



instituto **ACP**



**IDIS**

DESENVOLVENDO O  
INVESTIMENTO SOCIAL

# GUIA DE GESTÃO DE PESSOAS NO TERCEIRO SETOR

## **MÓDULO 4**

CUIDAR DO CLIMA

O Guia de Gestão de Pessoas no Terceiro Setor faz parte de um projeto de fortalecimento da gestão no Terceiro Setor, idealizado e financiado pelo Instituto ACP, e realizado pelo IDIS.

**Instituto ACP**  
[www.institutoacp.org.br](http://www.institutoacp.org.br)

O Instituto ACP acredita no potencial de desenvolvimento do Brasil e na força da sociedade civil organizada como vetor desse desenvolvimento.

**IDIS - Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social**  
[www.idis.org.br](http://www.idis.org.br)

É uma organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP), fundada em 1999, e pioneira no apoio técnico ao investidor social no Brasil. Seu foco é a criação e participação em ações sociais estratégicas e transformadoras da realidade para a redução das desigualdades sociais no país. Trabalha para aumentar o impacto do investimento social privado, construindo parcerias e projetos, produzindo e compartilhando conhecimento. Assim, busca melhorar a vida das pessoas. Em 2020, liderou a criação do Fundo Emergencial para a Saúde – Coronavírus Brasil.

# ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO</b>	4
<b>MÓDULO 4 – CUIDAR DO CLIMA</b>	6
<b>4.1 CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	7
4.1.1 POR QUE PRECISO CONHECER A CULTURA DA MINHA ORGANIZAÇÃO?	8
4.1.2 O QUE DEVO FAZER PARA IDENTIFICAR A CULTURA DA MINHA ORGANIZAÇÃO?	9
4.1.3 NOSSO ‘JEITO DE SER’	10
<b>4.2 VALORES</b>	12
4.2.1 O QUE SÃO VALORES?	13
4.2.2 OS VALORES E O TERCEIRO SETOR	13
4.2.3 SUA ORGANIZAÇÃO TEM VALORES CLAROS E EXPLÍCITOS?	14
4.2.4 GESTÃO DE CULTURA POR MEIO DA DEFINIÇÃO/REVISÃO DE VALORES	14
<b>4.3 A CULTURA E OS IMPACTOS NO CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	20
4.3.1 MONITORANDO O CLIMA ORGANIZACIONAL	21
4.3.2 ANALISANDO OS RESULTADOS	24
<b>4.4 COMUNICAÇÃO INTERNA E OS IMPACTOS NO CLIMA</b>	25
4.4.1 QUAL A IMPORTÂNCIA DE UMA COMUNICAÇÃO INTERNA ESTRUTURADA PARA A INSTITUIÇÃO?	25
4.4.2 COMO CRIAR UMA CULTURA DE COMUNICAÇÃO INTERNA MAIS ALINHADA	27
4.4.3 CONHECENDO OS INSTRUMENTOS DE COMUNICAÇÃO	27
4.4.4 MOMENTOS DE ATENÇÃO NA COMUNICAÇÃO	31
4.4.5 COMO ACOMPANHAR OS RESULTADOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA?	35
4.4.6 CONCLUSÃO	35
<b>4.5 DIVERSIDADE E INCLUSÃO</b>	36
4.5.1 ACOMPANHAMENTO DA DIVERSIDADE & INCLUSÃO EM SUA ORGANIZAÇÃO	38
<b>MENSAGEM FINAL</b>	40
<b>REFERÊNCIAS</b>	41
<b>NOTAS</b>	42

# INTRODUÇÃO

Vamos agora para o último módulo do Guia de Gestão de Pessoas no Terceiro Setor, que vai falar sobre CUIDAR DO CLIMA ORGANIZACIONAL.

O Clima Organizacional tem a ver com o ambiente de trabalho, a percepção dos colaboradores em relação ao bem-estar não só durante a estada deles na empresa, mas também ao deixá-la e partir para outros caminhos... Tem também a ver com cultura, crenças, Valores e práticas vigentes. É a Cultura Organizacional que define como os colaboradores se sentem quando trabalham, enquanto fazem suas entregas, convivem e se relacionam com seus líderes, pares e equipes... É o quanto sua instituição é apreciada por quem está dentro e também por quem está fora. É sobre como sua instituição é vista por parceiros e investidores.

E por que esse cuidado é importante?

Porque um Clima Organizacional bem cuidado gera um ambiente harmonioso, sadio e estimulante, no qual:

- as pessoas sentem-se motivadas a crescer
- a produzir resultados excepcionais
- a dar o seu melhor
- a inovar

E pode prevenir danos, tais como:

- evasão de talentos
- alta rotatividade (*turnover*)
- perdas com retrabalhos e desperdícios
- reclamações trabalhistas

---

**Desenvolver conscientemente a Cultura Organizacional é um desafio que cobra coerência, exemplo e comunicação.**

---

Então, ao falar sobre CUIDAR DO CLIMA ORGANIZACIONAL com você, gestor de uma Organização do Terceiro Setor, vamos destacar alguns temas relevantes para conseguir lidar com essa questão que não é simples, já que tem uma dimensão bastante subjetiva e é dinâmica, isto é, evolui, muda e está sujeita às alterações do contexto no qual está inserida.

Mas vale o esforço, porque CUIDAR DO CLIMA, de certa forma, articula-se com todos os temas abordados até aqui nesta coleção, ajudando você e sua equipe a fazerem a diferença na causa abraçada por sua organização.

Definimos os seguintes temas para este módulo:

→ Cultura Organizacional e Valores

- Como identificar a Cultura e os Valores de sua organização e seus impactos no Clima.
- Exemplos de Pesquisa de Clima.

→ Comunicação Interna e os impactos no Clima

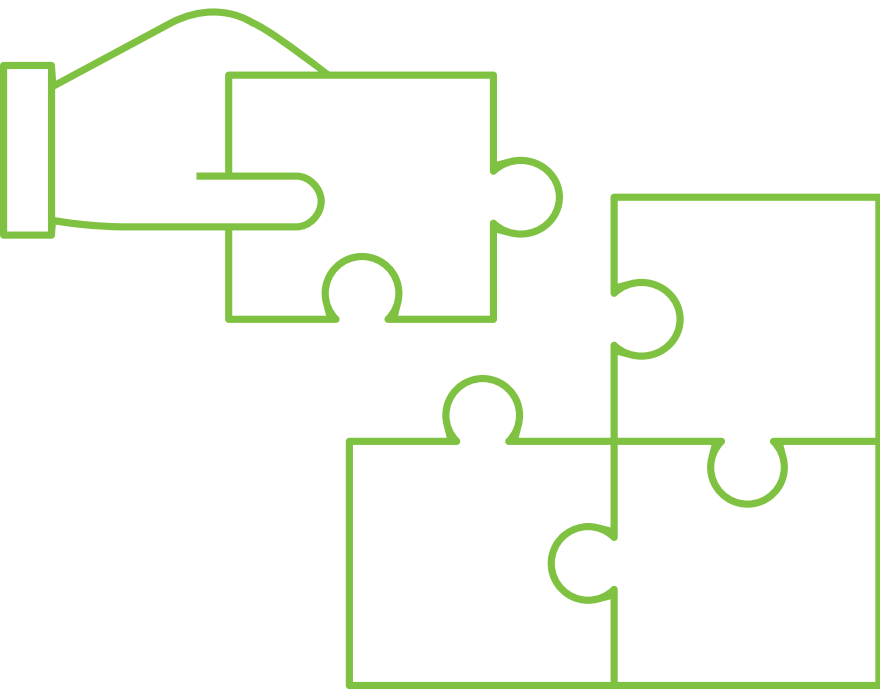
- Falando com os recém-chegados.
- Falando com os colaboradores no dia a dia.
- Falando com os que estão saindo da instituição.
- Gestão do Clima Organizacional e Diversidade & Inclusão.



## MÓDULO 4

# CUIDAR DO CLIMA

## 4.1 CULTURA ORGANIZACIONAL



Para cuidar do Clima Organizacional e gerir bem os colaboradores é preciso, primeiro, entender a organização.

Toda organização tem uma Cultura, ou seja, um 'jeito de ser', de fazer suas atividades, de se relacionar com seus *stakeholders* e de se posicionar junto à sociedade.

### O QUE SÃO *STAKEHOLDERS*?

*Stakeholder* é uma palavra da língua inglesa, muito usada no mundo da administração e dos negócios, para definir todas as categorias de pessoas com as quais uma organização se relaciona. No caso de organizações do Terceiro Setor, os *stakeholders* costumam abranger os seguintes públicos: doadores, patrocinadores, financiadores, conselheiros, colaboradores, voluntários, fornecedores, prestadores de serviços, beneficiários, parceiros, entre outros.

**Exercício 1 - Então vamos lá, liste os *stakeholders* de sua organização. É sempre bom ter essa listinha completa para saber se todos estão sendo bem cuidados.**

**Feita esta lista, vamos ver como o ‘jeito de ser’ de sua organização se expressa no dia a dia dos públicos listados.**

### **4.1.1 POR QUE PRECISO CONHECER A CULTURA DA MINHA ORGANIZAÇÃO?**

Porque ao conhecer a Cultura Organizacional você consegue distinguir os pontos positivos, que ajudam a organização a ser o que quer ser, e os pontos não tão positivos, que podem ser modificados.

Uma boa Cultura Organizacional ajuda a manter os colaboradores motivados e trabalhando bem. Já uma Cultura Organizacional desalinhada prejudica o trabalho, traz insatisfação e gera um alto *turnover*\*.

Sendo o responsável pela Gestão de Pessoas da organização, você tem a possibilidade de trabalhar para estimular os pontos positivos e para modificar os indesejáveis, por meio de ações internas e práticas de gestão de pessoas.

