

## **Anexo I**

**Nome da grande área:** Administração

**Nome da área:** Recursos Humanos e Gestão de Pessoas

**Título:** O DESAFIO DA EXISTÊNCIA: CASO DE ENSINO COM BASE NO OBSERVATÓRIO SOCIAL DE FOZ DO IGUAÇU

**Resumo:** Este caso de ensino aborda a gestão de voluntários em uma instituição sem fins lucrativos, apolítica e não governamental. O Observatório Social de Foz do Iguaçu (OSFI) é uma unidade da rede Observatório Social do Brasil, a qual recebeu reconhecimentos por suas iniciativas de controle social dos gastos públicos da cidade de Foz do Iguaçu implementadas com eficiência e eficácia. Atualmente, o OSFI enfrenta problemas com relação a *onboarding* e *turnover* dos voluntários, que realizam controle social de órgãos públicos por meio do monitoramento de licitações. No presente caso, é relatada a história do presidente da instituição, Jorge, personagem fictício, que pede ajuda de um consultor com o intuito de resolver essa problemática. Tendo em vista a importância de voluntários nesse modelo instituição, surge a pergunta: Qual o impacto de uma gestão eficiente dos voluntários para a existência do Observatório Social de Foz do Iguaçu? Essa e outras perguntas são levantadas no caso, levando em consideração os resultados, que demonstram a necessidade de gestão dos voluntários. As falas do personagem são baseadas em fatos reais, oriundas de entrevistas, paralelamente foi realizado um estudo sobre a trajetória e acompanhamento das atividades durante o período da pesquisa.

**Palavras-chave:** *Onboarding* de voluntariado; Observatório Social; Região Oeste do Paraná.

**Abstract:** This teaching case addresses volunteer management in a non-profit, non-partisan and non-governmental institution. The Social Observatory of Foz do Iguaçu (OSFI) is a unit of the Social Observatory of Brazil network, which received recognition for its initiatives to social control public spending in the city of Foz do Iguaçu, implemented efficiently and effectively. Currently, OSFI faces problems regarding the integration and onboarding of volunteers, who carry out social control of public bodies through monitoring of tenders. In the present case, the story of the president of the institution, Jorge, a fictional character, is told, who asks for help from a consultant in order to resolve this problem. Considering the importance of volunteers in this institutional model, the question arises: What is the impact of efficient volunteer management on the existence of the Social Observatory of Foz do Iguaçu? This and other questions are raised in the case, taking into account the results, which demonstrate the need for volunteer management. The character's speeches are based on real facts, derived from interviews. At the same time, a study was carried out on the trajectory and monitoring of activities during the research period.

**Keywords:** Volunteer onboarding; Social Observatory; Western Region of Paraná.

## INTRODUÇÃO AO CASO

A conceituada empresa Consultoria S.A., realiza o trabalho de consultoria em instituições do Paraná, no ramo de Gestão de Pessoas, especificamente em Recursos Humanos, há mais de dez anos. Ronaldo, um dos sócios fundadores da instituição e renomado gestor reconhecido por sua experiência nacionalmente, soube de uma problemática enfrentada por um velho amigo, Jorge, que atualmente está à frente da gestão do Observatório Social de Foz do Iguaçu. Devido aos anos de experiência no mercado privado Ronaldo sentiu-se instigado pelos desafios do âmbito público e de instituições sem fins lucrativos. Antes de encontrar Jorge pessoalmente e para entender melhor qual seria a situação problema, Ronaldo realizou uma pesquisa prévia sobre a Rede de Observatórios Sociais espalhados pelo Brasil e em específico sobre a trajetória do Observatório Social de Foz do Iguaçu.

O Observatório Social do Brasil, é uma instituição não governamental, sem fins lucrativos e apartidária com unidades organizadas em rede, localizadas em inúmeros estados e municípios. Essa iniciativa surgiu com a necessidade de impulsionar a cidadania, a partir da análise de ações locais realizadas pela gestão pública. As unidades são presentes em 150 cidades de 17 Estados brasileiros, contando com, aproximadamente, 3.500 voluntários no Brasil, resultando a notável economia de 4 bilhões entre 2013 e 2019 (OSFI, s.d.).

