

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO EM ONGs
DE JUIZ DE FORA**

DANIELLA CUNHA AZEVEDO

JUIZ DE FORA
2017

DANIELLA CUNHA AZEVEDO

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO EM ONGs DE
JUIZ DE FORA

Monografia apresentada pela acadêmica Daniella Cunha Azevedo ao curso de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira

Juiz de Fora
FACC/UFJF
2017

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, que sempre foram exemplos de garra e dedicação e por me ensinarem a nunca desistir.

Às minhas irmãs, grandes companheiras em qualquer momento da minha vida.

Ao Ian, por ser essencial na minha vida.

Ao professor e orientador Victor, que sempre demonstrou dedicação e por carregar consigo valores essenciais para essa jornada acadêmica, inspirando aqueles que o rodeiam.

Aos grandes amigos que fiz nessa jornada, obrigada por tornarem essa caminhada única.

A Deus, que sempre iluminou meus passos e que me dá forças a cada dia. Sem fé, eu nada seria.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 14 de julho de 2017.

DANIELLA CUNHA AZEVEDO

¹ LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

² Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano ou multa.

**ATA DE DEFESA DO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Ao décimo quarto dia do mês de julho de 2017, nas dependências da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora, reuniu-se a banca examinadora formada pelos professores abaixo assinados para examinar o Trabalho de Conclusão de Curso de DANIELLA CUNHA AZEVEDO, discente regularmente matriculada no Bacharelado em Administração sob o número 201226009, intitulado “Recrutamento e seleção no terceiro setor: um estudo em ONGs de Juiz de Fora”. Após a apresentação e consequente deliberação, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando a discente _____. Tal conceito deverá ser lançado em seu histórico escolar quando da entrega da versão definitiva do trabalho, impressa e em meio digital.

Juiz de Fora, 14 de julho de 2017.

Prof. Victor Cláudio Paradela Ferreira
Orientadora

Profa. Lívia Almada Neves

Prof. Leandro Marcos Mourão de Oliveira

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
2. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL.....	11
2.1 Recrutamento	11
2.2 Seleção de pessoas.....	15
2.3 Importância do Recrutamento e Seleção	15
2.4 Etapas do Recrutamento e Seleção.....	18
2.5 Gestão por Competências	20
3 ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS	22
3.1 Voluntariado	24
3.2 Desafios das Organizações não governamentais	25
4 METODOLOGIA	27
4.1 Orientação	27
4.2 Abordagem	27
4.3 Classificação quanto aos meios e fins	27
4.4 Objetivo geral.....	28
4.5 Objetivos específicos	28
4.6 Universo e amostra	28
4.7 Levantamento de dados	28
4.8 Tratamento de dados	29
4.9 Limitações do método	29
5 RESULTADOS OBTIDOS	30
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
REFERÊNCIAS	45

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Tempo de existência das instituições pesquisadas	30
Figura 2: Responsável pela gestão de pessoas nas instituições	30
Figura 3: Existência de um trabalho estruturado de planejamento	31
Figura 4: Número de funcionários.....	32
Figura 5: Número de Voluntários.....	32
Figura 6: Assinatura do termo de adesão.....	33
Figura 7: Seleção de funcionários e/ou voluntários através de um perfil desejado	33
Figura 8: Meio de divulgação das vagas.....	34
Figura 9: Critérios mais importantes para escolha de funcionários/voluntários	35
Figura 10: Dificuldades enfrentadas na gestão dos funcionários	35
Figura 11: Facilidades na gestão dos funcionários.....	36
Figura 12: Dificuldades enfrentadas na gestão dos voluntários.....	37
Figura 13: Facilidades na gestão dos voluntários.....	37
Figura 14: Existência de recrutamento interno	38
Figura 15: Casos de voluntários que viraram funcionários	39
Figura 16: Maneira como ocorreu a mudança de voluntário para funcionário	39
Figura 17: Descrição dos cargos dos funcionários.....	40
Figura 18: Descrição das tarefas dos voluntários.....	40
Figura 19: Requisitos necessários para funcionários.....	41
Figura 20: Requisitos necessários para voluntários	42

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: vantagens do recrutamento interno	12
Quadro 2: desvantagens do recrutamento interno	12
Quadro 3: vantagens do recrutamento externo.....	13
Quadro 4: desvantagens do recrutamento externo	14

1. INTRODUÇÃO

Fatores econômicos, políticos, sociais e ambientais, alinhados à globalização e a expansão tecnológica contribuem para o contexto de transformações, inovações e desenvolvimento nas organizações. Apesar desses fatores, as pessoas ainda são fundamentais, pois são capazes de manter um ambiente e são também capazes de produzir, criar, inovar e desenvolver. O mesmo ocorre nas organizações, portanto, percebe-se que o conjunto de pessoas ainda é fundamental para qualquer organização.

Nesse sentido, a Gestão de Pessoas representa uma atividade de grande importância em qualquer organização. Para Chiavenato (2014, p. 9) “as pessoas são hoje um sujeito ativo e provocador de decisões, empreendedor, criador da inovação e agregador de valor dentro das organizações. Mais do que isso, um agente ativo e pró ativo que dá vida à organização”. Ao compreender tamanha importância das pessoas nas organizações, é fundamental falar do processo de Recrutamento e Seleção (RS).

Tanto as organizações privadas quanto as governamentais têm buscado se desenvolver para maximizar seus resultados e terem um espaço na sociedade e as pessoas envolvidas nesse processo são fundamentais para fazer acontecer. Assim, a importância do Recrutamento e da Seleção tem feito com que ocorra o aprimoramento desses dois processos.

A necessidade das organizações em encontrar pessoas alinhadas e motivadas tornou-se um desafio ainda maior, na medida em que as pessoas passaram a dar mais relevância para os valores que a organização possui e entrega. Assim, ocorreu uma evolução dos Recursos Humanos, mais especificamente no Recrutamento e Seleção, no qual seja possível alinhar o desenvolvimento humano com o desenvolvimento da organização. Desta maneira, as Organizações Não Governamentais (ONGs), objeto de estudo deste trabalho, também precisam contar com RS alinhado e estruturado em sua organização.

Desde a década de 1990, é perceptível o crescimento das ONGs e desde então, estas tem sido vistas como um agente social, ocupando espaços onde empresas e governos não conseguem (ALBUQUERQUE, 2006). Ainda para o autor, as ONGs nasceram de programas de cooperação internacional destinadas a promover projetos de desenvolvimento nos países de Terceiro Mundo. Com isso, o número de pessoas que se interessam em adentrar o universo das ONGs cresce. Estes são mobilizados por um senso de causas sociais, além do reconhecimento pessoal e profissional.

Com o aumento do número de ONGs que atuam com políticas públicas, surgiu um desafio ainda maior quanto a atuação dessas instituições, no sentido de exigir mais

profissionalismo, geração e mensuração de resultados, afim de obter mais recursos financeiros, em um espaço de grande concorrência. Esse fato vem fazendo com que as ONGs se tornem mais atrativas para profissionais.

E nesse contexto de crescimento das Organizações não governamentais, percebeu-se que grande parte delas possuem algum tipo de deficiência na sua gestão. Para Tenório (2009, p. 7) “por não terem desenvolvido um estilo próprio de gestão, as ONGs encontram dificuldades na execução das tarefas administrativas, ainda que diferentes das enfrentadas pelas empresas tradicionais”. Nesse sentido, a pesquisa em questão buscou analisar uma das dificuldades administrativas encontradas: o processo de Recrutamento e Seleção.

Desta maneira, a pesquisa cujos resultados estão aqui apresentados buscou responder a seguinte questão central: De que forma os processos seletivos deveriam ser conduzidos para que fiquem alinhados com as características e necessidades das organizações não governamentais? E tem como objetivo geral identificar os principais desafios enfrentados pelos dirigentes de Organizações não-governamentais no Recrutamento e Seleção de seus trabalhadores e voluntários e propor possíveis medidas a serem adotadas por essas organizações.

A pesquisa que deu origem a este trabalho foi realizada com apoio da Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa da Universidade Federal de Juiz de Fora (PROPESQ/UFJF), sendo a autora bolsista de iniciação científica da PROVOQUE/UFJF.

O trabalho está estruturado em seis capítulos, contando com esta introdução. O próximo destaca a revisão de literatura sobre Recrutamento e Seleção, seus tipos, vantagens e desvantagens, demonstrando seus principais características e importância para as organizações. O seguinte aborda o conceito de ONG, suas peculiaridades, o surgimento e desafios enfrentados por esse tipo de organização.

O quarto capítulo detalha os métodos utilizados para a realização da pesquisa, demonstrando a orientação, a abordagem e a classificação quanto aos meios e fins. Ele ainda apresenta os objetivos geral e específicos, o universo e a amostra utilizada e como foram realizados o levantamento e o tratamento dos dados. Para finalizar o capítulo, são destacadas as limitações presentes na metodologia utilizada.

No quinto capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa de campo. As figuras aqui apresentadas ilustram os aspectos deste estudo, o Recrutamento e Seleção e como ele acontece nas ONGs abordadas.

Por fim, são apresentadas as considerações finais, apresentando as principais conclusões e retomando o objetivo geral do estudo.

2. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL

O presente capítulo apresenta o Recrutamento e Seleção sob a ótica de vários autores, contemplando o contexto atual e contribuições, de modo a subsidiar a análise da pesquisa de campo realizada, comparando o que foi encontrado nas ONGs participantes com as boas práticas recomendadas na literatura.

2.1 Recrutamento

O processo de recrutamento de pessoas tem como objetivo convocar pessoas para um determinado cargo ou função em aberto e que sejam capazes de realizar as atividades de responsabilidade do cargo. Assim percebe-se que o recrutamento tem início com a identificação da necessidade de novos talentos. Ele é anterior ao processo de seleção e determina o tipo de candidatos que participarão do processo seletivo. Recrutamento pode ser definido como o processo, atividades ou prática de procurar, encontrar e atrair candidatos para preencher as vagas existentes na organização (LODI, 1973; BOUDREAU e RYNES, 1985; WERTHER e DAVIS, 1983).

O recrutamento pode ser tanto interno como externo. O interno se dá a partir da busca de preenchimento da vaga por talentos da própria empresa. Desta maneira, ele pode ser por meio de uma promoção, onde há crescimento dentro da mesma área ou até mesmo a pessoa pode ser alocada em área diferente da que atua (CAXITO, 2008). Uma das principais vantagens do recrutamento interno é a redução de custo da empresa e a motivação dos colaboradores em saber que existe a oportunidade de crescimento. Já o recrutamento externo é aquele em que a organização busca colaboradores de fora da instituição. Neste caso, apesar de haver os custos de todo o processo de recrutamento, o novo colaborador poderá contribuir com a organização levando olhares diferentes e contribuindo para inovar.

Ao optar entre o recrutamento interno ou externo as organizações devem estar cientes das vantagens e desvantagens que estas podem gerar, como descrito nos quadros a seguir.

