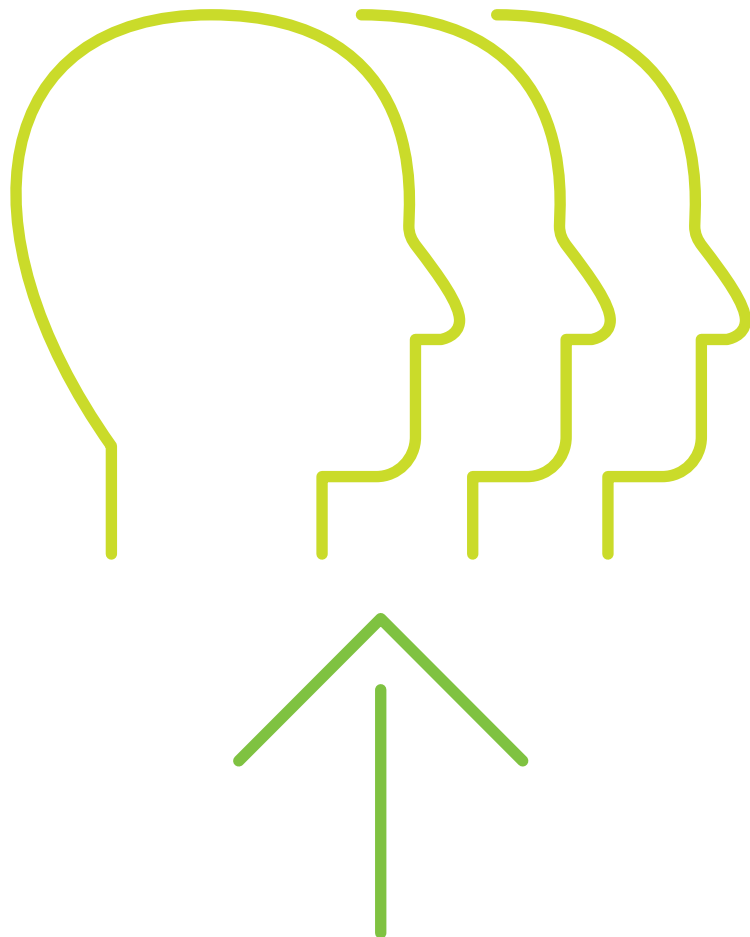
Competência Trabalho em Equipe: “Conte uma situação na qual você teve que desenvolver um trabalho com uma equipe difícil. O que você fez? Que resultado obteve?”

Competência Pensamento Crítico: “Conte uma situação em que você teve que analisar informações numéricas para poder tomar uma decisão importante. O que você fez? Como decidiu?”

Competência **Liderança:** “Conte uma situação de crise em que você teve que orientar uma equipe para obter um resultado decisivo. O que você fez? Qual resultado obteve?”

Atenção: ao ouvir o candidato, o entrevistador deve insistir para que sejam apresentadas evidências relativas à Situação como um todo, à Ação feita e ao Resultado obtido (no jargão de Entrevista Por Competência, o S.A.R.). O que fez? Como fez? O que aconteceu então? Como resolveu?

Muitas vezes, as pessoas que estão procurando emprego se sentem fragilizadas. Lembre-se de tratar a todos com respeito e consideração. Para aqueles candidatos que não forem escolhidos nessa etapa do processo, uma mensagem de agradecimento poderá ser enviada, com a informação de que, embora o candidato não tenha sido selecionado para a vaga, seu currículo será mantido em banco de dados para oportunidades futuras. Apesar de trabalhoso, e por isso nem sempre realizado, o envio dessas mensagens demonstra respeito e consideração a todos os candidatos. E revela seriedade da organização para com o processo.



1.3 CONTRATAÇÃO



Agora que você já sabe qual é o candidato que mais atende às suas expectativas para o cargo, é o momento de realizar a contratação!

É importante que você, gestor de uma organização social, analise suas necessidades e possibilidades e, assim, faça a melhor escolha.

A melhor decisão ao contratar um colaborador deve obedecer não só à legislação vigente, mas também ao formato do trabalho que você está procurando. No Terceiro Setor, é comum a utilização de três tipos de contrato:

- ① **Carteira assinada**
- ② **Profissional Autônomo**
- ③ **Pessoa Jurídica ou MEI**

A legislação atual (outubro de 2020) contempla diversos tipos de contrato, mas vamos nos ater apenas a esses tipos mais usados no Terceiro Setor.