## **O QUE É *TURNOVER*\*?**

*Turnover* ou rotatividade de funcionários é um conceito que diz respeito **ao fluxo de entradas e saídas de colaboradores e quanto tempo costumam permanecer na instituição.**

O *turnover* é alto quando os colaboradores ficam pouco tempo, pedindo para sair ou sendo demitidos rapidamente, ou quando o número de desligamentos é grande. Normalmente, uma alta rotatividade é sintoma de algum problema na organização, pois as pessoas não se adaptam e não gostam de trabalhar lá.

Uma rotatividade menor, pelo contrário, indica que a organização oferece boas condições de trabalho, já que os colaboradores gostam e permanecem por muito tempo.

Como é o *turnover* em sua organização? Alto ou baixo?

Para calcular a taxa de *turnover*, você deve dividir o número de colaboradores que se desligaram (por iniciativa própria ou da instituição) pelo número total de colaboradores, durante um período de tempo específico (normalmente um ano).

Quanto menor o percentual de *turnover*, melhor, e quanto maior, mais preocupante.

Entre 5% e 10% (ou seja, 0,05 ou 0,10) é uma boa referência. Passando disso, vale avaliar o que está ocorrendo na instituição.



## 4.1.2 O QUE DEVO FAZER PARA IDENTIFICAR A CULTURA DA MINHA ORGANIZAÇÃO?

Não é difícil. Você deve se fazer algumas perguntas e observar. Na medida em que as respostas vão surgindo, você conseguirá ir traçando o 'jeito' da sua organização trabalhar, se relacionar e se posicionar.

Existem algumas perguntas clássicas para quem quer identificar a Cultura Organizacional, e elas se aplicam também às instituições do Terceiro Setor.

- Fazemos as coisas disciplinadamente ou de um modo mais solto e espontâneo?
- Como as pessoas da equipe se vestem? De um jeito formal ou informal?
- Fazemos as coisas de modo planejado ou preferimos testar para ver o que acontece?
- Os horários são rígidos?
- As relações são muito hierarquizadas (com líderes e equipe técnica bem definidos) ou são mais flexíveis e dinâmicas?
- Os líderes são mais centralizadores ou gostam de delegar as tarefas dando autonomia aos seus colaboradores?
- Há espaço para as pessoas emitirem suas opiniões, especialmente quando não concordam com as lideranças?
- De um modo geral, os colaboradores sabem o que está acontecendo na organização ou as informações são mais centralizadas?
- Consultamos a equipe antes de tomar as decisões ou elas são definidas apenas pelas lideranças?
- Gostamos de assumir riscos ou preferimos optar pelo caminho mais seguro?
- Como lidamos com os erros? Somos tolerantes e buscamos aprender com eles, ou somos mais severos e punimos os responsáveis para que não se repitam?
- As pessoas trabalham mais isoladamente ou em grupos e equipes?
- O ambiente de trabalho é tenso ou mais acolhedor?
- As pessoas costumam falar sobre a vida pessoal ou conversam basicamente sobre trabalho?
- Costumamos reconhecer e comemorar as conquistas?
- Temos colaboradores de diferentes formações, classes sociais, etnias, gêneros, etc. ou somos um grupo mais homogêneo?
- As pessoas gostam de trabalhar nesta organização ou ficam apenas porque precisam do salário?

## Existem respostas certas ou erradas?

‘Certo’ e ‘errado’ são dois conceitos complexos e costumam mudar ao longo do tempo. Sabemos que existem organizações de todos os tipos, com as mais diversas características, que vão bem e que vão mal. Que alcançam seus objetivos ou não.

Portanto, em vez de falar ‘certo’ ou ‘errado’, o que podemos dizer é que existem respostas mais alinhadas ao que hoje se considera uma boa Gestão de Pessoas e respostas mais distantes das tendências atuais.

E, talvez, o critério mais útil para você avaliar se uma característica de sua Cultura Organizacional é boa ou ruim seja considerar se ela contribui para que sua organização atinja seus propósitos ou não. Se ela contribui, muito provavelmente é um ‘jeito’ que funciona bem para sua organização e deve ser mantido. Mas se, ao contrário, ela atrapalha, talvez seja conveniente transformá-la.

**EXERCÍCIO 02: Responda você mesmo a estas questões ( acrescente ou subtraia outras questões de acordo com as características de sua instituição) e ‘reserve’ suas respostas... Depois faça as mesmas perguntas a uma parte ou a todos os colaboradores de sua organização, colete as respostas e junte-as às suas.**

**Avalie se a sua percepção está alinhada à do grupo e analise se as características encontradas contribuem para que sua organização alcance seus propósitos.**

### 4.1.3 NOSSO ‘JEITO DE SER’

Depois de fazer as perguntas e obter as respostas, você deve se sentir mais familiarizado com a Cultura de sua organização.

Essa Cultura foi definida pelo propósito que motivou os fundadores da organização, mas foi se transformando e se estabelecendo por meio das crenças, rotinas, códigos e valores que pautam as relações cotidianas entre as pessoas. E também por seus perfis. Ela nasce de hábitos criados entre a equipe, com regras e acordos frequentemente tácitos, não discutidos, e que se consolidam no dia a dia, muitas vezes se sobrepondo a regras estabelecidas.

É o ‘jeito de ser’ da organização e o que leva as pessoas a se identificarem com ela. Às vezes, ao se referir ao trabalho da organização onde atuamos, costumamos utilizar expressões como ‘nós somos’, ‘nós acreditamos’, ‘nós fazemos’, de modo a expressar a Cultura Organizacional.

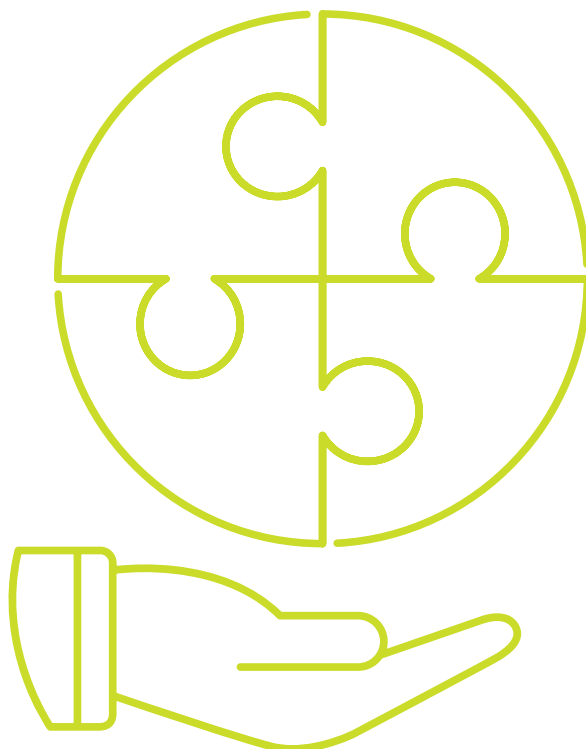
**EXERCÍCIO 03:** Agora que você já tem uma ideia clara do ‘jeito de ser’ de sua organização, faça um resumo com, no máximo, 10 itens.

Esses itens expressam o que caracteriza a Cultura de sua organização. Devolva-o aos respondentes, pedindo que assinalem uma das alternativas abaixo, em cada item:

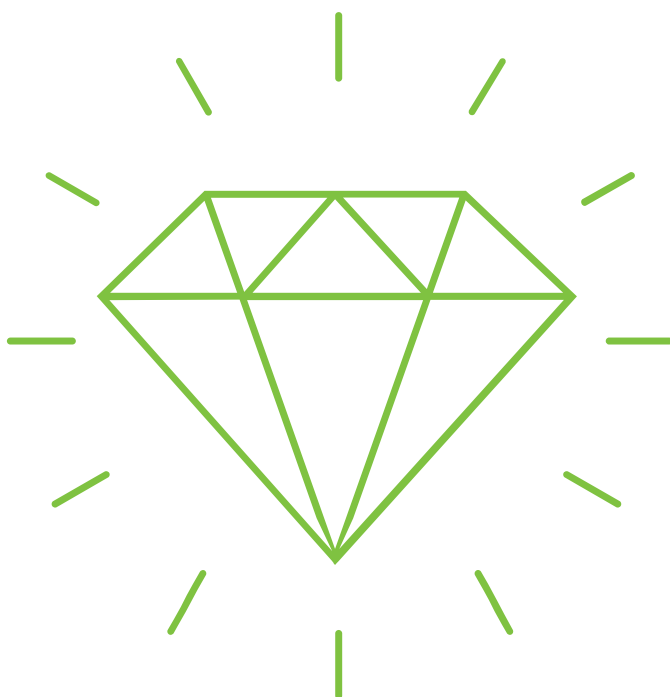
- Característica que temos em intensidade alta e desejamos manter.
- Característica que temos em intensidade alta e desejamos que seja baixa ou mesmo nula.
- Característica que temos em intensidade baixa e desejamos ter em intensidade alta.
- Característica que temos em intensidade baixa e desejamos manter assim ou eliminar.

Tabule as respostas e compartilhe.

Nesse momento, sua organização já terá um esboço da Cultura Organizacional e do que é preciso manter ou alterar.



## 4.2 VALORES



Agora, vamos extrair outra dimensão importante da Cultura de sua organização e que, certamente está 'embutida' nos itens que já foram levantados.

Estamos falando de Valores.

Valores e Cultura Organizacional são dois conceitos muito ligados. Se a Cultura Organizacional representa o que a organização realmente é, como atua, se relaciona e se posiciona, os Valores representam o modelo que a organização quer seguir, como se fosse uma bússola indicando sempre como seguir a viagem.

## 4.2.1 O QUE SÃO VALORES?

Valores são o conjunto de características e princípios que orientam a existência de uma organização.

Os Valores de uma organização são importantes? Sim, porque eles definem como a organização deve se comportar, como ela deve atuar e como se relacionar com a sociedade e com todos seus *stakeholders* (patrocinadores, financiadores, clientes, fornecedores, colaboradores e beneficiários, entre outros).