Quadro 1: vantagens do recrutamento interno

VANTAGEM	DESCRIÇÃO
Aproveita melhor o potencial humano da organização;	Dentro das organizações é comum ter uma variedade muito grande de pessoas, então, o fato de não buscar talentos de fora é saber aproveitar o potencial que existe dentro da organização.
Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários;	Pois os funcionários se sentem valorizados e encorajados.
Incentiva a permanência do funcionário e a sua fidelidade;	Com o recrutamento interno os funcionários percebem que são reconhecidos e valorizados e, com isso, se sentem parte da organização.
Ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental;	Em situações com muita mudança é interessante procurar talentos de fora para trazer uma nova perspectiva sobre a situação, por isso, o ambiente estável é favorecido no recrutamento interno.
Não requer socialização organizacional de novos membros;	Nesse caso pode haver economia de tempo e até mesmo financeira, pois as pessoas já se conhecem e não há a necessidade de promover eventos para socialização.
Probabilidade de uma melhor seleção;	Isso pode acontecer pois já se conhece os funcionários e suas características no dia a dia da organização.
Custo financeiro é menor.	O custo é menor, pois o recrutamento externo demanda outros processos como a divulgação e o recrutamento dos candidatos.

Fonte: Adaptado de Limongi-França (2007)

Com relação às vantagens do recrutamento interno, percebe-se que existem diversos fatores igualmente importantes, mas é interessante ressaltar o primeiro que cita o aproveitamento do potencial que já existe dentro da organização. Pois, além de valorizar o trabalho dos funcionários, há um custo menor.

A seguir são destacadas as desvantagens do recrutamento interno.

Quadro 2: desvantagens do recrutamento interno

DESVANTAGEM	DESCRIÇÃO
Pode impedir a entrada de novas ideias, experiências e expectativas;	Isso pode acontecer porque os talentos que vem de fora podem trazer ideias e contribuições que quem está dentro da organização não vê por estar acostumado ou achar que não tem solução por sempre ter sido de uma maneira.
Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual;	Como já destacado, a ausência de talentos externos pode fazer com que os funcionários fiquem acomodados com a rotina atual por estarem acostumado e não conseguem ver maneiras de melhorá-la.
Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização;	Não há mudanças de funcionários na organização.
Mantém e conserva a cultura organizacional existente.	A cultura é uma questão que pode ser aperfeiçoada de acordo com o contexto que ela está. Então, se não há mudanças a cultura mantém a mesma.

Fonte: Adaptado de França (2007)

Dentre as desvantagens do recrutamento interno, é possível destacar a dificuldade de entrada de novas ideias, pois existe uma facilidade de acostumar com a rotina e a partir do momento em que isso ocorre há dificuldades em pensar em novas soluções e propor algo novo.

Quadro 3: vantagens do recrutamento externo

VANTAGEM	DESCRIÇÃO
Introduz “sangue novo” na organização: talentos, habilidades, e expectativas;	Novos talentos levam novas expectativas e habilidades, enriquecendo a organização e aumentando o capital intelectual.
Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações;	Os novos talentos geralmente chegam com energia e vontade de saber e conhecer mais, contribuindo para a cultura da organização.
Incentiva a interação da organização com o mercado de Recursos Humanos;	O processo para selecionar o novo talento exige ajuda de profissionais de Recursos Humanos, estimulando a interação da organização com o mercado.

Fonte: Adaptado de França (2007)

Sobre as vantagens do recrutamento externo, é possível destacar a entrada de novos talentos e, conseqüentemente, de novas ideias e expectativas.

O quadro a seguir lista as principais desvantagens dessa modalidade de recrutamento.

Quadro 4: desvantagens do recrutamento externo

DESVANTAGEM	DESCRIÇÃO
Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização;	Pode acontecer dos funcionários se sentirem desvalorizados pelo fato deles já conhecerem a organização, a rotina e mesmo assim é selecionado um candidato de fora.
Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos;	Com o recrutamento externo, os funcionários podem perder a confiança na organização por ter a oportunidade de selecionar algum funcionário e o selecionado é externo.
Requer a aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Isto significa custos operacionais.	O processo seletivo é mais demorado e deve ser cauteloso quanto às técnicas. Pode ser que seja necessário a presença do gestor da área para fazer a entrevista, provas, dentre outros. Com isso, há um custo maior.
Exige esquema de socialização organizacional para os novos funcionários	Ao ingressar novos funcionários, é importante que haja socialização dos novos funcionários para conhecerem tanto a organização quanto os novos colegas de trabalho.
É mais custoso, oneroso, demorado, e inseguro que o recrutamento interno.	O recrutamento externo, conforme será destacado, exige mais tempo e uma maior análise para selecionar o candidato ideal. E mesmo passando por todo o processo, pode acontecer do candidato selecionado não ser o mais adequado e os esforços feito anteriormente serem descartados.

Fonte: Adaptado de França (2007)

Por fim, sobre as desvantagens do recrutamento externo, a mais evidente é a possibilidade de impactar na motivação dos atuais colaboradores, pois os mesmo podem se sentir desmotivados por não serem valorizados.

Sobre os Recrutamentos Internos e Externos, como já mencionado, cabe ressaltar as principais vantagens e desvantagens de cada um. Sobre a vantagem do recrutamento interno, ele faz com que os talentos da instituição se sintam reconhecidos e valorizados. Porém, pode ser que esses funcionários, por já estarem enraizados com a cultura da organização, ele tenha mais dificuldade de identificar pontos a serem melhorados. Da mesma maneira, quanto ao recrutamento externo, o candidato por ainda não estar adentro da rotina e cultura da organização pode ser que ele tenha mais facilidade de identificar e colocar em prática fatores a serem melhorados. Contudo, uma desvantagem desse processo é possível desmotivação que pode ser causada nos funcionários, pois eles podem se sentir desvalorizados.

Cabe ressaltar que ambas as escolhas possuem seus lados positivos e negativos. Sendo assim, cabe ao gestor analisar a melhor opção de acordo com o momento da necessidade da contratação.

2.2 Seleção de pessoas

Depois do processo de recrutar vem a seleção, que seria como um filtro objetivando selecionar os candidatos que possuem características congruentes à organização e ao cargo. Para Chiavenato (2004, p. 98) o “processo seletivo nada mais é do que a busca e adequação entre aquilo que a organização pretende e aquilo que as pessoas oferecem”, sendo uma escolha mútua por parte da organização e do candidato. O processo de seleção merece atenção especial, já que é ele que vai definir, por diferentes modos e com diferentes estratégias, qual candidato vai ficar com a vaga. De acordo com Milkovich e Boudreau (2000, *apud*, Guimarães e Arieira, 2005, p.215):

Existem provavelmente uma variedade infinita de formas de medir as informações dos candidatos e outras tantas continuam sendo criadas a cada dia. Os testes informatizados e a triagem genética eram absolutamente desconhecidos há alguns anos; hoje, muitas empresas lançam mão dessas técnicas. No entanto, as técnicas tradicionais de coleta de informações, como o uso de formulários e entrevistas, ainda são as mais amplamente utilizadas.

As atividades mais comuns de seleção consistem em provas de conhecimento, para medir o grau de conhecimento técnico do profissional; testes psicológicos, para conhecer e avaliar as características de candidato; a dinâmica de grupo, que tem o intuito de avaliar o candidato interagindo com outras pessoas; e a entrevista, que é a técnica mais utilizada pelas organizações (GUIMARÃES e ARIEIRA, 2005).

Cada etapa representa um momento de decisão e de conhecimento sobre o candidato. Vale ressaltar que qualquer metodologia utilizada para a seleção é válida, desde que feita com um profissional responsável e capacitado para fazer isso.

Após melhor entender o conceito de Recrutamento e Seleção e suas diferenças, destaca-se a seguir a importância dessas atividades para as organizações.

2.3 Importância do Recrutamento e Seleção

Muitas instituições não se preocupam com o recrutamento e seleção. Algumas esperam a chegada de pessoas e não investem no recrutamento; algumas acreditam que qualquer ajuda é bem-vinda e por isso não fazem seleção; outras são fechadas demais a novos membros. Para Silva e Silva (2013), as etapas de Recrutamento e de Seleção são igualmente importantes. Elas são primordiais para a entrada do candidato à vaga dentro da organização, e sem o processo de

recrutamento não será possível prever as principais características dos candidatos ao processo de seleção; e sem o processo de seleção, haverá o obstáculo da escolha certa do candidato na organização.

O recrutamento e seleção é uma das principais atividades da gestão de pessoas nas organizações, é muito importante que a instituição invista em um bom processo para que possa perceber os resultados do trabalho voluntário. Quando não é realizado de modo adequado, vários problemas podem ser gerados tanto para as organizações quanto para os colaboradores. Desmotivação, inadaptação ao cargo ou à instituição, baixo desempenho e demissões precoces são algumas consequências que podem surgir quando não são selecionadas pessoas adequadas.

Vale ressaltar o conceito de adequação. Na verdade, não existem pessoas que sejam “boas” para qualquer trabalho. O que existem são pessoas mais ou menos adequadas a cada situação. O desafio fundamental dos processos seletivos é, justamente, verificar que requisitos devem ser observados no preenchimento de cada vaga e identificar o grau de presença de cada um desses requisitos nos candidatos que se apresentam. Por isso, para Chiavenato (2009) deve haver planejamento antes do recrutamento, com o objetivo de estruturar o trabalho a ser realizado de acordo com as necessidades da organização. Para o autor, deve-se fazer em três etapas:

- 1- Pesquisa interna das necessidades: avalia a necessidade da organização.
- 2- Pesquisa externa do mercado: pesquisa de mercado do RH.
- 3- Definição das técnicas de recrutamento a utilizar.

Percebe-se, portanto, que para o autor, primeiramente, deve haver uma análise interna e entender a real necessidade da organização. A partir disso, é realizada a análise externa, no qual as vagas serão divulgadas e depois, ao ter os candidatos, serão definidas as técnicas utilizadas para o recrutamento e seleção.

Para melhor entender a real necessidade da organização é de suma importância que se entenda a real necessidade da área detentora da vaga em aberto, para extrair os requisitos básicos que o candidato deve possuir.

O fato de atuarem como voluntários não exclui essa necessidade de recrutamento. As instituições sociais não devem esperar que pessoas se sintam tocadas e busquem o projeto, pois, dessa forma, talvez não consigam atrair as pessoas certas para exercer determinadas funções. Em ONGs em que isso acontece, a seleção tende a ser assistemática e desestruturada, pois é baseada na afinidade do candidato com a proposta da organização e disponibilidade de trabalho (BOSE, 2004, *apud*, OLIVEIRA, 2007). Nesse sentido, a entidade não deve fazer qualquer coisa para atrair, conquistar e fidelizar voluntários.

Spers *et al* (2012) levanta a possibilidade de, no caso das ONGs, a desistência por parte dos colaboradores pode ocorrer por não haver congruência entre os objetivos pessoais e os objetivos e valores da organização, além de não existir sentimento de pertencimento em relação à ONG. A autora destaca também que existem casos em que os gestores desse tipo de organização do terceiro setor não se dispõem a cobrar assiduidade, compromisso, eficiência e eficácia dos colaboradores, justamente pela falta de remuneração que caracteriza o serviço prestado por eles.