LEGISLAÇÃO ATUAL

De acordo com a atual legislação, existem 11 tipos de contrato de trabalho, que são:

1. Contrato por tempo indeterminado
2. Contrato por tempo determinado
3. Contrato de trabalho temporário
4. Contrato de trabalho eventual
5. Contrato de trabalho home office
6. Contrato de trabalho intermitente
7. Contrato de trabalho parcial
8. Contrato de trabalho terceirizado
9. Contrato de trabalho autônomo
10. Contrato de trabalho estagiário
11. Contrato de trabalho trainee

Se você quiser conhecer as características de cada um desses contratos, pode encontrar neste link: <https://www.docusign.com.br/blog/tipos-de-contratos-de-trabalho>

1.3.1 CONTRATO COM CARTEIRA ASSINADA OU POR TEMPO INDETERMINADO

Esse é um contrato clássico - funcionário admitido por um contrato por tempo indeterminado, com assinatura da carteira trabalhista, regido pela CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas).

O contrato começa a valer depois de um período de experiência do colaborador na empresa, com a duração máxima de

90 dias, em dois períodos de 45 dias cada um. E não há um prazo previamente estabelecido para finalizar o contrato.

Esse tipo de contrato é regido pelas regras da CLT e pelo estabelecido nas convenções coletivas (dissídios anuais) celebradas entre o sindicato dos trabalhadores e o sindicato patronal da categoria.

SÃO DIREITOS DO COLABORADOR NESTE TIPO DE CONTRATO:

- Registro em carteira, salário, 13º salário, férias remuneradas, FGTS, vale-transporte, descanso semanal remunerado (DSR).
- Aviso Prévio na dispensa sem justa causa - nesse caso, o trabalhador recebe verbas rescisórias proporcionais ao tempo de serviço e à multa de 40% sobre o saldo do FGTS (dependendo do tempo de trabalho).

- Reajustes salariais definidos pelo dissídio anual da categoria sindical, no qual a organização está enquadrada.

DESCONTOS NO SALÁRIO DO COLABORADOR:

- Contribuição ao INSS (de conformidade com a faixa salarial).
- Retenção do Imposto de Renda na Fonte (se aplicável).
- 6% (seis por cento) do salário em virtude do recebimento de vale transporte.
- Contribuição Assistencial em favor do Sindicato da Categoria (mas é opcional, por decisão do colaborador).

O total desses descontos pode chegar ao valor médio de 20% do salário do colaborador.

1.3.2 CONTRATO DE TRABALHO AUTÔNOMO

Nesse tipo de contrato, o colaborador (profissional autônomo) contratado, com ou sem exclusividade, é quem define as suas atividades de trabalho e assume os riscos em relação ao desenvolvimento delas.

Exemplo: contratar um consultor para elaborar um projeto. É ele quem define quais serão suas atividades para executar o trabalho para o qual foi contratado e também de que forma desenvolverá suas atividades.

Esse modelo é bastante utilizado pelo Terceiro Setor, quando precisam de uma atividade especializada, necessária ao bom funcionamento da organização, mas fora de suas atividades-fim, como um consultor em TI, em assessoria de imprensa, em questões jurídicas, etc.

Neste contrato, a organização social (contratante) não tem nenhuma obrigação

de arcar com pagamentos de direitos trabalhistas, tais como férias e décimo terceiro salário. Entretanto, a empresa contratante deve emitir o RPA (Recibo de Pagamento a Autônomo).

RPA é o procedimento legal quando é feito qualquer pagamento a uma pessoa física que preste um serviço pontual a uma empresa ou organização e que não faça emissão de notas fiscais.

A contratação de autônomos não costuma ser muito praticada, pois incide em alta carga de impostos e descontos.

Ao fazer um pagamento por RPA, é preciso descontar o INSS, o IRRF (Imposto de Renda Retido na Fonte) e o ISS (Imposto sobre Serviços). Tudo isso acaba reduzindo muito o valor líquido pago ao profissional contratado, chegando quase à metade do total do RPA.

EXEMPLO DE DESCONTOS EM RPA

Valor combinado a ser pago R\$ 10.000,00

Desconto de INSS R\$ 854,15

Desconto de IRRF R\$ 1.880,64

Desconto de ISS R\$ 300,00 (varia conforme município)

Total dos descontos: 3.034,79

Valor líquido que chega ao contratado: R\$ 6.965,21

Pagamento do INSS patronal: R\$ 2.000,00 (pago pela organização)

A organização paga R\$ 12.000 (R\$ 10.000 + R\$ 2.000 INSS patronal)

O profissional recebe R\$ 6.974,21

É importante ressaltar que, para evitar possíveis ações jurídicas por parte do profissional autônomo, reivindicando direitos trabalhistas, não pode existir vínculo trabalhista na realização de suas atividades. Veja a seguir um quadro com a relação de fatos que caracterizam o vínculo trabalhista.