## 4.2.2 OS VALORES E O TERCEIRO SETOR

De modo geral, organizações sociais são criadas por uma pessoa ou um grupo de pessoas para a defesa de uma causa: desde a conservação de uma área, ou de uma espécie animal, à promoção ou proteção de direitos de um grupo.

Assim, Valores como Inclusão, Diversidade e solidariedade são inerentes às organizações sociais; 'nascem' junto com elas e permeiam o trabalho que realizam.

Por isso, **embora todas as organizações possuam Valores que as orientam, em nenhum outro setor eles são tão enraizados e viscerais quanto no Terceiro Setor**, pois são os ideais compartilhados pelas pessoas que atuam na organização social que as inspiram e estimulam.

## Exemplos de Valores de organizações do Terceiro Setor

**AACD:** Ética, Excelência, Superação, Autonomia, Dedicção e Alegria

**Greenpeace:** Responsabilidade pessoal e não-violência, Independência, Não temos amigos ou inimigos permanentes, Promovendo soluções

**IDIS:** Excelência, Transparência, Seriedade, Comprometimento, Foco, Inovação, Perenidade

**Médicos sem Fronteiras:** Independência, Imparcialidade, Neutralidade, Transparência, Ética Médica

**Transparência Internacional:** Coragem, Responsabilidade, Solidariedade, Transparência, Justiça, Democracia, Integridade

### 4.2.3 SUA ORGANIZAÇÃO TEM VALORES CLAROS E EXPLÍCITOS?

Caso tenha Valores definidos, vale a pena analisá-los para conferir se são coerentes com as características positivas da Cultura Organizacional (ver item anterior) e com as características que vocês desejam desenvolver.

**EXERCÍCIO 04: Compare os Valores de sua organização com as características da Cultura Organizacional e verifique se são coerentes.**

**Em caso negativo, talvez tenha chegado a hora de rever os Valores ou de fazer um trabalho de ajuste de Cultura Organizacional.**

**Em caso positivo, parabéns!**

**Mesmo assim, vale a pena checar como a equipe enxerga esses Valores. Vá até o item 4.2.4.3 Questionário (pág 16) para descobrir como fazer isso.**

Caso sua organização não tenha os Valores definidos, é importante selecionar e adotar os Valores que ajudarão a moldar uma Cultura Organizacional alinhada com os propósitos da organização. Existem profissionais especializados em ajudar organizações e empresas a identificarem seus Valores. Porém, se você prefere conduzir internamente esse desafio, nós oferecemos um passo a passo.

### 4.2.4 GESTÃO DE CULTURA POR MEIO DA DEFINIÇÃO DE VALORES

#### 4.2.4.1. Entrevistas

Para começar o processo, você deve fazer uma entrevista com todos os colaboradores. Caso não seja possível entrevistar todos, escolha alguns, desde que eles garantam uma boa representatividade, que inclua de diretores a analistas, profissionais de diferentes áreas, pessoas que estão há mais tempo na organização e outras que tenham entrado mais recentemente.

A entrevista deve ser como um bate papo e, para que flua bem, é importante criar um ambiente de confiança, de modo que os colaboradores se sintam à vontade para expressar de maneira franca e aberta suas opiniões.

Antes da conversa, é bom preparar um roteiro com os temas/Valores prioritários para a organização. Algumas sugestões de temas/Valores estão indicadas abaixo, mas procure refletir bem, para ter certeza de que está cobrindo todos os tópicos relevantes para sua organização.

### **Pertencimento**

Os colaboradores conhecem a Missão e a Visão da organização?

E se identificam com elas?

O quanto se sentem envolvidos e comprometidos com o propósito da organização?

### **Relacionamentos e hierarquia**

Como os colaboradores percebem as relações dentro da organização?

Como hierárquicas ou mais horizontais?

Eles se sentem à vontade para procurar as lideranças para conversar e expor seus problemas?

### **Diversidade**

Como os colaboradores enxergam a Diversidade de perfis dentro da equipe?

Quais são suas bagagens e formação?

Em quais características se assemelham? E em quais se diferenciam?

Percebem Diversidade de gênero, idade, raça e formação dentro da equipe?

O que eles pensam sobre o nível de Diversidade do time?

### **Valorização da equipe**

Como os colaboradores percebem as oportunidades de desenvolvimento e crescimento dentro da organização?

Há oportunidades de aprendizagem, de participação em treinamentos?

Como avaliam as oportunidades de crescimento/promoção?

Há processos de avaliação de desempenho? Qual a opinião deles sobre esses processos?

### **Gestão transparente**

Os colaboradores se sentem bem informados sobre o que acontece na organização?

Eles têm interesse em saber o que se passa na organização, mesmo fora de suas áreas?

Por outro lado, têm espaço para comunicar suas realizações, suas necessidades, etc.?

Eles acham que as decisões são tomadas entre os cargos mais altos ou há participação de todos?

Os processos de decisão acontecem de maneira mais centralizada ou distribuída?

Os colaboradores se sentem à vontade para expressar suas opiniões?

Essas conversas devem ser registradas para a elaboração de material da próxima etapa.

## **4.2.4.2. Análise das respostas**

Depois de realizadas e registradas as entrevistas, você deve fazer uma análise das informações coletadas, buscando encontrar uma afirmação que consolide as opiniões sobre cada um dos Valores.

Vamos ver um exemplo relativo a respostas dos entrevistados sobre o tema do Pertencimento:

Entrevistado 1: Eu me sinto bastante motivado pela causa da organização e esse é o principal motivo que me leva a trabalhar aqui.

Entrevistado 2: O propósito da organização é um diferencial para mim. Atuo na área financeira e, por isso, não estou tão próxima do público atendido. Ainda assim, sei que o meu trabalho contribui para sustentar a organização e a causa, e isso traz mais sentido para o que eu realizo.

Entrevistado 3: Estar perto do público atendido e acompanhar o seu desenvolvimento é o que me faz querer estar aqui todos os dias.

As respostas acima indicam que a causa ou a Missão da organização é uma grande motivação para os colaboradores e que o seu senso de Pertencimento é alto. Ocorre um alinhamento entre a Missão e o propósito dos colaboradores, gerando um forte engajamento com a causa e a instituição.

Uma afirmação que agrega todas essas respostas poderia ser a seguinte:

**Pertencimento:** A causa da organização é uma grande motivação para os colaboradores e contribui para um forte senso de Pertencimento.

Afirmações nesse modelo deverão ser elaboradas para cada Valor identificado nas entrevistas. Reforçamos que a afirmação **precisa** refletir a opinião da maioria dos colaboradores.

#### 4.2.4.3 Questionário

A partir dos Valores identificados monte um questionário.

Cada Valor, com sua descrição, deve ser apresentado com uma régua de avaliação, na qual os colaboradores vão indicar o nível de concordância atual e o nível de concordância desejado.

O questionário, então, ficará assim:

**Pertencimento:** A causa da organização é uma grande motivação para os colaboradores e contribui para um forte senso de Pertencimento.

Em que nível você avalia a organização nesse tópico?

<b>Nível Atual</b>	( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
<b>Baixo</b>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>
<b>Alto</b>	
<b>Nível desejado:</b>	( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

O questionário deve ser respondido por todos os integrantes da equipe, de forma anônima. As respostas vão informar qual a avaliação dos colaboradores sobre os Valores da organização no momento atual, que, como vimos, são determinantes da sua Cultura e sobre seus desejos de mudança.



Como resultado, teremos um relatório para a próxima etapa, em que os Valores são agrupados em quatro categorias:

- ① Valores que temos em intensidade alta e desejamos manter
- ② Valores que temos em intensidade alta e desejamos que seja baixa ou mesmo nula
- ③ Valores que temos em intensidade baixa e desejamos ter em intensidade alta
- ④ Valores que temos em intensidade baixa e desejamos manter assim ou eliminar

#### 4.2.4 4. Definição/Revisão dos Valores

Nessa etapa, deve ser realizada uma reunião entre todos os gestores da organização ou entre todos os colaboradores (depende do quanto a transparência da gestão é um valor importante para sua organização) para que seja apresentado o relatório elaborado no momento anterior.

O grupo vai analisar o relatório, decidindo sobre quais Valores pretende manter ou estimular dentro da organização e quais pretende eliminar ou desestimular.

Durante essa reunião, a equipe poderá observar, por exemplo, que a Diversidade é um valor pouco presente na organização e que há, entre os colaboradores, o desejo de torná-la mais diversa.

Assim, o grupo poderá instituir a meta de contratação de pessoas com perfis mais diversos e elaborar um plano para atingi-la.

Outra possibilidade é a de que sejam identificadas, entre os Valores, atitudes e habilidades desejáveis para os gestores. Nesse caso, treinamentos poderão ser propostos para desenvolver tais competências.