Para o sucesso dos esforços de recrutamento, é necessário que a organização possua clareza das tarefas que cabem a cada cargo. É com base no bom conhecimento dos cargos que se pode definir as características desejáveis de seus ocupantes. Tais características podem relacionar-se a aspectos comportamentais (características de personalidade), educacionais (escolaridade possuída), capacidades específicas (domínio de ferramentas de informática, por exemplo), dentre outras. A instituição, poderá colocar como requisitos, por exemplo, alguma exigência de formação específica, faixa etária, condições físicas, aptidões. Sua definição deve ser feita com base na descrição do cargo, enriquecida com informações dadas pelo gerente que irá supervisionar o novo contratado. É importante que o voluntário tenha um responsável, ou seja, uma pessoa de referência que irá nortear e acompanhar seus trabalhos. Será essa pessoa que irá recebê-lo e oferecer seu treinamento operacional. Nesse sentido, Guimarães e Arieira (2005) defendem que o processo de seleção não termina com a contratação do profissional, pois o profissional precisa ser integrado e acompanhado nos primeiros dias ou meses na organização. Para os autores, a área de RH deverá acompanhar o profissional de maneira mais intensa para identificar possíveis dificuldades, evitando um desligamento. O gerente deve ter uma participação direta no processo seletivo, envolvendo-se nas suas diversas etapas, ainda que a organização conte com um profissional especializado em Gestão de Pessoas para conduzir tal processo.

A colaboração entre o gerente e o profissional de GP é importante para que o resultado do processo seja satisfatório. Ao analisar os candidatos, eles devem estar de acordo no que diz respeito ao perfil que o indivíduo deve ter para ser considerado o mais adequado para o cargo. É importante que o chefe imediato atue diretamente no processo, para averiguar se há uma conexão do candidato com a vaga (GUIMARÃES e ARIEIRA, 2005).

O profissional responsável pelo recrutamento precisa estar ciente que sua função exige um comportamento de caráter impessoal uma vez que suas decisões devem ser realizadas de acordo com o que é de maior benefício para a instituição, evitando que questões pessoais sejam envolvidas.

2.4 Etapas do Recrutamento e Seleção no terceiro setor

A organização pode optar por ter um programa constante de recrutamento ou fazer isso em períodos determinados. Trabalhar com ciclos de recrutamento e seleção pode organizar o processo, fazendo com que todos os esforços da equipe estejam focados durante aquele período. A entidade pode, por exemplo, abrir um período de inscrições para que as pessoas se candidatem para atuação no ano seguinte.

Os processos de recrutamento de cada público possuem linguagens e veículos específicos. Após definidas as vagas, é possível escolher as formas de comunicação com este público, que poderão ser: anúncios em jornais (de grande circulação ou para públicos específicos como entidades de classe), rádio, sites específicos de voluntariado, redes sociais, murais (de escolas, faculdades, entidades religiosas ou comércio, por exemplo), ou o famoso boca-a-boca, que também é muito eficaz. Para Bohlander e Snell (2009, *apud*, Conceição, 2014) a forma de comunicação vai variar de acordo com o cargo a ser preenchido e a condição do mercado. Já para Vilas Boas e Andrade (2009, *apud*, Conceição, 2014) as organizações devem realizar pesquisas internas e externas para identificar características e peculiaridades, afim de decidir corretamente qual fonte usar. É importante dimensionar o impacto da divulgação das oportunidades de voluntariado, para que não haja uma demanda maior do que a instituição tem a capacidade de processar.

A divulgação da entidade e do trabalho que realiza é muito importante ao se pensar em recrutamento de voluntários, por isso o ideal é que esse investimento seja realizado constantemente pela área de comunicação. É importante que haja uma parceria com essa área também no momento da divulgação das vagas de voluntariado para que ela seja eficiente e adequada.

O processo de recrutamento inicia-se com a percepção da necessidade de contratação. Em seguida, devem ser definidos com clareza os requisitos que são desejados para o cargo em questão, bem como as responsabilidades e tarefas, a experiência exigida, as habilidades, entre outros. Concluídas essas etapas, o passo seguinte é preparar a divulgação, tomados os devidos cuidados para escolher os melhores meios para a publicação do anúncio, a fim de atingir o público desejado. Após a recepção das inscrições, é importante que seja feita uma triagem das mesmas, eliminando aqueles candidatos que não tenham o perfil solicitado para o cargo.

Após a confirmação das inscrições, ocorre a etapa de seleção, na qual são escolhidos os candidatos que se revelam mais adequados à vaga. Cada projeto necessita de um grupo preciso de pessoas com um perfil específico. O excesso de pessoas costuma ser mais desafiador do que a falta. E para que ocorra a seleção do melhor candidato, existem diversos métodos que podem ser utilizados.

Um dos métodos mais tradicionais é o da análise curricular. Ao divulgar uma vaga, grande parte das organizações solicitam que o candidato envie seu currículo antes mesmo da realização de outras etapas. Este método é capaz de identificar a trajetória do candidato e seu perfil de acordo com a vaga a ser pleiteada. Vale ressaltar que quando a quantidade de currículos recebida é muito grande, qualquer detalhe do candidato que não seja compatível com o perfil da vaga o retira do processo. E também, em casos de recrutamento interno, é possível levar em consideração, além da análise curricular, a avaliação do gestor imediato (CAVALCANTE, FUKUMOTO e MARINS, 2014).

Outro método usualmente utilizado é a aplicação de provas teóricas, em que é possível informar-se sobre o nível de conhecimento do candidato sobre um assunto específico, ou ainda, sobre assuntos gerais (como cultura e notícias). Para Chiavenato (2014, p. 133) “as provas de conhecimento buscam medir o grau de conhecimento profissionais ou técnicos, como noções de informática, contabilidade, redação, inglês, etc” Tanto a prova teórica quanto a análise curricular são bons métodos de seleção e de fácil aplicabilidade nas organizações.

Para uma melhor análise do candidato, a maioria das organizações realizam entrevistas comportamentais que são consideradas uma das partes mais importantes de um processo seletivo. Nesta etapa, procura-se saber mais sobre o candidato, seu histórico, além de poder analisar seu perfil e comportamento. Para a execução desta etapa é essencial a presença de um profissional experiente para que trate o momento com imparcialidade e que saiba analisar o candidato.

Além das entrevistas, também é comum a realização de dinâmicas de grupo, onde todos os candidatos são reunidos para executar alguma atividade, podendo ser jogos ou atividades de interação, que não precisam ser necessariamente relacionadas ao cargo em aberto. Marras (2000) afirma que por meio da dinâmica é possível avaliar as ações e reações de cada candidato. Além da dinâmica, também são realizados (em alguns casos) simulações. A partir destas etapas, é possível observar a interação dos candidatos uns com os outros, a liderança, capacidade de resolver problemas, dentre outros pontos. A utilização desse método é alta nos processos seletivos, pois é de fácil aplicabilidade e traz bastante retorno.

Por fim, podem-se realizar também, entrevistas técnicas. A partir desse tipo de entrevista é possível informar-se sobre o nível de conhecimento do candidato sobre um assunto específico. Essas entrevistas requerem o auxílio de um profissional que domine a área de trabalho a ser suprida para uma boa condução das entrevistas, pois é pouco provável que seja aplicado adequadamente por um profissional de seleção pessoal (GIL, 1999). Tanto a prova teórica quanto a análise curricular são bons métodos de seleção e de fácil aplicabilidade nas organizações.

É importante que a entidade não demore muito para entrar em contato com o voluntário para a entrevista (após ele se candidatar como voluntário), nem para o início do trabalho após a entrevista. Isso por que a instituição deve valorizar o momento do despertar da pessoa para o bem e aproveitá-lo para orientá-la adequadamente. Após a realização da entrevista, deve ser assinado o termo de adesão, documento obrigatório em qualquer relação de trabalho voluntário. Nele deverá constar o tipo de trabalho que será realizado, a frequência e o horário, especificando a condição de voluntário (DOHME, 2001).

Uma das opções para obter uma seleção mais assertiva é utilizar a Gestão por Competências, que será abordado no próximo tópico.

2.5 Seleção por Competências

Uma das tendências atuais é a seleção com base em competências, entendidas como conjuntos sinérgicos de conhecimentos, habilidades e atitudes que geram impacto na produtividade de um trabalhador (CARBONE *et al*, 2005).

Segundo Belfort, Santos e Tadeucci (2012), o modelo de gestão por competências busca incentivar os indivíduos ao alcance da competência profissional, incorporando novas habilidades e ampliar as que já possuem. No atual contexto de avanços tecnológicos e rápidas mudanças, as organizações requerem também novas competências, além daquelas já conhecidas e que antes eram diferenciais. Ao utilizar essa metodologia, as organizações conseguem identificar melhor as competências necessárias no contexto atual.

A ineficiência ou a inexistência de um planejamento pode afetar diretamente as organizações no sentido em que elas não sabem o que esperar, como é o caso da seleção. Sabe-se que a gestão por competências permite que os candidatos a vagas estejam mais alinhados com a organização e com seu propósito e caso haja um planejamento das competências esperadas, os colaboradores podem ser mais adequados ao trabalho oferecido dando um retorno

melhor e de longo prazo à organização. Neste caso, por exemplo, podem haver diminuições de *turnover* e colaboradores mais motivados, entregando melhores resultados e que entendam o real propósito da instituição. E para que isso ocorra, é necessário que haja um mapeamento dessas competências.

Para Gramigna (2002), o recrutador, juntamente com o detentor da vaga, devem montar juntos o melhor perfil de competência. Para ele, o recrutador apresenta um número de competências universais para o detentor da vaga e juntos eles discutem o melhor perfil de competências. Recomenda-se que seja cinco ou seis competências.

Além dessa metodologia, Rabaglio (2008) defende a importância da parceria entre o selecionador e o requisitante, para que juntos identifiquem indicadores de competências para que ocorra um mapeamento do perfil. Para a identificação dos indicadores de competências deve-se levantar informações como as últimas mudanças sofridas no cargo, maiores desafios, maiores erros cometidos e até mesmo a descrição de cargos. Desta maneira, será definido o perfil e a partir deste ponto, deve-se desdobrar as competências em conhecimentos, habilidades e atitudes. A segunda etapa, de acordo com a autora, deve ser a definição dos instrumentos de avaliação dos candidatos, que devem ser escolhidos de acordo com o perfil da vaga e também da organização. E por fim, a terceira etapa consiste na escolha do candidato.

Sabe-se que o mercado de trabalho tornou-se mais competitivo e sabe-se também que há uma dificuldade de se conciliar as expectativas individuais com as organizacionais. Sendo assim, as mudanças na seleção passou a ser fundamental para recrutar os talentos humanos, onde haja uma satisfação tanto para o candidato quanto para a organização. Além disso, um melhor planejamento na gestão de pessoas e até mesmo a implementação ou o aperfeiçoamento da gestão por competências, os quais são de fácil implementação e com baixo custo, podem suprir essas dificuldades e alavancar o trabalho e, conseqüentemente, o resultado dessas organizações.