Essa é uma opção para a organização contratar profissionais cujas atividades serão exercidas em projetos específicos que exigem conhecimentos especializados e delimitados em um período de tempo.

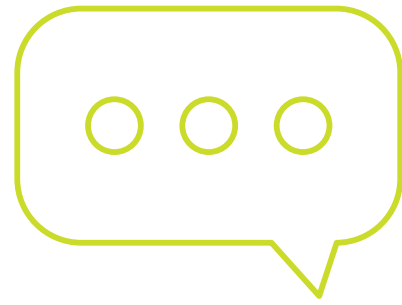
CARACTERÍSTICAS DO VÍNCULO EMPREGATÍCIO

Para caracterizar o vínculo trabalhista é necessário que ocorram todas essas condições:

- Trabalho realizado por pessoa física e não pessoa jurídica.
- Somente o profissional contratado é quem pode prestar o serviço, não podendo delegar seu trabalho a outra pessoa.
- Os serviços são prestados de maneira contínua. Pode ser semanal, quinzenal, mensal, ou seja, com uma habitualidade recorrente. Por exemplo, um colaborador que trabalha toda segunda, quarta e sexta caracteriza habitualidade.
- Subordinação. O profissional recebe orientações da organização social e está sujeito às decisões do contratante quanto ao serviço executado e o horário de trabalho.
- Onerosidade. O profissional recebe regularmente pagamento pelos serviços prestados.

Caso falte qualquer um desses pressupostos, não existe a relação de emprego (vínculo trabalhista).

“



O maior desafio é contornar a falta de recursos. Nós mudamos nossa estrutura recentemente, passando a contratar parte da equipe por projeto, em lugar de manter uma equipe fixa. Antes, mesmo quando não alocados em um projeto, os colaboradores eram mantidos na equipe. Mas não foi possível manter essa estrutura. Hoje, os contratos são realizados por projeto, com possibilidade de renovação e, desse modo, a organização fica mais enxuta e baixa seus gastos fixos.

”

Andrea Saul
diretora executiva do FICAS (Fundo
Internacional Sócio Ambiental).

1.3.3 CONTRATO DE PESSOA JURÍDICA OU MEI

Esta forma de contrato exige que o colaborador tenha uma empresa, portanto, ser uma Pessoa Jurídica. O tipo de empresa mais simples que existe é o MEI (Micro Empreendedor Individual), usualmente chamado de 'pejotinha'.

A abertura de um MEI é grátis e o cadastramento é feito diretamente no site Portal do Empreendedor, preenchendo o formulário devido.

Todas as orientações podem ser consultadas em:

www.portaldoempreendedor.gov.br

Para ser MEI, o profissional não pode ter outra empresa e precisa exercer uma das atividades econômicas previstas em legislação que relaciona todas as atividades permitidas (Anexo XI, da Resolução CGSN nº 140, de 22 de maio de 2018).

http://www.portaldoempreendedor.gov.br/imagens/anexo_xi-20.pdf/view

Quando o colaborador abre uma empresa e se torna um MEI, ele recebe um CNPJ

(Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica) e passa à condição de PJ.

Então, em vez de ser contratado com carteira assinada ou como profissional autônomo, o colaborador é contratado via MEI.

Essa é uma opção que organizações do Terceiro Setor estão adotando para reduzir substancialmente os custos com pessoal.

O colaborador não tem direitos trabalhistas e o único encargo é o imposto mensal que ele deve pagar.

Diferentemente do que ocorre com o contrato via carteira assinada, o contrato via MEI tem data para começar e data para acabar e ele precisa ser renovado (ou não) toda vez que vencer o prazo de término.

Nessa opção é importante lembrar que também deve ser evitada a criação de vínculo trabalhista, conforme explicado no Contrato de Profissional Autônomo.