O primeiro Observatório surgiu em Maringá, no estado do Paraná, em 2006. A experiência foi bem-sucedida e que já naquele ano recebeu apoio da Fundação Kellogg e da Comissão Econômica para a América Latina e Caribe (CEPAL), órgão das Nações Unidas, além de ser premiada como melhor projeto de inovação em tecnologia social (OSFI, s.d.).

Os OSB's têm como princípio geral a perspectiva de que a justiça social será alcançada quando os agentes econômicos recolherem seus tributos corretamente e os agentes públicos os aplicarem com ética e eficácia. A missão é despertar cidadania na sociedade, tornando proativa e exercendo vigilância social. Sua visão é ser um sistema nacional propulsor do controle social para aprimorar a gestão pública. Os valores da instituição são apartidarismo, cidadania, comprometimento com a justiça social, atitude ética, técnica e proativa, ação preventiva e visão ao longo prazo (OSFI, s.d.).

As ações de educação para a cidadania fiscal e controle social focadas no presente serão objeto de atuação do OSB, atuando preventivamente, em tempo real, contribuindo para a eficiência da gestão pública, por meio da vigilância social da execução orçamentária, em sinergia com os órgãos oficiais controladores. Portanto, a ação dos observatórios é voltada à análise de licitações e ações da gestão pública no geral verificando se apresentam alguma irregularidade monitorando as mesmas (OSFI, s.d.). O presente caso tem como objetivo abordar sobre os desafios da gestão do voluntariado no Observatório Social de Foz do Iguaçu, voltado para o *onboarding* e *turnover*.

Com o lema: “Transforme sua indignação em atitude” o Observatório Social de Foz do Iguaçu – OSFI, teve sua unidade criada no município de Foz do Iguaçu no ano de 2009. Jorge, atual dedicado presidente do Observatório Social de Foz do Iguaçu (OSFI), estava observando alguns desafios na gestão da instituição. Junto a outras lideranças da cidade, fundaram o OSFI a partir do sucesso da criação do Observatório Social em Maringá, movidos pela cidadania e o compromisso de promover uma gestão

pública eficaz para impulsionar o potencial desenvolvimento da cidade. Cansado de vivenciar incertezas com relação à permanência dos voluntários e sabendo do histórico de consultoria, Jorge entrou em contato com Ronaldo para realizarem uma reunião, pedindo ajuda na solução do problema.

### Observatório Social de Foz do Iguaçu e sua trajetória

Realizando um estudo sobre o Observatório de Foz do Iguaçu e sua trajetória, Ronaldo verificou que no dia 16 de junho de 2009 foi realizada a primeira reunião com as lideranças da cidade de Foz do Iguaçu, a Delegacia da Receita Federal, Iguaçu Convention e *Visitors Bureau*, Conselho da Mulher Empresária e a ACIFI - Associação Comercial e Empresarial de Foz do Iguaçu, Conselho da Mulher Empresária, visando a criação da instituição, unidos pelo propósito de uma gestão pública de qualidade. Logo em agosto de 2009, na segunda reunião, foram discutidos métodos para implantar e operacionalizar o OSFI, visando realizar a construção do estatuto social, baseado no documento da instituição de Maringá (OSFI, s.d).

No dia 15 de setembro de 2009 o Observatório Social de Foz do Iguaçu foi oficialmente criado, por meio de uma Assembleia, em que o estatuto foi aprovado e foi eleita a primeira Diretoria, que cumpriu o mandato de dois anos. A mesma conteve representantes da sociedade, entidades e organizações sociais. Ainda no ano de 2009, membros do OSFI - Observatório Social de Foz do Iguaçu, participaram do Encontro de Cidadania Fiscal e Controle Social, em Maringá, com a finalidade de compartilhar experiências e conhecer a gestão de outros Observatórios. As atividades do OSFI iniciaram oficialmente em fevereiro de 2010 (OSFI, sede).