E adentrando ao objeto de estudo, no próximo capítulo será apresentado mais sobre as ONGs, seu conceito e desafios.

3 ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS

Este capítulo complementa a base teórica do estudo realizado, focando o tipo específico de organização que foi estudado: as ONGs.

Com o intuito de suprir lacunas presentes na sociedade e no planeta como um todo, originaram-se as organizações não governamentais (ONGs). O termo foi utilizado pela primeira vez pela Organização das Nações Unidas em 1950 com o objetivo de definir as organizações que não tivessem qualquer vínculo com o governo. Observou-se, desde os anos 1960, o crescimento de organizações que não são nem públicas e nem privadas. Sendo estas, com seu funcionamento em vários ramos e com vários públicos, na educação, saúde, moradia, defesa de minorias e vários outros. Estas organizações, para que fossem diferenciadas de órgãos estatais, foram chamadas de não governamentais (SERVA, 1997).

Com os avanços da produção industrial, impactando inclusive o meio ambiente, começaram a surgir as ONGs com novos *stakeholders*. Além do governo, as Organizações não-governamentais passaram a cobrar as instituições, medidas de proteção ao meio ambiente e social, degradados pelo aumento das indústrias. Houve uma exigência de mudança do pensamento “pegue, use e descarte”, que pareceu necessária com o advento da produção. E com isso, surgiu a conscientização das multas, obrigando as empresas a pagarem pelos danos sociais e ambientais causados na comunidade (OLIVEIRA, 2008).

Nesse sentido, a década de 1980 foi marcada pelas obrigações judiciais a fim de controlar os impactos ambientais. Desta maneira, muitas empresas viram na filantropia uma maneira de “dar retorno à comunidade” no qual ela está inserida, sem necessariamente, rever seus processos, máquinas e tecnologias. Já a partir da década de 1990, pode-se dizer que houve um amadurecimento na relação indústria e meio ambiente. As empresas buscaram rever e melhorar seus processos (CARROL, 1999, *apud*, OLIVEIRA, 2008).

A partir da década de 1990, novos fatores contribuíram para a formação de um contexto nacional e internacional mais complexo, o que fez com que as organizações tivessem que se reinventar para manter sua sustentabilidade sociopolítica e financeira. Um desses novos fatores que tem desafiado as ONGs é a exigência por maior qualidade técnica e gerencial, pela inovação e pela efetividade da ação social (ARMANI, 2008).

Para Figueiredo (2013), o surgimento de organizações com o intuito de suprir a ineficiência Estatal cresceu de tal forma que se viu a necessidade de criar uma classificação para essas organizações, o chamado terceiro setor econômico. O autor vê o conceito de Terceiro Setor de forma abrangente. Para ele, o conceito se aplica a organizações voltadas para serviços

na educação, saúde, meio ambiente e também na defesa de grupos na sociedade, como mulheres, negros, crianças. Desta maneira, terceiro setor engloba trabalhos voluntários que exigem tempo e dedicação dos voluntários. Para Botero (2001) não existe um consenso quanto ao conceito de terceiro setor.

Uma outra confusão pode ser feita a partir dos vários conceitos incluídos no terceiro setor. Além das Organizações não governamentais (ONGs), existem também organizações da sociedade civil (OSCs), organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP), e organizações sem fins lucrativos (OSFLs) são alguns dos conceitos mais comuns de se encontrar, podendo caracterizá-los por serem filantrópicos e organizações sociais. Tude e Rodrigues (2007, *apud*, Figueiredo *et al.*, 2013)

Segundo Tenorio (2009, p 2):

As ONGs caracterizam-se por serem organizações sem fins lucrativos, voltadas para o atendimento de necessidade da sociedade civil, algumas vezes complementando a ação do Estado e de agentes econômicos. Seu financiamento pode ter origem em agências e/ou ONGs internacionais, governos ou no setor privado. Contam algumas vezes com o trabalho voluntário e atuam através da promoção social, visando a contribuir para um processo de desenvolvimento que supõe transformações estruturais da sociedade. Sua sobrevivência independe de mecanismos de mercado ou da existência de lucro.

Muitos enxergam as ONGs como uma ajuda ou caridade, mas elas têm atuado como agentes de mudança ao assumir papéis importantes na sociedade e ao propor discussões acerca dos fatos econômicos e sociais. Nesse sentido, Gohn (1997, *apud*, Coelho, 2000) separa as ONGs em tipologias, sendo estas:

- a. ONGs Criativas: são aquelas voltadas para assistência à idosos, mulheres, menor. São as que mais se expandiram e funcionam como prestadoras de serviço.
- b. ONGs Desenvolvimentistas: aquelas que surgiram a partir de propostas em defesa ao meio ambiente.
- c. ONGs Cidadãs: aquelas voltadas para a reivindicação dos direitos de cidadania, que estão no espaço urbano, construindo redes de solidariedade, como quando atuam junto a uma minoria discriminada, por exemplo. Estas fazem campanhas educativas e denunciam a violação dos direitos sociais.
- d. ONGs Ambientalistas: são as ecológicas, que possuem visibilidade junto à opinião pública.

Para Tenório (2009) as ONGs possuem algumas características inerentes como:

- O trabalho é realizado em torno de um ideal comum;

- O planejamento das atividades a serem realizadas dependem, principalmente, de financiamentos de terceiros;
- Suas atividades são caracterizadas pela informalidade, tornando-a ágil, porém, dificulta a gestão não tendo atividades claras e seus responsáveis definidos;
- Existe dificuldade de avaliação dos resultados devido ao trabalho ser de longo prazo e mais qualitativo;
- O trabalho realizado não é vendido, fazendo com que as organizações dependam de doações.

Percebe-se, assim, que há vários conceitos que traduzem as ONGs, porém, é difícil encontrar um único conceito, pois cada ONG possui a sua particularidade e seu real objetivo, o que a faz única.

Uma de suas particularidades é a presença de voluntários, parte importante de sua força de trabalho, que requerem um tratamento adequado às suas especificidades, inclusive no que tange à sua entrada na organização, ao momento de recrutamento e seleção.

3.1 Voluntariado

Apesar do estudo em questão contemplar tanto os voluntários quanto os funcionários dessas instituições, este tópico apresenta uma das particularidades das ONGs, que é o trabalho voluntário.

As organizações do terceiro setor são muito diferentes entre si, mas uma coisa elas conseguem fazer em comum: mobilizar o máximo de pessoas, de maneira descentralizada e com custo mínimo (DREYER e JOHANNPETER, 2008).

Há uma tradição de doação e de engajamento voluntário nas organizações nacionais e internacionais. Muitas ONGs articulam suas ações por meio de uma ampla rede de apoiadores e ativistas, como é o caso do Greenpeace, por exemplo.

Segundo a Organização das Nações Unidas, o voluntário é qualquer pessoa que dedique parte do seu tempo, sem algum tipo de remuneração, a atividades de bem estar social. A noção de caridade, incentivada por quase todas as religiões, está fortemente ligada a este tipo de atividade. Na tradição judaico-cristã, a caridade era voltada aos mais necessitados, enquanto na tradição greco-romana, todas as pessoas recebiam doações, independente se era mais necessitado que outro, pois a intenção era melhorar a qualidade de vida de todos (COELHO, 2000).

Ainda para o autor, a questão central para melhor entender esse tipo de trabalho é: o que motiva as pessoas para atuar voluntária ou filantropicamente? Para ele é possível identificar dois tipos básicos de motivação: razões altruísticas e interesse próprio. Para Coelho (2000) essas são motivações psicológicas, difíceis de serem mensuradas e que se misturam, mas que são valorizadas pela cultura ocidental.

Uma outra razão que explique a mobilização para trabalhos voluntários é o lado emocional, é fazer o que se gosta e o que nem sempre é possível fazer no trabalho profissional e também por sentir que participa de um grupo que resolve problema. E cada um desses voluntários tem seu círculo de amizade, de relações pessoais, que também acabam mobilizados, gerando um senso de responsabilidade (DREYER e JOHANNPETER, 2008).

Mas apesar do senso de responsabilidade, de cidadania e do envolvimento emocional, a construção dessa rede de voluntários é uma das alternativas mais desafiadoras de mobilização de recursos para ONGs e movimentos sociais (ARMANI, 2008). Estabelecer uma rede estável de colaboradores e doadores regulares é muito difícil e torna-se um desafio diário para essas organizações. Uma das dificuldades é sustentar um investimento de esforço e de recursos financeiros que geram resultados a médio e longo prazo. Nesse sentido, no próximo tópico será abordado os desafios enfrentados pelas ONGs.

3.2 Desafios das Organizações não governamentais

Sabe-se que, mesmo com o crescimento no número e tipos de ONGs, as mesmas ainda enfrentam grandes desafios que são cruciais para a realização de seus trabalhos. Ouve-se falar de dependência de doações, de voluntários, estrutura física, apoio da comunidade, dentre tantos outros. Para Serva (1997, p. 45) “não há dúvidas de que toda ação que visa mudar em profundidade a estrutura institucional estabelecida encontra resistências árduas”.

Visando superar esses desafios que colocam em risco a sua existência, para Tenório (2009, p. 8) “as ONGs têm que pensar em acrescentar às suas peculiaridades novos instrumentos de gestão, dotando seus quadros de habilidades, conhecimentos e atitudes que assegurem, ao fim e ao cabo, o cumprimento dos objetivos institucionais”. Ainda para o autor, ações como identificação clara do serviço e da missão, áreas de atuação, realização de parcerias, mensuração dos resultados e maior visibilidade na comunidade são alguns dos resultados que se pode esperar caso seja revisto novos instrumentos de gestão.

Em meados da década de 1960, a responsabilidade social tornou-se um termo que fazia o elo entre as empresas e a política social, era o que orientava o mundo dos negócios a estar a par dos valores da sociedade. Para Ferrel *et al* (2001, p. 68) “a responsabilidade social no mundo dos negócios consiste na obrigação da empresa em maximizar seu impacto positivo sobre os *stakeholders* (clientes, proprietários, empregados, comunidade, fornecedores e governo) e em minimizar o negativo”.

Contudo, mesmo com a aproximação do mundo dos negócios com a preocupação social e ambiental, o diálogo entre empresas, governos e ONGs ainda é um desafio. Tal desafio pode ser visto como um janela aberta, no qual as ONGs podem se beneficiar por meio de parcerias, facilitando recursos para a execução de suas atividades diárias.

Martinet, Martone e Gil (2006, *apud*, Figueiredo *et al.*, 2013) constataram algumas das dificuldades gerenciais em um estudo das ONGs do ABC paulista. Entre as dificuldades estão o planejamento das atividades, capacitação e gestão dos recursos e marketing pouco desenvolvido. As ONGs pesquisadas levantaram a dificuldade no planejamento das atividades como consequência da organização das tarefas, delegação de responsabilidade e definição de prioridades no tempo (curto, médio e longo prazo). Além disso, também foi levantada a dificuldade de encontrar pessoas qualificadas para auxiliar na divulgação das atividades, o que poderia beneficiar no elo de parcerias.