1.3.4 FAZENDO A ESCOLHA

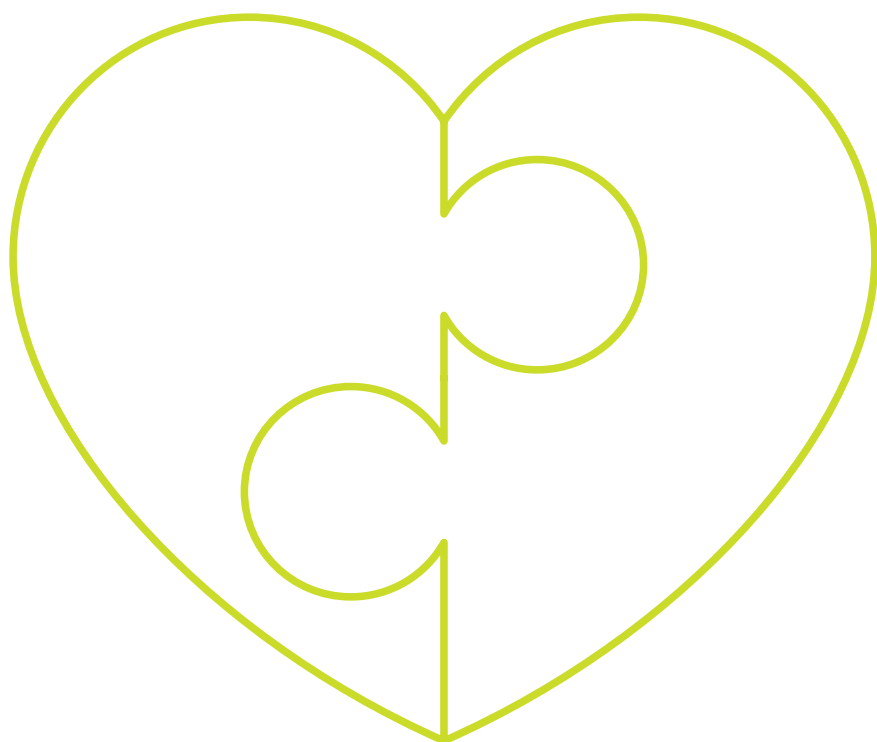
Para ajudá-lo a decidir qual o tipo mais adequado de contrato para cada caso, montamos uma tabela com as principais vantagens e desvantagens de cada modelo.

Observe bem cada um dos tipos e faça sua escolha.

QUADRO RESUMO – Tipos de contratação e seus desdobramentos

	Vantagens	Desvantagens	Custo Empregador	Custo Empregado
Contrato com carteira assinada (CLT) ou por tempo indeterminado	<ul style="list-style-type: none"> O colaborador fica à disposição da organização em período integral do horário de trabalho. Sendo solicitado, o colaborador pode executar várias tarefas ou atividades. O colaborador, desde que capacitado, pode cobrir a folga ou ausência de outro colaborador. O colaborador executará o seu trabalho em atenção às normas e exigências da organização. O colaborador exerce suas atividades com maior interesse, ou seja, “veste a camisa da organização”. 	<ul style="list-style-type: none"> O alto custo com encargos trabalhistas. O colaborador pode não ser aproveitado o tempo todo e ficar em grande parte ocioso. 	<ul style="list-style-type: none"> Salário bruto R\$ 10.000,00 (exemplo para cálculo) FGTS – 8% = R\$ 800,00 INSS – empresa = 20% = R\$ 2.000,00 (não é devido se a empresa for imune ou isenta) PIS sobre folha = 1% = R\$ 100,00 13º Salário – R\$ 833,33 Férias = R\$ 277,77 TOTAL = R\$ 14.011,10 	<ul style="list-style-type: none"> INSS – R\$ 854,15 IRRF – R\$ 1.880,64
Contrato de trabalho autônomo	<ul style="list-style-type: none"> O profissional é contratado para trabalhos específicos e com a competência necessária para sua execução. A organização não é obrigada a assumir encargos trabalhistas. O contrato é suficiente para firmar o compromisso entre as partes, reduzindo a burocracia. O fim da vigência do contrato elimina a relação entre as partes. 	<ul style="list-style-type: none"> A organização não tem relação de subordinação com o colaborador no exercício de sua atividade. A organização não tem a exclusividade do trabalho do colaborador, que tem a liberdade para trabalhar para outros clientes em paralelo. A incerteza quanto ao desempenho do profissional contratado. 	<ul style="list-style-type: none"> Pagamento ao contratado = (exemplo para cálculo) R\$ 10.000,00 INSS – 20% sobre RPA = R\$ 2.000,00 (não é devido se a empresa for imune ou isenta) TOTAL: R\$12.000,00 	<ul style="list-style-type: none"> R\$ 10.000,00 - (exemplo para cálculo) INSS – R\$ 854,15 IRRF – R\$ 1.880,64 ISS - SP (Imposto Sobre Serviço) = R\$ 300,00
Contrato de Pessoa Jurídica ou MEI	<ul style="list-style-type: none"> A organização pode contratar profissionais para executar tarefas pontuais que não têm a ver com as atividades fins. A organização pode oferecer maiores ganhos aos colaboradores PJ, contratando profissionais mais experientes e categorizados. A organização não arca com uma quantidade enorme de tributos e benefícios aos empregados. O colaborador trabalha com maior disciplina e responsabilidade, pois se não fizer bem feito, e no prazo determinado, corre o risco de não receber o valor de contrato. 	<ul style="list-style-type: none"> A organização pode sofrer ação trabalhista caso exerça todos os pontos que comprovem o vínculo trabalhista. O profissional não tem a obrigação de atender determinadas regras e procedimentos a que estão sujeitos os empregados CLT. A relação de trabalho entre a organização e o profissional é bem individual e pode ser curta. Os valores pagos a um MEI não pode superar R\$ 81.000 por ano (base 2020). 	<ul style="list-style-type: none"> Pagamento ao contratado no valor combinado ou conforme entregas TOTAL: R\$10.000,00 	<ul style="list-style-type: none"> Contribuição mensal – DAS (Documento de Arrecadação do Simples Nacional) = R\$ 57,25 Valor definido no Portal do Empreendedor, de acordo com a categoria. Nesse exemplo, usamos a categoria ‘Serviços’.