---

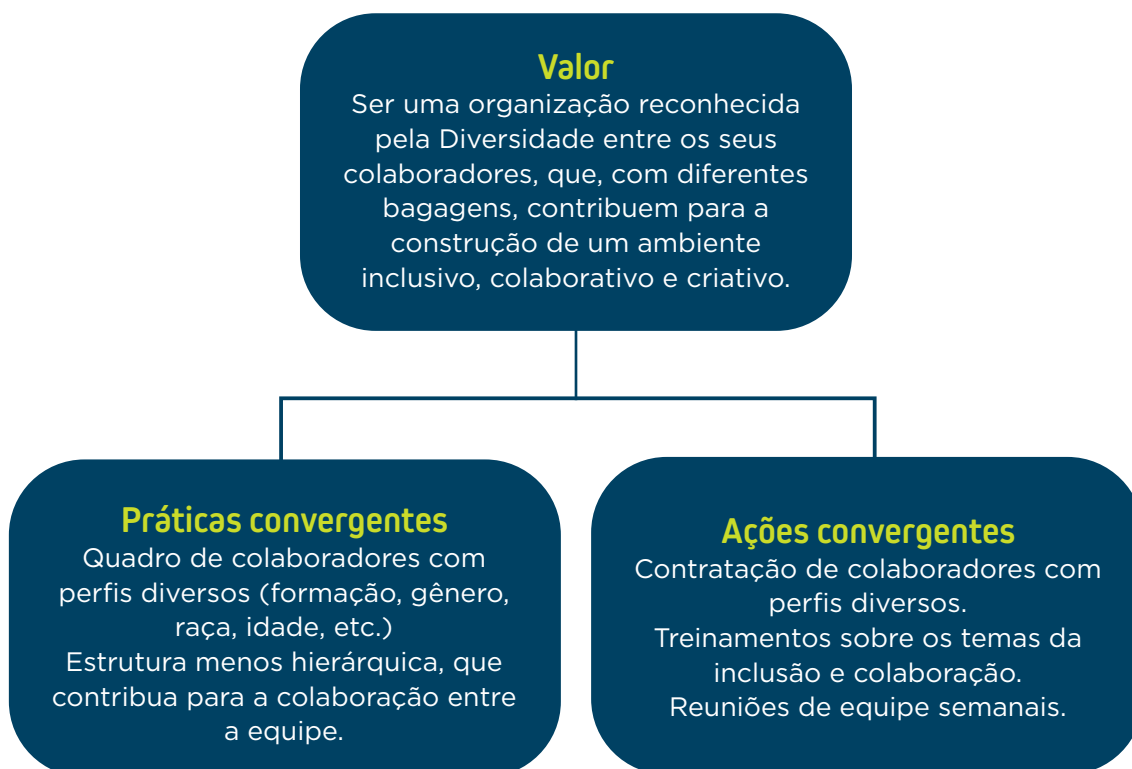
**Como resultado do processo de definição/revisão de Valores, deverão ser elaboradas metas para o alinhamento da Cultura da organização aos Valores desejados, assim como estratégias para que as metas sejam atingidas.**

---

Deve-se determinar, também, em quanto tempo as ações serão implementadas, para que sejam avaliadas por meio desse mesmo processo.

Uma ferramenta que pode auxiliar a elaborar a estratégia é um organograma, no formato abaixo, descrevendo o que se pretende estimular ou desestimular na organização, as práticas que contribuem para isso e as ações que deverão ser empreendidas para que essas mudanças possam ser atingidas.

## Exemplo com o Valor DIVERSIDADE



Como já dissemos, o ‘jeito de ser’ de uma organização se modifica com as mudanças do dia a dia, desde a chegada de novas pessoas à equipe, até por meio de aspectos mais sutis, como a mudança de um espaço físico ou da disposição das mesas dos colaboradores, por exemplo.

### 4.2.4.5 Validando e comunicando os Valores e a Cultura

Com os exercícios que fizemos até aqui você já deve ter conseguido identificar com mais clareza a Cultura e os Valores de sua organização.

**Não se esqueça de compartilhar as conclusões com seu Conselho e outros *stakeholders*** relevantes porque é preciso que eles estejam alinhados com essas definições e também com as pretensões de fazer ajustes no ‘jeito de ser’, caso necessário.

Depois desses alinhamentos, o CLIMA ORGANIZACIONAL de sua instituição estará mapeado e poderá ser monitorado periodicamente...

Além disso, a Cultura e os Valores podem ser difundidos. Por que falamos em difundir? Porque não basta conhecer a Cultura e os Valores: é importante comunicá-los a todos os *stakeholders*. Quanto mais públicos sabem e quanto mais se fala sobre esses temas, mais arraigados eles ficam dentro da organização e da equipe.

## A revisão dos Valores do IDIS

Raquel Altemani  
Gerente Financeira do IDIS

O ano de 2020 no IDIS foi marcado por um aumento significativo na nossa equipe.

Contratamos novos profissionais que enriqueceram e trouxeram novos referenciais, formas de trabalhar, personalidade e experiências.

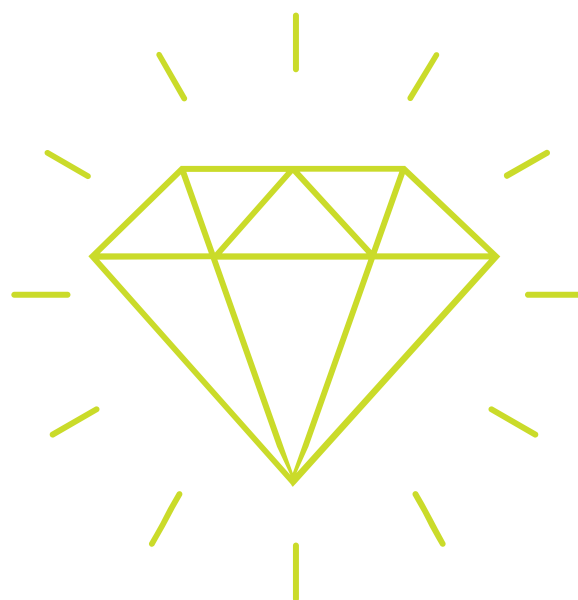
Com isso, em 2021, sentimos a necessidade de envolver toda a equipe em uma reflexão a respeito da nossa Cultura Interna e nossos Valores.

Conduzimos dois workshops internos para que toda a equipe tivesse a oportunidade de compartilhar suas percepções sobre a nossa forma de interagir uns com os outros e também com nossos clientes, fornecedores e parceiros externos.

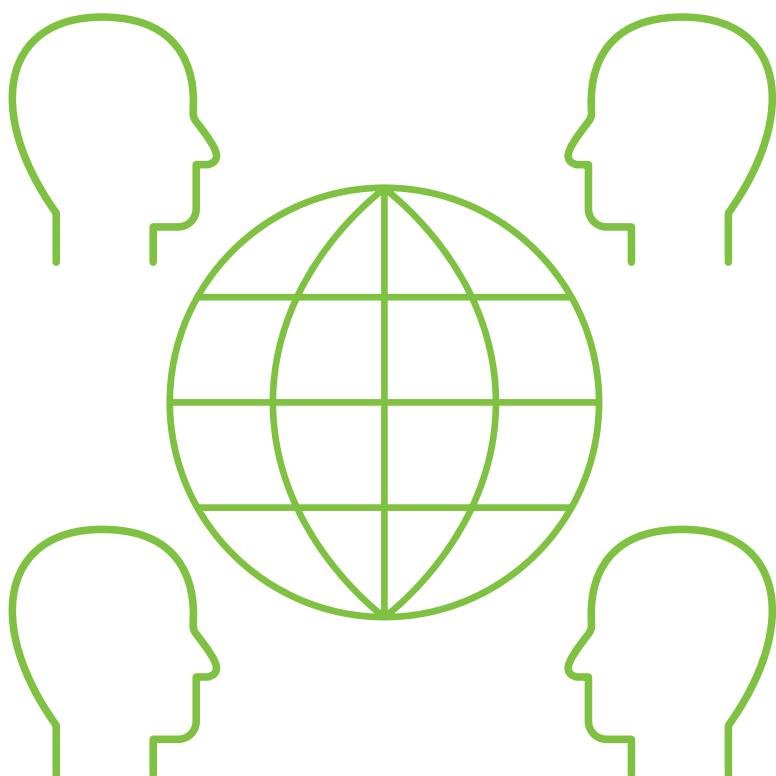
Nesses workshops, procuramos investigar com todos quais são os comportamentos que percebem com maior intensidade na nossa forma de trabalhar, de nos comunicar e de nos posicionar perante o setor. Com isso, capturamos o que nos diferencia de outras organizações em relação às nossas atitudes, comportamentos e Valores.

A partir do resultado desses workshops, elaboramos um material descritivo em uma linguagem simples e direta que traduz a nossa Cultura e agora estamos passando por um momento de validação junto ao time, para que o documento ganhe legitimidade e de fato represente a visão de todo o grupo.

A construção desse material, além de ter sido uma experiência muito positiva para refletirmos sobre a identidade do IDIS, também será muito útil para apoiar a integração de novos membros da equipe e para pensar sobre estratégias e ações que podem ajudar a reforçar determinados aspectos da Cultura que desejamos estimular e fortalecer cada vez mais.



## 4.3 A CULTURA E OS IMPACTOS NO CLIMA ORGANIZACIONAL



Agora que você já entendeu os conceitos e as formas de identificar Cultura e Valores de sua instituição, vamos comentar quais são os impactos desses elementos no Clima Organizacional.

Em qualquer organização ou - podemos assegurar - em qualquer agrupamento humano, quando as pessoas se sentem à vontade, respeitadas, estimuladas e valorizadas, sempre fazem o melhor.

Assim, uma Cultura autêntica, alinhada aos propósitos dos colaboradores e aos Valores expressos pelos fundadores, pelos líderes, e acatada pelos beneficiários, onde há espaço para errar, inovar, sugerir e participar plenamente, aprender e ensinar, certamente proporcionará um Clima favorável ao crescimento da instituição, ao aplauso da sociedade civil e ao apreço das equipes.

## 4.3.1 MONITORANDO O CLIMA ORGANIZACIONAL

Se você achava que monitorar o Clima é coisa só para meteorologista, vai descobrir que gerir pessoas também exige acompanhamento do Clima, só que é o Clima Organizacional.

Como quase tudo, o Clima Organizacional é dinâmico, portanto, precisamos estar sempre atentos para garantir que o ambiente criado com cuidado e carinho não se deteriore.

Então vamos falar sobre o que fazer para monitorar o Clima de sua organização.

Você pode optar entre dois caminhos. Um mais subjetivo, baseado na observação (abaixo) e acompanhamento de alguns sintomas, e outro mais objetivo, que conta com o apoio de uma pesquisa (item 4.3.1.2, na próxima página).

### 4.3.1.1 Caminho da observação

Em pequenas organizações, é possível monitorar o Clima Organizacional usando a sensibilidade e prestando atenção a alguns sintomas que indicam uma piora no ambiente de trabalho.

Aumento do *turnover*, ou seja, maior número de colaboradores se demitindo e sendo demitidos: é um indicador clássico de que algo não está bem na organização. Por que os colaboradores estão pedindo para sair? Fazer sempre uma entrevista sincera com aqueles que estão deixando a organização é uma prática que ajuda a identificar problemas de Clima.