Um dos desafios das ONGs é o financeiro e com o intuito de superá-los é necessário que o gestor seja capaz de identificar oportunidades no mercado. Outra forma de manter as atividades das ONGs é por meio da realização de parcerias com organizações do mesmo ou de outro setor. No entanto, as organizações enfrentam alguns desafios na tentativa de conciliar os interesses do setor público e privado com os valores que a organização sustenta (FIGUEIREDO *et al.* 2013).

Percebe-se aqui, que as ONGs possuem desafios nas mais variadas áreas, como financeira, marketing, mas nesta pesquisa será dado foco nas pessoas, funcionários e voluntários. Entender como acontece o processo de Recrutamento e Seleção é fundamental para levantar os pontos a serem aperfeiçoados pelas ONGs, porque como é citado por Chiavenato (2014) “ ao se falar em organizações, forçosamente se fala em pessoas que as representam, que as vivificam e proporcionam inteligência e que lhes dão personalidade própria”.

A pesquisa em questão foi conduzida segundo os procedimentos explicitados no próximo capítulo.

4 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os métodos utilizados para a realização da pesquisa, destacando sua classificação e os procedimentos que foram adotados na condução da investigação.

4.1 Orientação

Este trabalho foi baseado em uma pesquisa qualitativa, pois por meio de entrevista buscou entender os principais aspectos do recrutamento e seleção nas ONGs.

Segundo Godoy (1995) a pesquisa qualitativa, tem como principais características: o ambiente natural, a fonte direta dos dados e o pesquisador que são vistos como um instrumento chave; o caráter descritivo; a análise dos dados deve ser realizada de forma intuitiva e indutivamente pelo pesquisador; não necessita usar técnicas e métodos estatísticos e a pesquisa tem como preocupação maior a interpretação de fenômenos e a atribuição de resultados.

4.2 Abordagem

O método de abordagem empregado foi o indutivo, pois partiu de fatos particulares para fatos universais. No caso, foram realizadas entrevistas com dirigentes de 28 instituições de Juiz de Fora para entender um pouco da realidade das ONGs na cidade, em especial suas práticas de gestão de pessoas para, com base no que foi levantado, buscar-se a construção de um quadro sobre como têm sido conduzidos os processos seletivos e propor-se medidas para o seu aprimoramento.

4.3 Classificação quanto aos meios e fins

Quanto aos fins, a pesquisa foi classificada como exploratória e, quanto aos meios é considerada como uma pesquisa de campo.

A pesquisa exploratória tem como uma de suas características descobrir e adquirir maior familiaridade com o fenômeno pesquisado e definir o problema com maior precisão (MALHOTRA, 2001).

Já quanto aos meios, ela é considerada como pesquisa de campo, pois a pesquisa se deu através da aplicação de questionários estruturados com os gestores das ONGs de Juiz de Fora.

4.4 Objetivo geral

O objetivo geral foi identificar os principais desafios enfrentados pelos dirigentes de Organizações não-governamentais no Recrutamento e Seleção de seus trabalhadores e voluntários e propor possíveis medidas a serem adotadas por essas organizações.

4.5 Objetivos específicos

Os objetivos específicos perseguidos foram:

- ✓ Levantar, junto aos gestores das ONGs, os principais problemas enfrentados no Recrutamento e Seleção de seus trabalhadores e voluntários;
- ✓ Apresentar, por meio do estudo dos principais pontos do Recrutamento e Seleção, a possibilidade de métodos que possam ser adaptados às particularidades das ONGs;
- ✓ Propor possíveis estratégias e ações de GP que possam ser adotadas por essas organizações.

4.6 Universo e amostra

O universo pesquisado está constituído pelas organizações não-governamentais de Juiz de Fora – MG. Foram realizadas entrevistas com os dirigentes de 28 dessas organizações. A amostra foi do tipo não probabilístico, pois as instituições entrevistadas foram selecionadas conforme o critério de acessibilidade. Partiu-se de um cadastro de ONGs disponibilizado pela Prefeitura Municipal, apresentando vários tipos de instituições, como igrejas e etc, e não somente ONGs. Foram feitos contatos com todas as instituições que nele constavam. Diversas, porém, não foram localizadas e algumas não se dispuseram a participar da pesquisa.

4.7 Levantamento de dados

Ao realizar uma revisão da literatura, foram elencadas as principais características que devem estar presentes nos sistemas de gestão de pessoas como um todo. E com isso, os entrevistados foram questionados sobre quanto cada uma dessas características tem sido observadas no cotidiano das organizações em que trabalham.

As perguntas realizadas foram abertas, no qual os entrevistados podiam se manifestar livremente.

4.8 Tratamento de dados

Foi realizada uma análise das respostas e, a partir disso, elas foram classificadas em categorias previamente definidas. Cada resposta obtida foi agrupada de acordo com o tipo de prática mantida, mediante a categorização adotada.

4.9 Limitações do método

É possível destacar como uma das limitações da metodologia utilizada o fato da pesquisa não identificar a realidade das ONGs em geral, pois esse estudo necessitaria de uma amostragem maior, o que seria inviável para este trabalho devido à necessidade de recursos requeridos. Por isso, os resultados apresentados na pesquisa referem-se, somente, ao universo das ONGs pesquisadas.

O capítulo a seguir demonstra os principais resultados obtidos na pesquisa de campo.

5 RESULTADOS OBTIDOS

Durante a pesquisa, buscou-se conhecer melhor a realidade das ONGs pesquisadas, mais especificamente, como funciona o Recrutamento e Seleção.

A figura 1 expõe o tempo de existência das instituições pesquisadas:

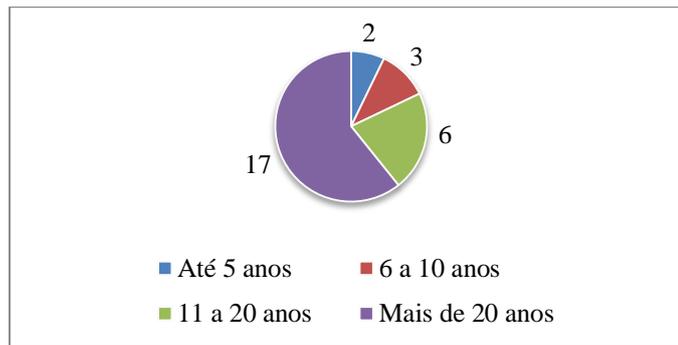


Figura 1: Tempo de existência das instituições pesquisadas
Fonte: dados da pesquisa

Com o intuito de melhor entender a realidade das organizações pesquisadas, é interessante iniciar a análise compreendendo o tempo de existência destas, o que pode influenciar diretamente na maturidade da sua gestão. Através do gráfico, nota-se que a maioria das organizações possuem mais de 20 anos, seguido de 11 a 20 anos. Conclui-se, portanto, que mais da metade das instituições pesquisadas possuem tempo considerável de existência e que caso haja alguma deficiência em seus processos de Recrutamento e Seleção, não é possível relacioná-los com a maturidade das organizações.

O gráfico 2 procurou saber quem é o responsável pela gestão de pessoas dentro das instituições pesquisadas, como explícito a seguir:

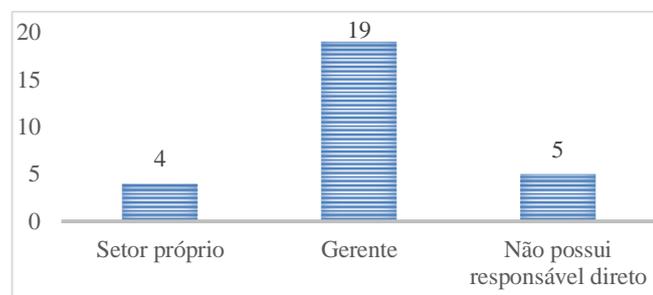


Figura 2: Responsável pela gestão de pessoas nas instituições
Fonte: dados da pesquisa

É perceptível, em mais da metade das organizações entrevistadas, que a gestão de pessoas é atribuída ao gerente da organização, inexistindo, portanto, um setor específico. É

significativo, também, a quantidade de instituições que revelou não possuir nenhum responsável direto por essa atividade.

Para Chiavenato (2014, p.5), “as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a ser a competência básica de qualquer organização”. Portanto, pode-se considerar preocupante as organizações que não possuem um responsável direto para conduzir o principal ativo de qualquer organização, as pessoas. Dependendo do tamanho da organização, talvez não seja necessário criar uma área de RH e suas divisões, mas é imprescindível que haja pelo menos uma pessoa responsável pelo processo.

A terceira figura verificou se estas instituições possuem um trabalho estruturado de planejamento e como este é desenvolvido, como mostrado a seguir:



Figura 3: Existência de um trabalho estruturado de planejamento
Fonte: dados da pesquisa

Percebe-se que quase 65% das instituições pesquisadas responderam que possuem um trabalho estruturado de planejamento, porém, isso nem sempre ocorre de maneira efetiva. Um dos tipos mais citados foi aquele voltado para o médio e o longo prazo, não existindo, portanto, ações de curto prazo, mais voltadas para o gerenciamento cotidiano da instituição. Em outras organizações, verificou-se, ao contrário, a existência apenas de planos de ação diários ou semanais, sem que estejam respaldados em um esforço planejado de longo prazo.

Logo, é possível perceber a necessidade das organizações encontrarem um meio termo em suas ações e planejamento. É necessário entender a importância de um bom planejamento e seu contexto, pois há ações de curto, médio e longo prazo. E são elas que norteiam qualquer instituição a entender onde estão e onde elas podem e querem chegar.

Na questão 4, indagou-se o entrevistado sobre o número de funcionários que possui, obtendo-se o resultado mostrado na figura a seguir:

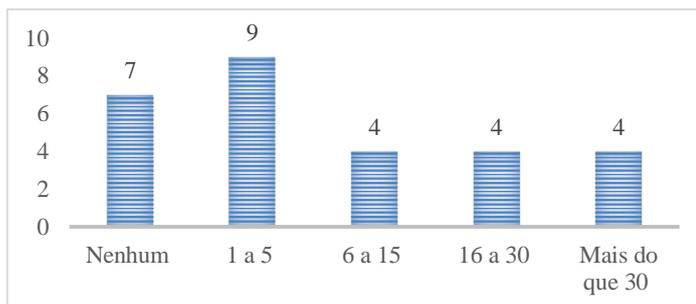


Figura 4: Número de funcionários
Fonte: dados da pesquisa

Sobre o quantitativo de funcionários, a maior parte das instituições entrevistadas apresentou um número pequeno de funcionários ou até mesmo a inexistência deles. É possível afirmar que a necessidade de recursos financeiros é um fator crucial e que impacta diretamente no corpo de trabalho das ONGs. Mas sabe-se também que algumas organizações possuem porte pequeno e que, por isso, não precisam de um número elevado de funcionários.