1.4 DIVERSIDADE E INCLUSÃO



1.4.1 INTRODUÇÃO

Todos os módulos do *Guia de Gestão de Pessoas no Terceiro Setor* terão uma seção dedicada aos temas da Diversidade e da Inclusão.

A presença constante desses assuntos se justifica, primeiramente, porque são temas importantes para as organizações sociais e, frequentemente, fazem parte de seus propósitos, visão e missão.

Em segundo lugar, porque é justamente no campo da Gestão de Pessoas que a Diversidade e a Inclusão serão incorporadas e assimiladas no dia a dia das instituições do Terceiro Setor.

Repare que, muitas vezes, as minorias atendidas por organizações sociais não são (ou não eram) vistas como potenciais colaboradoras dessas organizações.

Muitas razões podem ser levantadas para explicar esse fato: preconceitos, defasagem educacional decorrente da desigualdade no País e até mesmo o estilo informal e pouco profissionalizado dos processos de seleção.

Para modificar esse contexto, queremos convidá-lo a desenvolver políticas e práticas de gestão de pessoas voltadas para a Diversidade e a Inclusão.

O Instituto Ethos (<https://www.ethos.org.br/>) tem lançado, desde 2015, uma série de guias temáticos com objetivo de que empresas signatárias de compromissos e pactos promovidos pelo Instituto possam avaliar e acompanhar suas ações para Inclusão e Diversidade entre os colaboradores.

Apesar de serem voltados para empresas, os guias trazem muitas informações e propostas que podem servir de inspiração para as organizações sociais que querem aumentar seu grau de Inclusão e Diversidade.

A coleção se chama Indicadores Ethos para Negócios Responsáveis e Sustentáveis. Já foram lançados sete guias (todos disponíveis no site <https://www.ethos.org.br/conteudo/indicadores/guias-tematicos/>). Recomendamos especialmente a leitura dos títulos abaixo por quem queira se aprofundar nos temas.

“Indicadores Ethos - MM360 para a Promoção da Equidade de Gênero”

“Indicadores Ethos - CEERT para Promoção de Equidade Racial”

“Indicadores Ethos - Guia Temático: Para Inclusão da Pessoa com Deficiência”

1.4.2 POR QUE SE PREOCUPAR COM INCLUSÃO E DIVERSIDADE?

Antes de mais nada, porque é importante contribuir para a correção ou, pelo menos, da diminuição de uma situação de desigualdade e injustiça histórica que existe em nosso país.

Em segundo lugar, porque, geralmente, o combate às desigualdades faz parte dos propósitos, visão e missão das organizações.