Ações trabalhistas: sempre que uma ação trabalhista não nasce de um claro descumprimento das leis do trabalho, ela é o reflexo de colaboradores que se sentiram injustiçados, que acreditam não ter recebido a recompensa justa pela dedicação que deram à organização. Portanto, se mesmo tendo um comportamento correto com os colaboradores, a organização está sendo alvo de ações trabalhistas, é porque os funcionários que saem estão 'magoados' em relação à entidade. Isso é um sintoma muito grave, mesmo que a 'mágoa' não tenha fundamentos.

Estresse entre os colaboradores: um Clima Organizacional ruim desgasta mais os colaboradores, que transparecem estresse, até mesmo com uma carga menor de trabalho do que o normal. Se os colaboradores estão cansados, irritados, se desentendendo e falando mal uns dos outros, significa que está faltando espaço colaborativo, interesse na solução dos conflitos, e a força do propósito da organização não está sendo suficiente para manter a coesão e o entusiasmo da equipe. No longo prazo, esse estresse vai afetar profundamente a qualidade do trabalho realizado pela organização.

Projetos empacados: toda organização tem aqueles projetos que rolam, rolam e não avançam nunca, mas quando aumenta a quantidade de iniciativas nessa condição quer dizer que os colaboradores não estão motivados para levar adiante suas tarefas. Muitas vezes essa falta de motivação está ligada à baixa qualidade do ambiente organizacional.

E, nesses casos, a responsabilidade não é exclusiva do gestor do projeto ou de seu superior, mas de todos, porque os colaboradores já não se sentem estimulados a se engajar em suas atividades.

Por tudo isso, é muito bom criar o hábito de acompanhar esses sintomas e, quando eles começarem a dar sinais de agravamento, acender a luzinha vermelha de que é preciso cuidar do Clima Organizacional.

### 4.3.1.2 Caminho baseado em pesquisa

Para organizações maiores e mais complexas, costuma ser difícil monitorar o Clima Organizacional via observação porque são muitas pessoas, muitos turnos, muitos lugares... Grandes empresas fazem isso por meio de pesquisas periódicas, que dão uma ideia da percepção dos colaboradores e oferecem informações sobre possíveis intervenções de melhoria.

No site da Fundação Instituto de Administração você encontra uma visão geral do que é uma pesquisa de Clima Organizacional: <https://fia.com.br/blog/pesquisa-de-clima-organizacional/>

No Terceiro Setor, essa prática não é tão comum, mas é possível fazer uma pesquisa de Clima Organizacional com recursos internos, por escrito ou por meio de grupos focais, que é um método de pesquisa qualitativa que reúne participantes em uma entrevista, na qual expõem opiniões sobre determinados aspectos. O fundamental é que o profissional que realizar esse trabalho tenha experiência em condução de grupos. Para a Pesquisa de Clima Organizacional pode-se utilizar alguma ferramenta online para formatar o questionário. Existem diversas e as mais conhecidas são Survey Monkey e Google Forms.

## Elaborando o questionário

Alguns pontos devem ser levados em consideração na elaboração do questionário e eles estão listados abaixo.

- ① Dimensões a serem pesquisadas: aqui damos alguns exemplos.

### Missão Institucional

- Os colaboradores conhecem os objetivos da instituição?
- Os colaboradores conhecem as estratégias de atuação adotadas para alcançar os objetivos da instituição, ou seja, quais os caminhos escolhidos?
- Eles acreditam que as estratégias de atuação são adequadas à realização da missão?
- Eles acham que a estrutura de funcionamento favorece a produtividade?
- A organização tem políticas e normas formais capazes de promover boas relações de trabalho? Elas são conhecidas? São aplicadas?

### Gestão

- Os colaboradores acreditam que os processos de tomada de decisão colaboram para a produtividade do trabalho e para o alcance dos resultados esperados?

- E os fluxos de informação? Eles funcionam bem? Os colaboradores se sentem informados sobre fatos relevantes para o seu trabalho?
- Os fluxos de trabalho entre as diferentes áreas colaboram para uma realização eficiente e eficaz do trabalho?
- Há instâncias coletivas de discussão e participação?
- Os colaboradores sabem o que é esperado de seu trabalho?
- Como é a comunicação entre os colaboradores e gestores?
- Os gestores estão preparados para lidar com a equipe?
- Os colaboradores estão satisfeitos com a forma que suas áreas estão sendo gerenciadas?
- Colaboradores sentem-se satisfeitos com os canais de comunicação que têm disponíveis quando querem expressar sua opinião ou dar sugestões para a instituição?

### **O profissional e sua carreira**

- Os colaboradores consideram os salários e benefícios atraentes, comparados à média do mercado?
- A instituição oferece boas possibilidades de formação continuada e desenvolvimento profissional?
- A instituição reconhece e valoriza a atuação dos colaboradores?
- As atribuições/responsabilidades de trabalho são compatíveis com a carga horária?
- Os colaboradores têm oportunidade de utilizar os conhecimentos e as habilidades no exercício do cargo?
- Os colaboradores conseguem equilibrar o tempo entre trabalho e a vida pessoal?
- Os colaboradores possuem ambiente físico (ou virtual) e equipamentos adequados para a realização de suas funções?

② Importante que as perguntas sejam claras e que haja sempre espaço para respostas descritivas, pois tudo o que os colaboradores reportam pode ser útil.

③ A Pesquisa deve ser anônima, mas pode ser solicitada a identificação da área do colaborador, para que o mapeamento do Clima Organizacional possa ser feito também por áreas. Importante que áreas com menos de cinco colaboradores sejam agrupadas, para que não haja possibilidade de identificação dos respondentes.

④ Formato das perguntas

É interessante que as perguntas sejam elaboradas com opção de resposta via escala. Exemplo: Numa escala de 1 a 5 (em que 1 é a menor avaliação e 5 a maior), o quanto você considera acertadas as estratégias de atuação da nossa organização para...?

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) não me sinto apta/o a responder essa questão.

## 4.3.2 ANALISANDO OS RESULTADOS

Após aplicar o questionário, aproveite as opções de gráficos da ferramenta de pesquisa para fazer a análise dos dados quantitativos e qualitativos, ou seja, dos números e dos textos.

A partir da análise, você terá a oportunidade de se perguntar se é preciso tomar alguma iniciativa para melhorar ou adequar o Clima na sua organização.

Se a resposta for positiva, você terá de definir um Plano de Ação de Melhorias.

### 4.3.2.1 Plano de ação de melhorias

Ao estruturar o Plano de Ação de Melhorias, não deixe de considerar os pontos abaixo.

- Faça uma lista dos problemas identificados e depois classifique-os por ordem de importância. Escolha apenas os mais importantes para serem atacados e tente se restringir a três. Ponha seus esforços em elementos-chave, que impactam o ambiente de trabalho e o desempenho das equipes, com base no resultado da pesquisa.
- Ao pensar nas Ações de Melhoria, dê preferência àquelas que tenham alto impacto e que sejam bem perceptíveis para a equipe.
- Opte por Ações de Melhoria específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e com prazo para surtir efeito. Defina a abrangência (se uma área determinada ou toda a equipe), qual a Melhoria esperada, em quanto tempo essa Melhoria deve ser atingida e como você vai fazer essa mensuração. Exemplo: até o final do ano, fazer convênio com plano de saúde, cobrindo toda a equipe, com coparticipação dos colaboradores nas mensalidades. Fazer avaliação de satisfação dos colaboradores seis meses após a assinatura do convênio.

Outra ferramenta fundamental para CUIDAR DO CLIMA ORGANIZACIONAL é a Comunicação Interna: como os projetos são distribuídos, como as informações são passadas para todos os *stakeholders*, como os colaboradores são admitidos e demitidos, como os processos de aprender e ensinar são comunicados e implementados, e como os Valores em geral e os relativos à Diversidade & Inclusão são vivenciados na prática, entre outros componentes da Comunicação Interna.

É o que veremos a seguir...



## 4.4 COMUNICAÇÃO INTERNA E OS IMPACTOS NO CLIMA



### 4.4.1 QUAL A IMPORTÂNCIA DE UMA COMUNICAÇÃO INTERNA ESTRUTURADA PARA A INSTITUIÇÃO?

Investir em Comunicação Interna é fundamental para alimentar o espírito de equipe, construir bons relacionamentos entre líderes e liderados, manter colaboradores engajados, promover a conscientização sobre temas relevantes, elevar a produtividade e atingir os objetivos institucionais.

A Comunicação Interna é feita por meio de canais oficiais da organização criados especificamente para que as lideranças mantenham os colaboradores informados e também para que ouçam o que eles têm a dizer.

**Comunicação Interna é um processo de comunicação de mão dupla.  
Precisa falar e ouvir.**

No Terceiro Setor, existem instituições que possuem uma área/coordenação de Comunicação, mas, geralmente, o foco é na Comunicação Institucional em projetos para públicos externos.

O desafio é reservar tempo para o público interno, e como se organizar para isso.

A boa notícia é que, ainda que não se tenha um planejamento estruturado com ações de Comunicação Interna, toda organização realiza esses processos, diariamente. Portanto, não se assuste.

Porém, quando a Comunicação Interna não é organizada e fluida, pode comprometer o resultado final dos trabalhos. Ou porque os colaboradores não têm clareza do que é esperado deles, ou porque a falta de alinhamento e compreensão entre os profissionais e trabalhos compromete a qualidade ou mesmo porque a instituição pode estar passando por uma crise, sem que suas equipes saibam o que está acontecendo, nem como podem ajudar.

A falta de uma Comunicação Interna eficaz atrapalha o fluxo de informações e abre espaço para comentários informais compartilhados entre colegas. Os boatos podem ganhar fôlego e virar um problema. Eles tendem a gerar insegurança, competitividade prejudicial e afetar o Clima Organizacional, pois além de fomentar ansiedades e fantasias, podem passar a impressão de que a instituição está escondendo informações importantes.