Já na questão 5, perguntou-se sobre a quantidade de voluntários que as ONGs possuem, conforme o resultado descrito:

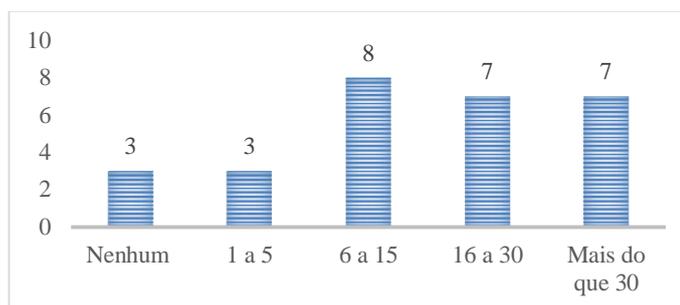


Figura 5: Número de Voluntários
Fonte: dados da pesquisa

Sabe-se que o trabalho voluntário é uma característica muito forte de ONGs, e aliado a necessidade de recursos financeiros para manter seus funcionários, as instituições pesquisadas possuem um número considerável de voluntários. Percebe-se que 14 das 28 instituições pesquisadas possuem mais que 16 voluntários e 7 delas mais que 30.

Quando comparado esse número com o gráfico anterior, verifica-se uma discrepância, pois 4 instituições possuem mais de 30 funcionários. Conclui-se, então, que quase o dobro de instituições possuem mais que 30 voluntários. A partir dessa comparação, é perceptível que existe a necessidade de mão de obra, porém, pelo motivo financeiro por não poder arcar com as despesas de manter um funcionário, as instituições optam pelo trabalho voluntário.

A questão 6 tratou sobre a assinatura do termo de adesão por parte dos voluntários, previsto na Lei 9608/98, estando os resultados alcançados demonstrados a seguir:



Figura 6: Assinatura do termo de adesão
Fonte: dados da pesquisa

Das 28 instituições pesquisadas, 21 exigem a assinatura do termo de adesão pelos voluntários. Uma das instituições pesquisadas, além do termo de adesão, há os termos de desligamento e afastamento, e em outra, há o termo de imagem.

Das 7 instituições que não exigem a assinatura do termo, uma delas justificou a ausência do mesmo por não possuir espaço físico, enquanto outra justificou que seus voluntários não são fixos, sendo convocados apenas para eventos específicos.

A falta de formalização do vínculo dos voluntários pode ocasionar problemas de ordem trabalhista, devendo merecer, portanto, a atenção dos gestores

A figura 7 mostra se as instituições partem de um perfil desejado para o recrutamento de um funcionário e/ou voluntário para o cargo previamente definido e os resultados são demonstrados a seguir:



Figura 7: Seleção de funcionários e/ou voluntários através de um perfil desejado
Fonte: dados da pesquisa

Com relação a seleção através de um perfil desejado, percebe-se que mais da metade das instituições pesquisadas responderam que partem de um perfil desejado para realizar a seleção. Isso demonstra uma coerente preocupação em encontrar o perfil mais adequado a vaga. Para Silva e Silva (2013, p. 2) “é importante esclarecer que a seleção se baseia, primordialmente, em duas variáveis, onde de um lado há a preocupação com os requisitos do cargo e do outro há a preocupação como perfil das características do candidato”.

Sabendo da importância dos requisitos do cargo vale ressaltar que 8 instituições não possuem um planejamento no perfil desejado, podendo comprometer a organização em curto prazo, como problemas de *turnover*, motivação, retenção de talentos, dentre outros.

A questão de número 8 buscou conhecer quais são as formas de divulgação das vagas das instituições e o resultado é apresentado a seguir:

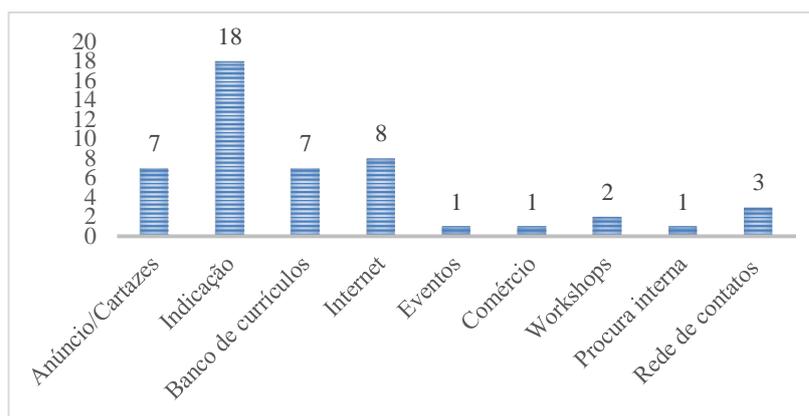


Figura 8: Meio de divulgação das vagas
Fonte: dados da pesquisa

É importante ressaltar que esta questão foi apresentada para os entrevistados de forma aberta, sem a definição prévia de que respostas seriam possíveis. Todavia alguns exemplos foram citados para servir de base para resposta dos entrevistados como, por exemplo, anúncios, indicação e banco de currículos.

Vilas Boas e Andrade (2009, *apud*, CONCEIÇÃO, 2014) afirmam que os métodos tradicionais de divulgação, como jornal ou recomendação de empregados ou conhecidos são menos eficazes. Eles acreditam que os métodos mais modernos, como a internet, criam novas fontes e mais competição.

Nesse sentido, analisando as respostas é perceptível que a indicação ainda é uma grande fonte de divulgação das maiorias das ONGs, contudo, pode haver uma interferência no sentido de que este meio é pouco profissional já que as relações pessoais podem se sobressair.

Em segundo lugar, é a utilização da internet (por meio de redes sociais), seguido de anúncio/cartazes e de pessoas com currículos previamente cadastrados.

Já a questão 9 tratou sobre qual o critério mais significativo na escolha de um funcionário ou voluntário:

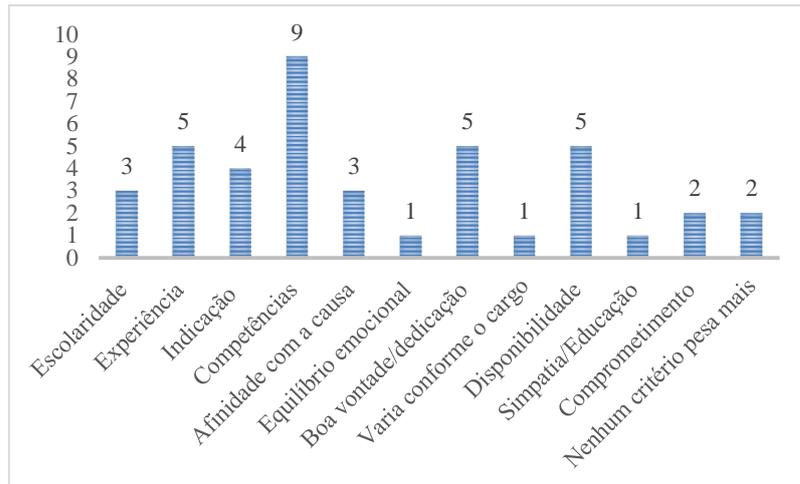


Figura 9: Critérios mais importantes para escolha de funcionários/voluntários
Fonte: dados da pesquisa

Pode-se notar que os quesitos para a escolha de um funcionário e/ou voluntário são bem diversificados, sendo que a maioria das instituições entrevistadas foca, principalmente, em pessoas que tenham competências para o cargo, seguido de características que envolvam dedicação com o trabalho e disponibilidade, além da necessidade de experiência.

Nota-se que os critérios “comprometimento” e “afinidade com a causa” foram pouco citados, não devendo, assim, ser privilegiados nos processos seletivos. Isso pode explicar o fato, revelado na resposta à questão 10, onde a falta de compromisso e de envolvimento com a causa foram apontadas como problemas encontrados nos trabalhadores.

A questão 10 abordou as principais dificuldades na gestão dos funcionários, estando as principais ideias levantadas realçadas no mapa perceptual a seguir, que revela todas as palavras citadas, sendo as mais mencionadas representadas por uma fonte maior e as menos mencionadas por uma fonte menor.

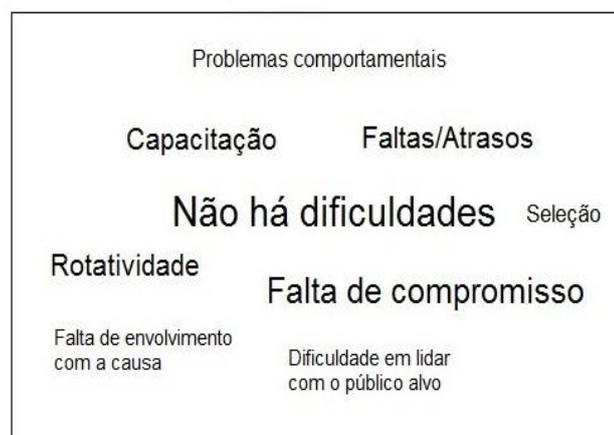


Figura 10: Dificuldades enfrentadas na gestão dos funcionários
Fonte: dados da pesquisa

Ao se tratar das dificuldades enfrentadas na gestão dos funcionários, o mais citado pelos respondentes é que não há dificuldades.

Além disso, como segundo problema mais citado, tem-se a falta de compromisso, que pode ser decorrente do perfil do candidato selecionado, no qual, por não haver o perfil certo para a vaga acaba ficando desmotivado. Um outro fator que pode ser citado é a falta de alinhamento das regras e da cultura da organização, que quando não é explicitado devidamente não há alinhamento do funcionamento com as atividades rotineiras.

Já a questão 11, ao contrário da anterior, procurou saber quais são as principais facilidades encontradas na gestão desses funcionários, como demonstrado no mapa perceptual a seguir:

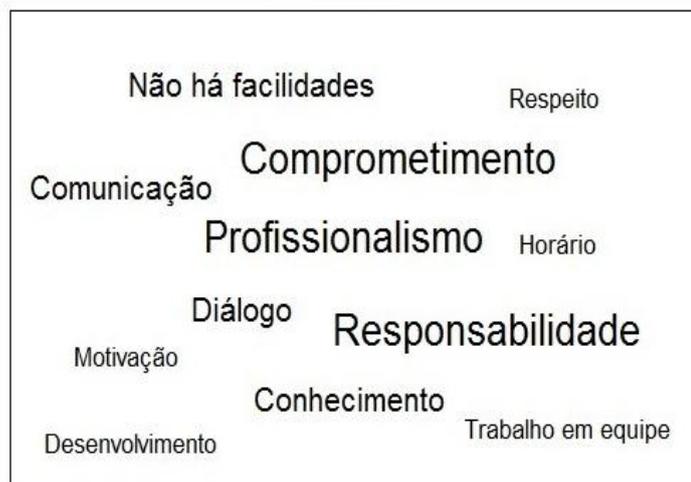


Figura 11: Facilidades na gestão dos funcionários
Fonte: dados da pesquisa

Com relação às facilidades enfrentadas na gestão dos funcionários, três termos foram os mais citados, sendo estes: Comprometimento, Profissionalismo e Responsabilidade. Percebe-se que algumas instituições citaram esses mesmos termos como facilidades, e por isso pode ser que enquanto uma ONG possui dificuldade em lidar com esses fatores, outras traçam estratégias e conseguem tornar esses fatores como positivos no dia a dia.