Só isso já seria suficiente, mas Inclusão e Diversidade ainda trazem muitas vantagens, porque aumentam a variedade de pontos de vista dentro da organização, proporcionando:

- Ampliação das opiniões sobre uma questão
- Aumento das possibilidades de solucionar problemas
- Ganho de criatividade
- Ganho de inovação
- Maior chance de acerto na tomada de decisão
- Maior engajamento dos colaboradores
- Ganho de produtividade
- Aumento de flexibilidade, capacidade de adaptação e resiliência
- Desenvolvimento de condutas que coíbem a discriminação
- Melhoria no clima organizacional com um ambiente mais acolhedor e respeitoso
- Menor resistência a mudanças
- Redução da rotatividade da equipe
- Aumento da produtividade
- Diminuição da vulnerabilidade da organização face a legislação
- Melhoria e valorização da imagem institucional, mais comprometida com valores, responsabilidade social e igualdade de oportunidades
- Transformação da cultura organizacional e preparação da organização para a complexidade de uma economia globalizada

1.4.3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO QUE INCENTIVAM A INCLUSÃO E DIVERSIDADE

Agora vamos ver como é possível tornar os processos de Recrutamento e Seleção mais abertos à Inclusão e Diversidade.

Infelizmente, pela realidade que vemos é fácil constatar que o modelo de Recrutamento e Seleção adotado pela maioria das empresas e organizações sociais gerou um profundo descolamento entre a realidade da população brasileira e os quadros de empregados nessas instituições.

Uma prática que não justifica, mas explica a baixa diversidade em organizações sociais é a forma como os processos de Recrutamento e Seleção são encaminhados normalmente.

Quase sempre por falta de recursos para contratar uma equipe profissional, muitas organizações sociais, em seus primeiros anos de atuação, contam com voluntários e pessoas próximas pertencentes à rede de amigos e conhecidos dos fundadores. E como essa prática ‘dá certo’, ela se estende e a organização continua contratando via

indicações de pessoas para as vagas. Não se chega a fazer um processo seletivo, pois se busca referências justamente nessa rede de contatos da organização.

Desse modo, é comum entre as organizações do Terceiro Setor contar com equipes que incluem pessoas que estudaram numa mesma universidade, ou que trabalharam juntas em outra organização.

Assim, a informalidade dos processos seletivos é uma das práticas que contribuem para uma menor Diversidade nas organizações sociais. Então, o primeiro passo é fazer um processo seletivo ‘como manda o figurino’, com a abertura e divulgação de vagas em diferentes plataformas.

Só esses procedimentos já vão ajudar. Mas se você deseja explicitamente aumentar a Inclusão e a Diversidade do seu time, trazemos a seguir uma lista de dicas que vão ajudar bastante.

Passo 1: Avaliar sua equipe para escolher qual perfil de diversidade você vai buscar

Existem vários aspectos sob os quais olhar a Inclusão e a Diversidade. Para que você tenha uma ideia, incluímos ao final deste Módulo um [Anexo](#) com uma lista de indicadores.

Para simplificar o conteúdo deste Guia, vamos focar nas três características mais comumente trabalhadas pelos gestores de pessoas:

① Raça/cor

② Gênero

③ Deficiência física ou intelectual

Passo 2: Como fazer o anúncio da vaga

Aproveite o anúncio da vaga para apresentar o posicionamento da sua organização frente as questões de Inclusão e Diversidade.

Você pode usar algo como o exemplo a seguir:

“Como parte da política de diversidade étnico-racial e ações afirmativas da organização, a vaga se destina preferencialmente a candidatos/as que se autodeclarem negros/as - ou pessoas com deficiência física ou intelectual, por exemplo”

Passo 3: Como divulgar a vaga

Existem algumas plataformas que conversam diretamente com as minorias. Aproveite esses canais para divulgar sua vaga.

Aqui trazemos alguns exemplos, mas você pode encontrar outros, de acordo com suas necessidades.

Empregue Afro - foco em diversidade étnico-racial
<https://empregueafro.com.br/>

Comunidade Empodera - foco em inclusão de jovens
<https://comunidadeempodera.com.br/>

Cenap - foco em pessoas com deficiência
<http://www.cenap.com.br/>

Camaleão.com - foco em diversidade de gênero
<https://camaleao.co/>

Empresas com refugiados - foco em refugiados
<https://www.empresascomrefugiados.com.br/>

A LEI DAS COTAS

Criada em 24 de julho de 1991, a Lei 8.213, também conhecida como Lei de Cotas, determina um percentual mínimo de colaboradores com deficiência física e intelectual em empresas.

Esse percentual varia de 2% (até 200 empregados) a 5% (a partir de 1.000 empregados).

Ela também vale para organizações sociais; portanto, ONGs com até 200 colaboradores devem ter em seus quadros pelo menos 2% de profissionais com deficiência.