Daí a necessidade de usar as ferramentas de Comunicação Interna com sabedoria. Afinal, uma Comunicação assertiva implica em dar e receber feedbacks e acompanhar o resultado das estratégias de Comunicação.

Então vamos listar os ganhos que a instituição tem com uma Comunicação Interna estruturada:

- Deixar as estratégias de Comunicação e da instituição alinhadas
- Difundir missão, propósito, Valores e boas práticas
- Manter um fluxo de informação padronizado, com oportunidades para que todos falem e sejam ouvidos
- Favorecer a transparência e um Clima Organizacional agradável
- Promover a conscientização sobre temas relevantes
- Proporcionar aproximação entre uma mesma equipe e/ou diferentes áreas
- Compartilhar informações estratégicas para que os colaboradores se sintam seguros na interlocução com parceiros, beneficiários e conselho
- Trabalhar a motivação dos colaboradores
- Criar e fortalecer relacionamentos
- Facilitar e incentivar feedbacks constantes
- Construir canais de escuta abertos e democráticos
- Valorizar ideias, histórias e princípios dos colaboradores
- Eliminar ruídos na comunicação, equívocos, fofocas e boatos

## 4.4.2 COMO CRIAR UMA CULTURA DE COMUNICAÇÃO INTERNA MAIS ALINHADA

A Comunicação Interna precisa estar alinhada aos objetivos e Valores da instituição que serão disseminados através de cada mensagem institucional. Porém, não se pode deixar de lado o perfil da equipe e, se possível, de cada colaborador.

- Uma boa prática é começar por um planejamento simples, baseado no conhecimento sobre os colaboradores e pontos de convergência entre seus Valores e os da instituição
- Em seguida, definir os canais, tipos de comunicados e periodicidade
- Simplificar a mensagem, pedir retorno e manter a clareza são outras dicas importantes para alinhar a Comunicação Interna ao propósito da instituição

É a combinação entre esses fatores que vai produzir uma comunicação clara e assertiva, indicando quais ferramentas, tom e linguagem que devem ser adotados no dia a dia. Não é porque o canal é oficial que a mensagem precisa ter um tom frio e distante dos colaboradores.

### **Está pensando em colocar a Comunicação Interna em prática ou aperfeiçoar as ações dentro da sua instituição?**

Então, acompanhe nossa lista de inspirações:

- Eleja um ou mais colaboradores responsáveis pelas atividades de Comunicação Interna e seu monitoramento
- Crie manuais e tutoriais de boas práticas, como códigos de conduta e ética
- Separe um período para a interação de novos e antigos colaboradores, pode ser um encontro a cada mês ou bimestre
- Deixe claro quais são os canais de Comunicação oficiais
- Dissemine informações semanalmente para manter a equipe atualizada
- Mantenha um canal aberto para esclarecer dúvidas, como um chat ou mesmo um número de WhatsApp exclusivo para o serviço de ouvidoria
- Inclua os feedbacks na rotina da instituição

## 4.4.3 CONHECENDO OS CANAIS DE COMUNICAÇÃO

Praticamente todos os canais de comunicação podem ser usados para a Comunicação Interna. Desde os mais informais, como o WhatsApp, até uma newsletter. Tudo vai depender do porte e do estilo da organização.

A tendência contemporânea é ter uma comunicação frequente, fluida e de mão dupla.

### 4.4.3.1 WhatsApp

É um excelente canal de comunicação porque a informação chega rapidamente a todo mundo. Praticamente todas as organizações já têm algum grupo de WhatsApp reunindo colaboradores.

Mas é legal ter um que reúna todos os colaboradores, inclusive o principal executivo. Esse vai ser o canal oficial.

É um espaço que reflete muito o Clima Organizacional. Se tudo estiver bem, ele flui de forma fácil e divertida. Se o Clima estiver complicado, o WhatsApp fica, naturalmente, menos ativo.

É bom cultivar o hábito de colocar todas as informações no WhatsApp, porque atualiza todo mundo de uma só vez. Mas é bom lembrar que a comunicação por WhatsApp poucas vezes é o bastante. Quase sempre é preciso retomar o assunto em outras instâncias de diálogo para aprofundar a informação.

Além disso, é preciso ficar atento a alguns riscos.

O mais comum é o grupo ficar tão legal, tão animado, que passa a ser um canal só de diversão. Muita piada, muita curtidão acabam até atrapalhando a produtividade. Nesses casos, é bom alguma liderança postar algo mais sério para diminuir a empolgação. Não estamos falando que o grupo de WhatsApp deve ser chato, mas ele existe para troca de informações relativas ao trabalho. Apesar de que sempre vão aparecer os 'parabéns para você' quando alguém faz aniversário!

Outro risco é algum colaborador aproveitar o espaço aberto para agredir alguém, até mesmo uma liderança. Se isso ocorrer, o melhor é não responder nada no WhatsApp. A reação mais adequada é chamar alguém que tenha influência sobre esse colaborador para conversar com ele e avisar que essa postura só vai prejudicá-lo. Se ele tem alguma reclamação, existem outras formas diferentes de externá-la. Mas não deixe o fato passar em branco. Se um colaborador chegou a esse ponto, há algum problema a ser tratado...

Por fim, alguns colaboradores podem se confundir e utilizar o espaço do WhatsApp para postar opiniões políticas, religiosas ou posturas pessoais. Normalmente, são os mais jovens que cometem esse erro. A liderança imediata deve conversar com o colaborador e esclarecer a finalidade do grupo de WhatsApp.

Para reduzir a chance de problemas, ao criar o grupo é recomendável preencher o campo 'Descrição do Grupo' com um texto mais ou menos assim: "Grupo formado pelos colaboradores da **NOME DA ORGANIZAÇÃO**, destinado à troca de informações sobre as atividades desenvolvidas na organização". Sempre que alguém se desviar do objetivo do grupo, é possível apontar para a descrição.

### 4.4.3.2 E-mail

É outro instrumento que todas as organizações usam. Aquele endereço de e-mail que vai para todos os colaboradores. Ele está um grau acima do WhatsApp em termos de formalidade, uma vez que fica registrado por mais tempo e é o canal por excelência para as comunicações corporativas com doadores, patrocinadores, conselho, fornecedores, etc.

Os informes que foram feitos por WhatsApp podem ser reforçados por e-mail. Por exemplo, alguém comemorou uma doação recebida no WhatsApp. No e-mail, pode ser esclarecido de onde veio a doação, quem a conseguiu, qual a destinação dos recursos, etc. Ou alguém informou no WhatsApp que a organização foi aprovada em um edital. Logo depois, o responsável pelo edital deve mandar um e-mail passando as informações sobre o edital e quem se envolverá no novo projeto.

O grupo de e-mail é muito útil para comunicados oficiais da liderança. Desde comunicar decisões do Conselho Deliberativo, até parabenizar a equipe por alguma conquista.

Esses e-mails, tanto os de detalhamento quanto os de comunicados oficiais, podem servir como um registro do cotidiano da organização, que será muito útil quando chegar a hora de fazer o relatório anual de atividades.

Todos os problemas apontados para o grupo de WhatsApp podem acontecer com o grupo de e-mail, mas costumam ser mais raros porque as pessoas são mais cuidadosas ao enviar mensagens por e-mail.

### 4.4.3.3 Reunião de equipe

Ideal para organizações com até vinte colaboradores, as reuniões de equipe são poderosos instrumentos de Comunicação Interna. Elas aproximam as pessoas, permitem esclarecimentos mais profundos, questionamentos sem constrangimento, debates, discussões, enfim, abrem espaço para a interação cara a cara.

Mas é preciso ter cuidado para que não se tornem uma rotina burocrática de informes desinteressantes. E, para impedir isso, alguém tem que montar a pauta e cuidar para que os tempos sejam respeitados. Evite, de todo modo, que se estabeleçam conversas paralelas ou, pior ainda, que apenas dois interlocutores dominem a reunião, tratando de um assunto que só eles entendem.

No Módulo 2 deste Guia, apresentamos no Anexo II uma lista de sugestões de check-ins para reuniões de equipe. Use e abuse dos check-ins para atrair a atenção dos participantes. Na rodada geral de atualização, incentive diferentes pessoas de cada área a falar, para que não seja sempre o líder aquele que traz as informações. O ideal é que a cada reunião apareçam novos porta-vozes.

Tente variar a pauta da reunião convidando algum colaborador para fazer uma apresentação especial sobre um conhecimento que ele tem para compartilhar. O melhor é que seja algo relativo ao trabalho, mas algumas organizações usam esse espaço para falar sobre outras habilidades, hobbies ou conhecimentos.

Aproveite para consultar a equipe sobre os mais diversos temas. É uma boa ocasião para ouvir a opinião daqueles que não costumam se manifestar.

E, sobretudo, não se esqueça de perguntar se há algo que os colaboradores queiram discutir ou saber. Um ambiente receptivo à escuta é o melhor antídoto contra problemas de Clima Organizacional.

#### 4.4.3.4 Mural

O mural é muito legal para animar o ambiente de trabalho. Ideal para divulgar folhetos, alertas e até para ajudar no gerenciamento de projetos complexos. Precisa escolher muito bem a localização para que ele chame a atenção e seja visível para todos.

Porém, com a adoção do home office a partir de 2020, o mural pode não atingir todos os colaboradores, portanto, deve ser usado junto com outros canais online.

#### 4.4.3.5 Caixa de sugestões

A caixa de sugestões é o último recurso para ouvir aqueles que não querem se expor de forma alguma.

Atualmente, a clássica caixa de sugestões, que depende de um escritório físico para ser instalada, foi substituída pela caixa de sugestões online. O link para a caixa de sugestão deve ser informado assim que o colaborador for admitido e deve constar em algum lugar de fácil consulta para qualquer um.

Para criar uma caixa de sugestões online basta formatar um formulário bem simples no Google Forms.