Um outro termo que chamou atenção foi o “Não há facilidades”. Isso demonstra que existe uma dificuldade na gestão e que também falta reconhecimento com relação ao trabalho apresentado pelos funcionários, podendo gerar desmotivação e alta rotatividade. Para Chiavenato (2014) um dos objetivos da GP para a eficácia organizacional é dar o reconhecimento às pessoas, recompensando os bons resultados adquiridos. Para o autor, é importante tornar os objetivos claros e explícitos e mostrar quais são as decorrências do seu alcance.

Na questão 12, tratou-se sobre as principais dificuldades na gestão dos voluntários, estando os resultados a seguir demonstrados.

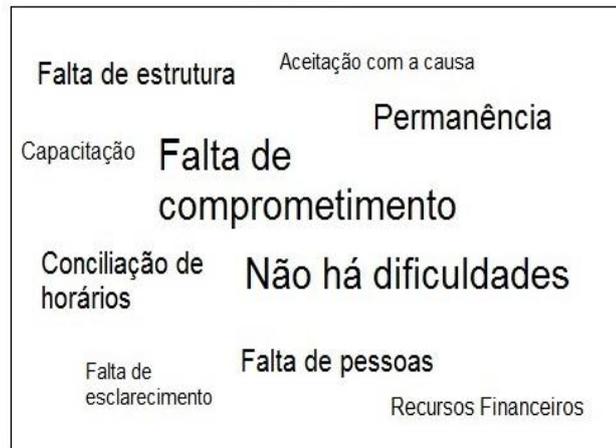


Figura 12: Dificuldades enfrentadas na gestão dos voluntários
Fonte: dados da pesquisa

Os termos “Falta de comprometimento” e “Não há dificuldades” foram os mais citados, seguido pelo termo “Permanência”. Um dos fatores que pode ser explicado é a dificuldade dos voluntários em conciliar o trabalho nas ONGs com as outras atividades, gerando a falta de comprometimento e até mesmo a permanência destes nas instituições.

Quanto a expressão “Não há dificuldades”, mostra que existem organizações que conseguem fazer que seus voluntários consigam equilibrar o trabalho com suas outras atividades. Isso pode ser explicado por meio do alinhamento das regras e objetivos das instituições, que começa desde o processo de recrutamento e seleção. Para Cavalcante, Fukumoto e Marins (2014) é importante analisar as competências exigidas pela vaga e o perfil do candidato, visando garantir a união dos interesses pessoais e profissionais de ambas partes envolvidas nesse processo.

A questão 13 tratou sobre as principais facilidades na gestão dos voluntários, estando os resultados apresentados a seguir:

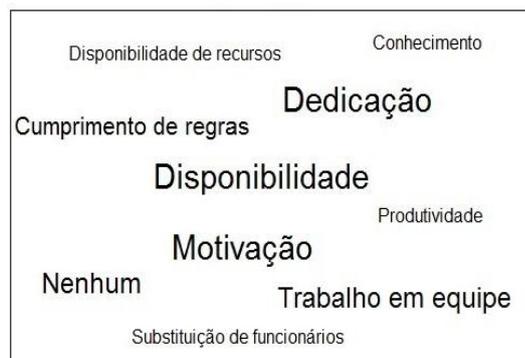


Figura 13: Facilidades na gestão dos voluntários
Fonte: dados da pesquisa

Entre as principais facilidades estão “Dedicação”, “Disponibilidade” e “Motivação”. Com isso, percebe-se que os voluntários se sentem envolvidos com a causa, e conseqüentemente, estão motivados com o trabalho. Este fato também mostra um trabalho de seleção coerente e GP envolvido com seus colaboradores. Por outro lado, foi citado o termo “Nenhum”, demonstrando que em algumas instituições há dificuldades com a gestão dos voluntários.

A expressão “substituição de funcionários” chamou atenção. Apesar de possibilitar que menos recursos sejam utilizados, o uso de voluntários deve obedecer a lei 9.608/98 (BRASIL, 1998). Conforme já destacado na figura 7, algumas instituições não realizam essa assinatura do termo de adesão e isso pode levá-las a enfrentar diversos problemas de ordem trabalhista.

A questão 14 perguntou a respeito da existência de recrutamento interno nas instituições e, caso houvesse, foi pedido o relato de uma experiência. A figura a seguir mostra o resultado obtido:



Figura 14: Existência de recrutamento interno
Fonte: dados da pesquisa

Em se tratando de recrutamento interno, apenas metade dos entrevistados informou que realizava. A Instituição 9, por exemplo, prioriza o recrutamento de pessoas que sejam ex-dependentes para facilitar o relacionamento com o público alvo da instituição que é o de usuários de drogas ou álcool. Já a instituição 8 alegou ter realizado o recrutamento interno porque algumas pessoas estavam acumulando cargos ou como foi dito “enriquecimento de função”, termo que, nas teorias de Gestão de Pessoas tem, na verdade outro significado bem distinto, referindo-se à ampliação do escopo de um cargo, tornando-o mais atrativo aos seus ocupantes. Além disso, outras instituições que afirmaram fazer o recrutamento interno, informaram que fizeram/fazem devido à qualidades como comprometimento, envolvimento e bom relacionamento do indivíduo.

Por fim, é possível destacar a necessidade de se considerar o recrutamento interno nas instituições pesquisadas que ainda não possuem. Caxito (2008) acredita que muitas

organizações contam com profissionais extremamente competentes e talentosas e, por isso, é importante a instituição criar oportunidades para que seus funcionários/voluntários cresçam profissionalmente, evitando que eles fiquem desmotivados e descomprometidos. Por isso o autor acredita ser fundamental a existência do recrutamento interno nas organizações.

A questão 15 perguntou aos entrevistados se já houve casos de voluntários que viraram funcionários. Os resultados estão apresentados nas figuras a seguir:



Figura 15: Casos de voluntários que viraram funcionários
Fonte: dados da pesquisa

A menor parcela das instituições pesquisadas afirmou existir casos de pessoas que eram voluntárias e viraram funcionárias. Esses casos podem ser explicados pela diferença de perfil entre essas duas funções, pois, normalmente, as pessoas que se dispõem ao voluntariado são, por exemplo, pessoas mais idosas, pessoas que tem apenas algumas horas vagas durante o dia, entre outros.

A próxima figura apresentará os resultados de como ocorreu a mudança de voluntário para funcionário nas organizações pesquisadas.

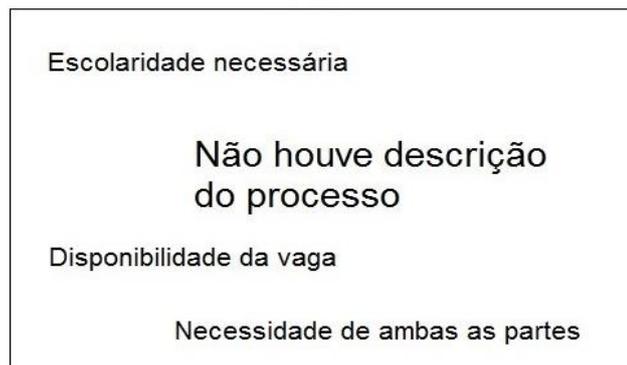


Figura 16: Maneira como ocorreu a mudança de voluntário para funcionário
Fonte: dados da pesquisa

Das instituições que responderam que já teve casos de voluntários que se tornaram funcionários, a maioria não descreveu o processo, indicando que tal ocorrência se dá de forma não planejada. Dentre as que indicaram algum critério (escolaridade, disponibilidade e necessidade de ambas as partes), foram pouco precisos. É evidente que esse processo não

poderia ocorrer sem que os fatores citados fossem atendidos, mas as respostas não esclareceram de fato como esse processo tem ocorrido.

A questão 17 tratou sobre como são definidos os cargos das instituições e as tarefas dos voluntários e se há a descrição dos mesmos. Os resultados são apresentados na figura a seguir.

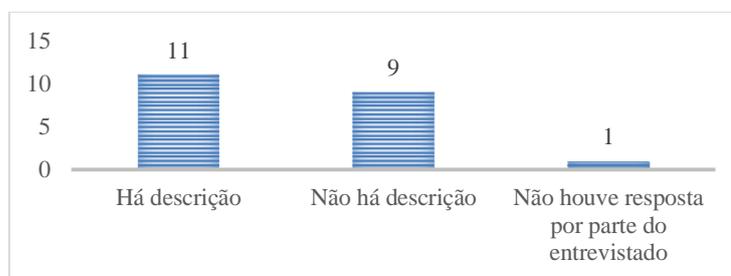


Figura 17: Descrição dos cargos dos funcionários
Fonte: dados da pesquisa

De acordo com os dados apresentados, há um equilíbrio nas respostas no qual um pouco mais da metade das instituições pesquisadas responderam que fazem descrição dos cargos, enquanto praticamente o restante das ONGs não fazem. Analisar este fator é de extrema importância quando se fala na seleção dos funcionários, pois é através dela que se conhece as características, habilidades, aptidões e conhecimentos que o candidato precisa ter para ser selecionado (CHIAVENATO, 1999, *apud*, GUIMARÃES e ARIEIRA, 2005).

Ainda para Guimarães e Arieira (2005, p. 210) “a análise e descrição de cargos representam a base fundamental de todo e qualquer trabalho de Administração de Recursos Humanos, pois permite subsídios para o recrutamento e seleção, treinamento, administração de salários e avaliação de desempenho”. Ou seja, as instituições que não fazem a descrição de cargos está vulnerável a ter problemas depois da admissão dos funcionários, pois estes terão grandes chances de não ter o perfil adequado a vaga e podem gerar dificuldades na gestão, como apresentado na figura 18.

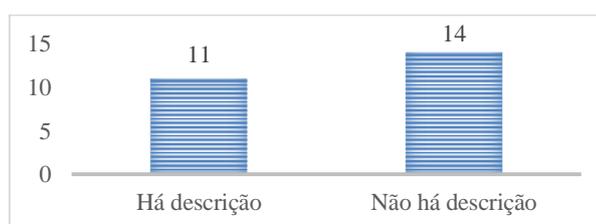


Figura 18: Descrição das tarefas dos voluntários
Fonte: dados da pesquisa

Assim como a figura anterior, esta também aborda a descrição das tarefas, mas esta é dos voluntários. Diferente do observado em relação aos funcionários, a falta de descrição das tarefas ocorreu com maior frequência. Algumas instituições inclusive afirmaram oferecer a possibilidade do voluntário escolher o tipo de tarefa que deseja realizar.