O cumprimento é fiscalizado indiretamente pelas informações fornecidas pelas próprias organizações na RAIS (Relação Anual de Informações Sociais - RAIS) e CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados).

Apesar de sua existência, mais da metade das empresas descumprem a lei, sob a justificativa de que não conseguem selecionar pessoas com deficiência em condições para as funções requeridas.

Porém, os especialistas acreditam que falta um empenho maior por parte dos empregadores, tanto na superação de preconceitos (de que as pessoas com deficiência são menos produtivas) quanto na implantação de adaptações (como softwares de voz para deficientes visuais e nova disposição arquitetônica para deficientes físicos) necessárias para acolher e incluir devidamente esses colaboradores.

Mas é provável que a desinformação seja o principal obstáculo à maior inserção das pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

Portanto, ao surgir uma vaga, não deixe de considerar a possibilidade de contratar um profissional com deficiência para ocupar essa posição.

Texto inspirado no 'Guia diversidade para empresas & Boas Práticas' - Plataforma Liderança com Valores - Ricardo Voltolini.

Como selecionar o currículo

No processo de seleção para a escolha do candidato, talvez você tenha que flexibilizar os critérios de exigência para o perfil a ser admitido, tais como escolaridade ou experiência profissional. Mas tenha certeza de que essa concessão será amplamente compensada pelos vários benefícios que listamos no início deste tópico.

Além disso, pense em investir no desenvolvimento desses profissionais por meio de programas de qualificação.

Lembre sempre aos gestores da sua organização que eles podem ajudar na adaptação desses novos colaboradores, conversando com eles, orientando-os sobre como devem se conduzir e também informando-os sobre seu desempenho. Fazer uma avaliação sincera e construtiva é uma alternativa que contribui para o crescimento de todos os profissionais e, mais ainda, para aqueles que têm toda uma série de obstáculos a mais a serem superados.

HISTÓRIAS DE ORGANIZAÇÕES QUE ESTÃO BUSCAN-DO MAIS DIVERSIDADE

Base Colaborativa é uma organização sem fins lucrativos que faz projetos, grupos de estudos e bate-papos com o objetivo de despertar consciência coletiva e influenciar de forma positiva o desenvolvimento do Brasil. Tudo começou com um grupo de amigos e voluntários que estudaram juntos em uma escola de elite de São Paulo. Havia apenas uma mulher no grupo. Hoje, quase todos os fundadores se afastaram. Somente um segue liderando a organização e é o único homem. A equipe contratada passa por processo seletivo que prioriza a Diversidade. Há na equipe minorias: negros e Lgbtqi+.

Instituto Fazendo História trabalha para ajudar a desenvolver crianças e adolescentes em serviços de acolhimento. Seus gestores estão buscando tornar a organização mais diversa. A equipe era composta majoritariamente por psicólogos da PUC. Hoje, anunciam vagas em diversas universidades.

1.4.4 ONDE SABER MAIS

Se você se interessou pelos temas de Diversidade e Inclusão, trazemos aqui uma lista de links onde poderá encontrar mais informações.

Infelizmente, não há muito conteúdo produzido sobre Inclusão e Diversidade no Terceiro Setor, mas muito do que consta sobre empresas é válido também para os gestores de organizações sociais.

<https://www.ethos.org.br/cedoc/inclusao-e-diversidade/>

<https://www.cnnbrasil.com.br/business/2020/06/16/consultorias-se-especializam-em-recrutar-negros-cultura-ainda-e-barreira>

<https://exame.com/revista-exame/diversos-e-melhores/>

<https://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-49-num-3-ano-2009-nid-43583/>

Guia diversidade para empresas & Boas Práticas – Plataforma Liderança com Valores – Ricardo Voltolini.

<https://liderancacomvalores.com.br/>

1.4.5 ANEXO 1

INDICADORES QUE PODEM SER PESQUISADOS PARA AVALIAR O GRAU DE DIVERSIDADE EM SUA ORGANIZAÇÃO

Aspectos Pessoais

- Distribuição dos colaboradores, segundo cor/raça
- Distribuição dos colaboradores, segundo sexo
- Distribuição dos colaboradores, segundo cor/raça e sexo
- Distribuição dos colaboradores, segundo faixa etária
- Distribuição dos colaboradores, segundo faixa etária, por sexo e cor/raça
- Distribuição dos colaboradores, segundo naturalidade
- Distribuição dos colaboradores, segundo naturalidade, por sexo e cor/raça