**CAIXA DE SUGESTÕES**

[Espaço para sua sugestão, crítica ou elogio]

Sua mensagem será encaminhada, anonimamente, aos gestores. Porém, se você quiser receber uma resposta, pedimos que informe seu nome abaixo.

[Espaço para seu nome]

**BOTÃO ENVIAR**

O gestor de pessoas deve receber o conteúdo da caixa de sugestões e decidir como proceder.

De um modo geral, as mensagens da caixa de sugestões vão apenas para o principal líder e para a pessoa envolvida. Algumas organizações, que desejam uma gestão extremamente transparente, podem deixar as mensagens da caixa de sugestão acessível a todas as lideranças e mesmo a todos os colaboradores.

## 4.4.4 MOMENTOS DE ATENÇÃO NA COMUNICAÇÃO INTERNA

Praticamente todos os canais de comunicação podem ser usados para a Comunicação Interna. Desde os mais informais, como o WhatsApp, até uma newsletter. Tudo vai depender do porte e do estilo da organização.

A tendência contemporânea é ter uma comunicação frequente, fluida e de mão dupla.

### 4.4.4.1 Falando com os recém-chegados

Ao receber um novo funcionário, mesmo que ele já seja conhecido da casa, é importante executar uma espécie de ritual de acolhimento, afinal, a primeira impressão (muitas vezes) é a que fica.

Mostrar a instituição, mesmo que seja virtualmente e apresentar os colegas, ainda que em uma reunião online, certamente contribuirá para que o novo colaborador se sinta estimulado a envolver-se positivamente nas atividades para as quais foi contratado.

No Módulo 2 desta coleção, no item 2.1 PROGRAMA DE ACOLHIMENTO, nós apresentamos uma série de sugestões sobre como receber o novo colaborador. Elas são muito úteis, mas não se esqueça de adaptá-las à realidade de sua instituição.

### 4.4.4.2 Falando com os colaboradores no dia a dia

Por mais que o novo colaborador seja bem recebido, a boa impressão inicial precisa ser mantida no dia a dia.

Abaixo, mostramos algumas dicas para manter a qualidade da Comunicação Interna no cotidiano.

- Reuniões de gestão com hora certa para começar e terminar, planejadas e com foco. Elas são mais produtivas, garantem espaço para que todos se manifestem e respeitam o tempo dos funcionários.
- Atenção ao fluxo de informações coletadas sobre o que acontece na organização para que elas sejam analisadas e sirvam de subsídios à tomada de decisão. De nada adianta ter uma informação se não fazemos nada com ela.
- Gentileza e cordialidade no trato. Sempre. Pode parecer óbvio, mas não é. No esforço de cumprir todas as tarefas, às vezes sacrificamos o bom tom e a atenção com os demais.
- Estímulos para crescimento e desenvolvimento dos colaboradores sempre são interessantes para motivar o comprometimento dos colaboradores em suas atividades cotidianas.

Como já dissemos na introdução do Módulo 2, há muita coisa que se pode fazer todo dia para que a equipe se mantenha envolvida e motivada: *“Muita gente pensa que o salário é o instrumento certo para ‘segurar’ o colaborador, mas já se sabe que existem muitos outros elementos importantes a serem oferecidos. A recompensa financeira é só uma delas. Bom ambiente de trabalho, perspectiva de ascensão na carreira, possibilidade de estudar e evoluir são alguns atrativos muito valorizados pelos profissionais.”*

No Módulo 2, nos itens 2.2 PLANO DE FORMAÇÃO & DESENVOLVIMENTO, 2.3 GESTÃO DE DESEMPENHO e 2.4 GESTÃO DE SALÁRIOS E BENEFÍCIOS E PLANO DE CARREIRA, você pode rever questões importantes e sugestões valiosas para gerir o dia a dia das equipes. Ou, melhor dizendo, os meios de falar com colaboradores de forma estimulante e produtiva – para eles e para sua instituição.

#### 4.4.4.3 Falando com os que estão deixando a instituição

A hora da saída, provavelmente, é o momento mais delicado do relacionamento de uma organização com seus colaboradores. Mesmo quando é o funcionário que pede demissão.

O ideal é preservar a qualidade do relacionamento e, como se costuma dizer, “deixar as portas abertas”. Lembrando que esse colaborador pode ser necessário novamente para a organização tanto como funcionário quanto como parceiro em outras instituições.

Os que saem podem se tornar divulgadores das boas práticas, falando bem (e verdades favoráveis) sobre o que vivenciaram na organização; ou, no outro extremo, podem prejudicar a imagem, falando mal do que sentiram e experimentaram.

Embora não tenhamos controle algum sobre essas atitudes, é muito importante ouvir os que estão de saída, quaisquer que sejam os motivos do desligamento, até mesmo porque pode nos ajudar a detectar e/ou resolver problemas da organização.

A maioria das empresas privadas tem um processo monitorado de desligamento, por meio de entrevistas com todos os colaboradores que saem. E usam os resultados dessa iniciativa para melhorar suas práticas de gestão.

O que é um processo complexo com procedimentos estruturados e automatizados nas empresas pode ser feito de maneira menos burocrática e até mesmo informal, por meio de uma conversa sincera com o colaborador que está se despedindo.

Mesmo sendo mais simples, é preciso uma discussão Interna para definir a prática a ser adotada e também um registro da conversa com o funcionário, a fim de servir de subsídio para ajustes e melhorias na gestão da organização.

Recomendamos, portanto, que na medida do possível, o processo seja:

- Voluntário: o colaborador que sai deve ser convidado a ter essa conversa, podendo aceitar ou não
- Formal: a conversa deve ser registrada por escrito
- Padronizado: a conversa deve ser conduzida por meio de um questionário de desligamento que facilita a captação de respostas comparáveis
- Consolidado: a fim de identificar oportunidades de melhoria das práticas internas

Aqui você tem um modelo simples e prático de formulário para entrevista de desligamento:



## Formulário para Entrevista de Desligamento

Nome:

Cargo:

Área:

Líder Imediato:

Data de Admissão:

Data de Demissão:

1) Motivo do desligamento:

( ) demitido    ( ) pediu demissão

Motivo:

2) Recebeu treinamento para conhecimento e aperfeiçoamento do seu trabalho?

Como foi seu crescimento profissional?

3) Comente sobre seu relacionamento com o superior imediato:

4) Comente sobre seu relacionamento com os colegas de trabalho:

5) Na sua opinião, quais são os pontos positivos da instituição?

6) E quais os pontos a serem aprimorados?

7) Espaço reservado para outros comentários que achar necessário:

8) Espaço reservado para o entrevistador.

Se não for possível fazer uma entrevista, ainda há a possibilidade de enviar um questionário ao colaborador que está saindo. Caso queira, você pode adaptá-lo facilmente a algum aplicativo de gestão de pesquisas, tal como Survey Monkey ou Google Forms.

### QUESTIONÁRIO DE SAÍDA

Nome		Área		
Endereço Atual		Bairro	Cidade	Telefone
Admitido em:	Desligado em:	Último Cargo:	Líder imediato:	

POR FAVOR, AVALIE OS ITENS ABAIXO:	Classificação - Conceituação			
	NÃO SE APLICA	BOM	REGULAR	RUIM
NIVEL DE SATISFAÇÃO COM O SEU TRABALHO				
OPORTUNIDADE DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL				
ORIENTAÇÃO PARA MELHOR DESENVOLVIMENTO DE SUA FUNÇÃO				
DIÁLOGO COM SUA LIDERANÇA				
CONDIÇÕES DO LOCAL DE TRABALHO				
RELACIONAMENTO COM A SUA EQUIPE DE TRABALHO				
RELACIONAMENTO COM AS OUTRAS ÁREAS/ PARCEIROS				
ATENDIMENTO DE RECURSOS HUMANOS				
BENEFÍCIOS				
ESPAÇO PARA ALIMENTAÇÃO				
CLIMA ORGANIZACIONAL				
TRANSPORTE				
EQUIPAMENTOS DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL				
POLÍTICA SALARIAL				
SISTEMA DE PONTO				
EXISTEM PONTOS A MELHORAR NA INSTITUIÇÃO? QUAIS?				
VOCÊ GOSTARIA DE VOLTAR A TRABALHAR CONOSCO? POR QUÊ?				
ESPAÇO LIVRE - SUGESTÕES E COMENTARIOS.				

#### 4.4.5 COMO ACOMPANHAR OS RESULTADOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA?

A Comunicação Interna deve contribuir para melhorar a produtividade da equipe e o Clima na organização. Isso quer dizer que o impacto dela só poderá ser avaliado nessas instâncias.

Entretanto, é possível acompanhar os resultados para avaliar se a Comunicação Interna está dando bons resultados.

Dentro do seu planejamento de Comunicação Interna, é importante estabelecer um ou mais indicadores para mensurar o desempenho das ações.

Pode-se iniciar com um indicador para cada atividade de Comunicação Interna, que deverá avaliar se a performance foi satisfatória.

Algumas perguntas que você pode fazer para saber se a Comunicação Interna vai bem são as seguintes:

- Estamos conseguindo manter a equipe informada sobre tudo o que é importante dentro da organização?
- Nosso grupo de WhatsApp está ativo e com mensagens relevantes?
- Estamos formalizando por e-mail as informações de modo a deixar tudo registrado?
- Estamos conseguindo realizar reuniões de equipe dinâmicas, envolventes e com espaço para que todos se manifestem?
- Estamos ouvindo a 'voz' dos colaboradores? Estamos considerando e respondendo aos seus questionamentos?

Fazendo essa checagem qualitativa e acompanhando a quantidade de postagens, mensagens e reuniões, você poderá monitorar as ações que dão maior resultado e aquelas que necessitam de aprimoramento.

Sem esquecer da Pesquisa de Clima Organizacional, na qual uma das perguntas pode ser referente às estratégias de Comunicação adotadas.

#### 4.4.6 CONCLUSÃO

Abordamos, neste texto, ações, ferramentas e formas de monitorar a performance da Comunicação Interna em uma Instituição.