É importante ressaltar que a instituição 28, apesar de possuir a descrição no estatuto, informou que na prática não ocorre. Isso reafirma a relevância de haver a ocorrência da descrição dos cargos também na prática, pois assim como nesta, o mesmo pode ocorrer em outras instituições.

Além disso, algumas instituições também informaram que estão em processo de realização da descrição dos cargos e tarefas e, a importância citada sobre a descrição dos cargos para funcionários também é válida para as tarefas dos voluntários.

A questão 19 tratou sobre os requisitos para a ocupação dos cargos dos funcionários e como isso é dado em relação aos voluntários. Os resultados obtidos estão demonstrados a seguir:

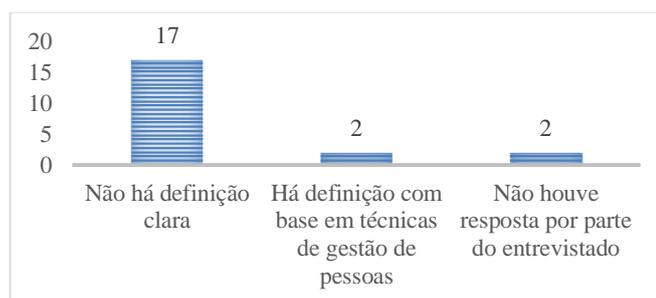


Figura 19: Requisitos necessários para funcionários
Fonte: dados da pesquisa

Percebe-se que a maioria das instituições pesquisadas não possui uma definição clara dos requisitos para seleção. Essa falta de definição clara gera prejuízos não só na escolha de um candidato adequado para uma determinada vaga, como também indica que nem mesmo a instituição possui conhecimento das atribuições que deseja para selecionar um trabalhador.

É interessante perceber que na questão anterior mais da metade das instituições havia respondido que possuem descrição de cargos, e nesta questão a maioria respondeu que não há definição clara dos requisitos. Isso pode significar que as ONGs não sabem como fazer a descrição de cargos, a importância e os impactos.

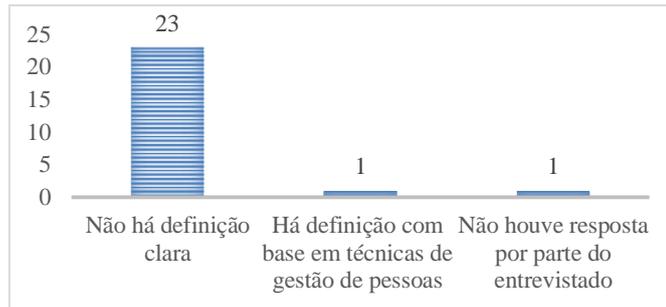


Figura 20: Requisitos necessários para voluntários
Fonte: dados da pesquisa

Assim como na questão 19, as instituições que contam com trabalho de voluntários responderam que não há definição clara dos objetivos necessários para ocupar o cargo.

Como explicado anteriormente, a falta de clareza pode ser prejudicial no sentido de gerar incompatibilidade e insatisfação do voluntário com as tarefas, causando dificuldades na gestão de pessoas dessas ONGs.

Como solução para este provável problema pode-se destacar a descrição das tarefas, que como já citado, auxilia a entender as principais características necessárias para uma seleção eficaz.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme já destacado, o objetivo geral da pesquisa cujos resultados estão aqui apresentados foi entender como os processos seletivos deveriam ser conduzidos para que fiquem alinhados com as características e necessidades das organizações não governamentais e as possíveis medidas a serem adotadas por essas organizações.

Quanto a revisão da literatura, foi possível perceber que há algumas especificidades da gestão das ONGs no qual é possível destacar a dificuldade no planejamento das atividades, organização e prioridade nas tarefas, capacitação, gestão dos recursos e ainda, pessoas qualificadas para o trabalho diário. Além disso, é importante que as ONGs tenham claro a sua missão e área de atuação.

A gestão de pessoas representa uma atividade com grande relevância no contexto atual, uma vez que ela representa uma atividade de grande importância em qualquer organização. E nas ONGs, tal atividade também se revela especialmente importante, tendo em vista que estas caracterizam um papel de grande importância na sociedade.

Por meio do trabalho, foi possível perceber a importância do Recrutamento e Seleção para a gestão das ONGs. O Recrutamento, este que pode ser tanto interno quanto externo, é importante pois é por meio dele que ocorre a convocação dos candidatos para um cargo. Já o processo de Seleção é responsável por selecionar o candidato que possui o perfil mais adequado à vaga e à organização. Percebe-se que dentre as diversas funções exercidas pela Gestão de Pessoas, o recrutamento e seleção destaca-se como uma das mais importantes, considerando que elas são primordiais para a entrada do candidato à vaga dentro organização.

A pesquisa de campo realizada permitiu constatar que mais da metade das ONGs participantes responderam ter mais de 20 anos de existência e afirmaram que possuem um trabalho estruturado de planejamento. Para realizar o recrutamento, as ONGs respondentes informaram que fazem divulgação das vagas, mas foi apresentado que a indicação ainda é uma grande fonte de divulgação das maiorias das ONGs, e com isso, pode haver uma interferência no sentido de que este meio é pouco profissional já que as relações pessoais podem se sobressair. Quanto a Seleção, a maioria delas responderam que partem de um perfil desejado. Além disso, a maioria das ONGs analisam se os candidatos possuem competências para o cargo e nesta mesma questão os critérios “comprometimento” e “afinidade com a causa” foram pouco citados.

A partir da situação levantada percebe-se que há grandes falhas no processo de Recrutamento e Seleção pois não há critérios a serem seguidos pelas ONGs, como é o caso da

ocorrência de indicações nos processos seletivos, a inexistência de processo seletivo no recrutamento interno, a inexistência da descrição dos cargos e de requisitos para a ocupação dos cargos de voluntários e de funcionários.

Algumas medidas podem ser adotadas pelas instituições que desejam aprimorar seus processos seletivos, como, por exemplo, fazer um planejamento do processo e da demanda existente. E a partir desse planejamento, levantar as tarefas que o candidato irá executar, as competências necessárias, a utilização de critérios mais claros e mais eficientes para o recrutamento dos colaboradores e do uso de aspectos mais objetivos para a seleção. É interessante ressaltar a importância de levantar alguns fatores mais subjetivos como a afinidade com a causa e o comprometimento, pois não é de interesse de nenhuma organização que haja uma contratação de funcionários e de voluntários desalinhados com a causa e com os valores, posto que será um desperdício de esforços. Isso tudo ajudaria a encontrar o melhor perfil desejado e alinhado para o cargo em questão, além de reduzir os custos do projeto e o retrabalho, caso o candidato escolhido não seja a melhor opção.

Também seria recomendável a realização de *benchmarking* entre as ONGs e empresas que possuem um processo seletivo bem estruturado. Esse tipo de prática é bastante comum entre empresas privadas, mas nada impede que seja feito entre ONGs e essas empresas. É evidente que algumas práticas serão diferentes, já que as empresas possuem uma realidade diferente das ONGs, no sentido de budget de investimento, por exemplo. Mas a ideia é que as ONGs entendam como o processo de Recrutamento e Seleção funcionam nessas empresas e depois reflitam como esta prática pode ser implementada na realidade dela.

Como sugestão para estudos futuros, que complementem a pesquisa aqui apresentada, pode ser estudado se existe ou como é realizada a mensuração dos resultados atingidos pelas ONGs no seu dia a dia, pois sabe-se que o que não pode ser medido, não pode ser melhorado. A análise do Recrutamento e Seleção das ONGs é uma parcela do processo como um todo e o aperfeiçoamento desse processo irá impactar no resultado final dessas organizações, por isso, os resultados devem ser mensurados.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Antônio Carlos Carneiro. **Terceiro Setor: Histórias e Gestão de organizações**. São Paulo: Summus; 2016.
- ARMANI, Domingos. **Mobilizar para transformar**. Editora Perirópolis, São Paulo, 2008.
- BELFORT, Rhecycelle Motta; SANTOS, Ediana di Franco Matos da Silva e TADEUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues. Gestão por Competências: um novo modelo de gerenciamento. In: **Revista UNI**, ano 2 n.2, janeiro/julho 2012, p.39-53. Disponível em: <http://www.unisulma.edu.br/Revista_UniEd2_Belfort1_Santos_Tadeucci2.pdf> acesso em 13/09/2015
- BRASIL. Lei nº 9.608, de 18 de fevereiro de 1998.
- CAVALCANTE, Roberta; FUKUMOTO, Guilherme; MARINS, Gabriel; **Recrutamento e Seleção de pessoas**; Encontro de iniciação científica, 2014. Disponível em <<http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/view/4066/3828>> Acesso em: 24/05/2014
- CAXITO, F. A; **Recrutamento e Seleção de pessoas**; Curitiba; IESDE Brasil S.A. 2008, 128 p.
- CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**; São Paulo: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo, Atlas: 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel de recursos humanos nas organizações**. Barueri: Editora Manole, 4. Ed. 2014.
- COELHO, Simone de Castro Tavares. **Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. Editora SENAC, São Paulo, 2000.
- DOHME, Vania. **Voluntariado: equipes produtivas**. São Paulo: Editora Mackenzie, 2001.
- DREYER, Lilina; JOHANNPETER, Maria Elena Pereira. **O Quinto Poder: Consciência social de uma nação**. L&PM, Porto Alegre, 2008.
- FERREL, O. C., FRAEDRICH, J. & FERREL, L. **Ética empresarial: Dilemas, tomadas de decisões e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 4 ed, 2001.
- FIGUEIREDO, Vanessa Chaves; SOUZA, Ana Augusta Almeida; SILVA, Izabela Cristina Moreira; ROSA, Marina Estela Almeida, GAMA, Marcela Caroline de Barros; SETTE, Ricardo de Souza; **Dificuldades de Gestão das Organizações Não Governamentais:**

Uma Nova Configuração do Modelo de Trabalho; Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, Brasília, 2013.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2007

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5.ed., São Paulo: Atlas, 1999.

GUIMARÃES, M. F.;ARIEIRA, J. O; **O processo de Recrutamento e Seleção como uma ferramenta de gestão,** Revista Ciências Empresariais da UNIPAR, Toledo, v.6, n.2, jul/dez, 2005

GODOY, A . S. **Pesquisa qualitativa:** tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun, 1995.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos.** São Paulo: Makron Books, 2002.

LODI, J.B. **Recrutamento de pessoal.** 5ed. São Paulo: Pioneira, 1986. McCLELLAND, D. Testing for competence rather than for intelligence. American Psychologist, January, 1973.

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

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** São Paulo: Futura, 2000.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por competências: ferramentas para atração e captação de talentos Humanos.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

SERVA, Maurício; **Estado e as ONGs:** uma parceria complexa. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 1997.

SILVA, R. P; SILVA, S. C. **Recrutamento e Seleção de pessoas,** Revista InterAtividade, Andralina, v.1, n.1 , 1º sem. 2013.

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