Escolaridade

- Distribuição dos colaboradores, segundo escolaridade atual
- Distribuição dos colaboradores, segundo escolaridade atual, por sexo e cor/raça
- Distribuição dos colaboradores, segundo escolaridade na admissão, por sexo e cor/raça
- Distribuição dos colaboradores, segundo beneficiário de bolsa ou de programas de ações afirmativas, por sexo e cor/raça
- Proporção de colaboradores, que são beneficiários de bolsa ou de programas de ações afirmativas, segundo nível de ensino e tipo de benefício no ensino superior, por sexo e cor/raça
- Proporção de colaboradores que frequentaram curso ou programa de treinamento nos últimos dois anos, segundo tipo de curso, por sexo e cor/raça

Trabalho atual

- Distribuição dos colaboradores, segundo meio de contratação, por sexo e cor/raça
- Distribuição dos colaboradores, segundo forma de conhecimento da vaga de emprego, por sexo e cor/raça

- Distribuição dos colaboradores, segundo tempo de emprego, por sexo e cor/raça
- Distribuição dos colaboradores, segundo faixa salarial, por sexo e cor/raça
- Distribuição dos colaboradores, segundo cargo no momento da admissão, por sexo e cor/raça
- Distribuição dos colaboradores, segundo cargo atual, por sexo e cor/raça
- Proporção de funcionários, segundo motivo de mudança no cargo desde sua admissão, por sexo e cor/raça
- Proporção de colaboradores, que tiveram mudança no cargo e aumento de salário, de benefícios, de responsabilidades, de número de subordinados ou de carga horária, por sexo
- Proporção de colaboradores, que tiveram mudança no cargo e aumento de salário, benefícios, responsabilidades, número de subordinados ou carga horária, por cor/raça
- Distribuição dos colaboradores, segundo número de progressões na carreira desde a admissão, por sexo e cor/raça
- Distribuição dos colaboradores, segundo transporte que utilizam para chegar ao trabalho, por sexo e cor/raça
- Distribuição dos colaboradores, segundo tempo aproximado de deslocamento, por sexo e cor/raça
- Distribuição dos colaboradores, segundo distância que necessitam percorrer para chegar ao trabalho, por sexo e cor/raça

Estado civil, orientação sexual e identidade de gênero

- Distribuição dos colaboradores, segundo estado civil, por cor/raça e sexo
- Distribuição dos colaboradores, casados ou em união estável, segundo uso de benefícios e direitos oferecidos ao/à companheiro(a), por sexo e cor/raça
- Distribuição dos colaboradores, segundo orientação afetivo-sexual, por sexo e cor/raça
- Distribuição dos colaboradores que são LGBTQI+, segundo faixa etária, por sexo e cor/raça
- Distribuição dos colaboradores que são LGBTQI+, segundo meio de contratação, por sexo e cor/raça
- Distribuição dos colaboradores que são LGBTQI+, segundo forma de conhecimento da vaga de emprego, por sexo e cor/raça
- Distribuição dos colaboradores que são LGBTQI+, segundo tempo de emprego, por sexo e cor/raça
- Distribuição dos colaboradores que são LGBTQI+, segundo faixa salarial, por sexo e cor/raça
- Distribuição dos colaboradores, segundo identidade de gênero, por sexo e cor/raça
- Distribuição dos colaboradores, segundo religião, por sexo e cor/raça

Pessoas com Deficiência

- Distribuição dos colaboradores, segundo deficiência, por cor/raça e sexo
- Distribuição dos colaboradores que se consideram PcDI, segundo reabilitação pela Previdência Social, por sexo e cor/raça

1.5 FONTES DE CONSULTA

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

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

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

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

1.6 NOTAS

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

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

FICHA TÉCNICA

GUIA DE GESTÃO DE PESSOAS NO TERCEIRO SETOR

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

Texto: equipe IDIS + equipe Rhiccomini Treinamento e Desenvolvimento Pessoal

Revisão: Ana Paula Drumond Guerra

Diagramação: Tati Valiengo e Tiago Solha Design Gráfico



GUIA DE GESTÃO DE PESSOAS NO TERCEIRO SETOR

Módulos a serem lançados em 2021

MÓDULO 2 – MANTER UMA BOA EQUIPE

MÓDULO 3 – COLOCAR A CASA EM ORDEM

MÓDULO 4 – CUIDAR DO CLIMA

Realização



instituto **ACP**



Instituto para o
Desenvolvimento do
Investimento Social