Esse braço da Comunicação Institucional é essencial para construir um ambiente acolhedor, elevar a produtividade e a satisfação dos colaboradores, com reflexos para gestores e parceiros.

Quando se aposta em uma Comunicação Interna frequente e organizada, o reconhecimento, a transparência e as boas iniciativas tornam-se uma constante na instituição. E tanto os gestores quanto os colaboradores entendem a dinâmica do fluxo de informações e sentem-se mais seguros.

Daí a urgência de aprimorar essa área dentro da sua equipe.

Bom trabalho!!!

## 4.5 DIVERSIDADE E INCLUSÃO



Em todos os módulos deste Guia, destacamos como capítulo final o tema da Diversidade & Inclusão por considerarmos este um tópico especialmente pertinente às instituições do Terceiro Setor.

Como já dissemos, quase sempre as organizações sociais são estruturadas em torno de propósitos e Valores que tangenciam a Diversidade & Inclusão.

Neste último módulo, no qual tratamos de assuntos voltados para CUIDAR DO CLIMA ORGANIZACIONAL, reforçamos que ações e campanhas de sensibilização com os colaboradores contribuem muito para alicerçar práticas e Valores de uma Cultura inclusiva.

Ao se abordar Diversidade & Inclusão, que é uma questão relativamente nova e sensível para algumas pessoas, a instituição deve comunicar de forma ainda mais clara a seus colaboradores os objetivos e resultados esperados com as iniciativas. Essa postura contribui para:

- Trazer elementos concretos para basear conversas sobre Diversidade & Inclusão dentro da organização
- Diminuir o espaço para suposições ou boatos
- Estimular o diálogo como forma de agregar valor, ajudando os profissionais a trabalharem juntos com mais sucesso e a resolverem conflitos que tenham por base questões de diferenciação
- Favorecer a busca de objetivos comuns em equipes diversificadas
- Fortalecer a contribuição individual dos colaboradores

Portanto, a Comunicação Interna é uma ferramenta eficaz para o engajamento dos colaboradores na causa da Diversidade & Inclusão.

Lideranças devem atuar diretamente na criação e no monitoramento de uma Cultura que favoreça a Diversidade & Inclusão. Importante que diagnósticos da Cultura Organizacional sejam realizados para identificar eventuais barreiras.

Se você considerar que Diversidade & Inclusão são Valores muito importantes para sua organização, não deixe de reservar um bom espaço para eles nos processos que indicamos ao longo deste Módulo, tais como o diagnóstico das características da instituição e na pesquisa de Clima.

Aliás, o tema Diversidade & Inclusão pode e deve estar presente de forma transversal em toda a gestão da organização. Portanto, ele é aplicável a praticamente todos os instrumentos apresentados nos Módulos 1, 2 e 3 deste Guia.

A fim de sintetizar nossas sugestões aos gestores do Terceiro Setor voltadas para Diversidade & Inclusão, vamos fazer um resumo das práticas fundamentais para que sua instituição fortaleça seus Valores e Cultura com foco em Diversidade & Inclusão.

Ao FORMAR UMA BOA EQUIPE, ou seja, ao recrutar e selecionar novos colaboradores, esteja sempre atento para garantir que esses processos sejam abertos o suficiente para acolher os 'excluídos' que sua organização social quer defender. Essa abertura não surge de forma espontânea e, muitas vezes, é preciso adaptar o jeito como se fazem as contratações para que diferentes pessoas possam se encaixar. Quase sempre estamos confortavelmente adaptados ao padrão que nos cerca, sem perceber que ele não acolhe pessoas de diferentes etnias, classes socioeconômicas, orientação sexual, etc.

Você encontra muitas orientações para adaptar os processos de recrutamento e seleção no Módulo 1 deste Guia.

Ao MANTER UMA BOA EQUIPE, isto é, quando você cuida da formação, do desempenho, do salário e dos benefícios dos colaboradores, Diversidade & Inclusão são mais elementos a contribuírem para o engajamento e a motivação do time. No Módulo 2, você encontra uma série de perguntas que devem ser feitas regularmente, e aquelas que apontam para condições mais problemáticas dentro da organização e que merecem atenção e envolvimento das lideranças para encontrar uma solução.

Finalmente, para COLOCAR A CASA EM ORDEM (Módulo 3) falamos dos alicerces nos quais sua organização se sustenta. Ainda que no Terceiro Setor esses alicerces possam ser mais fluidos que nas empresas privadas, eles existem para definir quem faz o quê e como.

Ao falar dos diferentes tipos de estrutura e dos mecanismos de gestão, destacamos o quanto a estrutura e a gestão de sua organização social vai precisar de “políticas de Diversidade & Inclusão claramente definidas para nortear as práticas e os comportamentos validados por sua instituição, principalmente naquelas relativas à Gestão de Pessoas”.

E para a orientação de todos os *stakeholders*, nada melhor do que ter essa política por escrito. No Módulo 3, você encontra diretrizes para redigir um bom texto de Políticas de Diversidade & Inclusão, que devem estar expressas no seu Código de Ética.

### 4.5.1 ACOMPANHAMENTO DA DIVERSIDADE & INCLUSÃO EM SUA ORGANIZAÇÃO

Todos os gestores sabem como é trabalhoso implementar novos processos, novas metas e como é fácil que eles caiam no esquecimento, voltando tudo a ser como era antes. Por isso, se você se esforçou para aumentar o nível de Diversidade & Inclusão em sua organização, não deixe que esse trabalho se perca.

Aproveite e já reserve no calendário o tempo necessário para acompanhar a evolução do processo implementado. É válido inserir esse acompanhamento em uma reunião periódica: de gestão ou do Comitê de Diversidade & Inclusão ou qualquer outra que possa ter esse objetivo.

Além disso, sistemas de RH ou ferramentas disponíveis no mercado ou pesquisa interna podem facilitar a coleta dos dados.

Abaixo, listamos alguns parâmetros para estabelecimento das metas e mensuração de resultados:

- demografia (ex: % na equipe de negros, profissionais com deficiência, LGBTQI+...)
- plano de ação (ex: ações planejadas x implementadas)
- cumprimento da legislação (ex: número de profissionais com deficiência na equipe)

Tipos de metas:

- % de pessoas X/ total de colaboradores
- % de pessoas X/ cargos de liderança
- % de pessoas X/ áreas chave da instituição
- % de pessoas X promovidas/total de colaboradores
- Diferenças salariais
- Taxa de *turnover* (taxa média de saída de colaboradores da Instituição em um determinado período)
- Ações implementadas/realizadas (ex: implementação do canal de escuta, X ações formativas na temática, elaboração do Código de Ética...)

Esperamos que esses indicadores e essas metas o ajudem a atingir um grau ideal de Diversidade & Inclusão em sua organização!

Com isso, encerramos os Guias de Gestão de Pessoas, destacando que os temas Diversidade & Inclusão, tão discutidos atualmente mesmo nas empresas privadas, devem ser o fio condutor de toda e qualquer política, prática e iniciativa de Gestão de Pessoas das instituições do Terceiro Setor.



# MENSAGEM FINAL

Com este Módulo 4, encerramos o Guia de Gestão de Pessoas no Terceiro Setor. Sabemos que há diversos outros temas a serem abordados, mas tentamos reunir o conteúdo básico para os gestores de pessoas que desejam aprimorar o seu trabalho.

Somos do Terceiro Setor e temos consciência das dificuldades enfrentadas pelas organizações da sociedade civil. Por outro lado, também conhecemos a riqueza humana que existe dentro delas e o quanto esses profissionais podem produzir maravilhas se bem geridos e orientados.

Por isso, criar este Guia representou, para nós, um desafio e uma grande satisfação. Temos convicção que não existe patrimônio maior do que as pessoas, portanto, trabalhar para que as elas se sintam melhor, produzam mais e alcancem seus nobres objetivos é mais do que um prazer, é uma honra.

Agradecemos a todos os profissionais de Recursos Humanos que, generosamente, compartilharam conosco seu conhecimento, esclarecendo dúvidas, propondo abordagens e revisando textos.

Esperamos ter cumprido nossa missão - sabendo que ainda há muito a ser feito - e ficamos abertos a críticas, sugestões e dúvidas.

Muito obrigado a todos os leitores!

Equipe do Instituto ACP

Equipe do IDIS

Equipe da Rhicomini Treinamento e Desenvolvimento Pessoal



# REFERÊNCIAS

CROZATTI, Jaime. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. 1998. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-92511998000200004&lng=pt&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-92511998000200004&lng=pt&tlng=pt)

<https://fia.com.br/blog/comunicacao-interna/>

# NOTAS

Este conteúdo é parte integrante do Guia de Gestão de Pessoas no Terceiro Setor produzido pelo IDIS Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social ([www.idis.org.br](http://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 Rhiccomini 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

**Apoio Técnico:** equipe RHiccomini Treinamento e Desenvolvimento Pessoal

**Revisão:** Ana Paula Drumond Guerra

**Diagramação:** Tati Valiengo e Tiago Solha Design Gráfico

**Agradecimento:** Silvia Naccache



## GUIA DE GESTÃO DE PESSOAS NO TERCEIRO SETOR

Este Guia é composto de quatro módulos.

### **MÓDULO 1** – FORMAR UMA BOA EQUIPE

[www.idis.org.br/guia-de-gestao-de-pessoas-no-terceiro-setor/](http://www.idis.org.br/guia-de-gestao-de-pessoas-no-terceiro-setor/)

### **MÓDULO 2** - MANTER UMA BOA EQUIPE

<https://www.idis.org.br/guia-de-gestao-de-pessoas-no-terceiro-setor-modulo-2/>

### **MÓDULO 3** – COLOCAR A CASA EM ORDEM

<https://www.idis.org.br/publicacoesidis/guia-gestao-de-pessoas-no-terceiro-setor-modulo-3/>

### **MÓDULO 4** – CUIDAR DO CLIMA

Realização



instituto **ACP**



**IDIS**  
DESENVOLVENDO O  
INVESTIMENTO SOCIAL