Em sua trajetória, marcos importantes são notados, como em 2012 a parceria com a Ordem dos Advogados do Brasil, a partir da iniciativa em lembrança a Lei de número 9.840 do ano 1.999 (Constituição Federal, 1999), e o objetivo de combater a corrupção eleitoral, com o objetivo de receber denúncias e fiscalizar o processo da campanha eleitoral conscientizando o cidadão. No mesmo ano, realizou um Feirão de Impostos, junto ao Conselho do Órgão Empreendedor (COJEFI), em que apresentaram o custo tributário no preço de venda de produtos de consumo popular (OSFI, s.d).

Em 2013, o OSFI iniciou o projeto “Semeando Educação Fiscal”, com o objetivo de mostrar aos estudantes como funcionam os impostos, paralelamente ao incentivo de exercer a cidadania. O período de 2014 a 2021, foram realizadas inúmeras atividades em parceria com empresas e universidades de Foz do Iguaçu (OSFI, s.d).

O Observatório Social recebe, em 2022, do SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, Selo Ouro reconhecendo a excelência de ações a micros e pequenas empresas. Ainda em 2022, o OSFI recebeu o certificado de 7º Lugar no Programa OSB 100% Eficiente, o qual reconhece e certifica Observatórios Sociais, que cumprem metas obrigatórias de gestão, ligadas à qualidade do serviço prestado à população, com base em 24 critérios (OSFI, s.d).

Em maio de 2023, o OSFI e uma empresa de finanças de Foz do Iguaçu, lançaram em parceria uma ferramenta de análise de dados sobre a produção legislativa de Foz do Iguaçu, disponível para toda a população acompanhar todo o trabalho que os vereadores estão fazendo na Câmara Municipal em tempo real, visando a informação e participação ativa na vida política da cidade, o qual ajudou no

reconhecimento nacional e propiciou o vencimento da 6ª edição do Concurso Nacional de Boas Práticas. Simultaneamente, houve reconhecimento como vencedor da 2ª e 4ª edição do Concurso Nacional de Boas Práticas, com o trabalho Foco na Obra e o trabalho transparência em Compras, Editais e Obras, respectivamente (OSFI, s.d).

O OSFI tem o organograma formado pela diretoria, composta pelo presidente e 4 vice-presidentes, cada um dos mesmos apresenta uma área de enfoque, seja para assuntos financeiros, institucionais, metodológicos ou de controle social, com o período de mandato de 2 anos; Conselho Fiscal, que tem como função o acompanhamento de toda a atividade da diretoria e atividades administrativas; e por fim a equipe técnica, formada atualmente por duas colaboradoras CLT, que prestam serviços na parte administrativa, analisando as licitações das entidades públicas e realizando ofícios as mesmas.



Fonte: Observatório Social de Foz do Iguaçu.

O compromisso por parte das lideranças com a causa transformou o Observatório Social de Foz do Iguaçu em um bastião de cidadania ativa e fiscalização responsável, destacando-se como um líder que molda positivamente o cenário da gestão pública local, sendo reconhecido nacionalmente pela rede do Observatório Social do Brasil devido ao seu trabalho de interferência nos gastos públicos, promovendo maior eficácia dos gastos públicos.

#### Observatório Social de Foz: conjuntura atual

Atualmente, a instituição está locada em uma sala cedida pela ACIFI – Associação Comercial e Empresarial de Foz do Iguaçu, que cobre custos fixos como água, energia, internet e aluguel. Também é possível entrar em contato pelas redes sociais, onde se mantém ativo, compartilhando sua atividade diária das verificações das licitações e divulgando reuniões. Com a entrada da diretoria de Jorge, o Observatório Social estava mais do que nunca dedicado a promover a transparência e a eficiência na gestão pública junto ao grupo de voluntários, trabalham para

monitorar as ações governamentais, garantindo que os recursos públicos fossem utilizados de maneira eficaz.

Mesmo com a admirável iniciativa da criação do OSB em Foz do Iguaçu, voltada a responsabilidade social, devido ao perfil da instituição, sem fins lucrativos desde o início, apesar do apoio de cidadãos, empresas e outras intuições, lida com o desafio de conseguir apoio financeiro para manter os gastos fixos mensais, que estariam por volta de R\$ 8.000,00, sendo em maior porcentagem o pagamento da equipe técnica e a menor relacionada a gastos de *coffee breaks* das reuniões e despesas com motoristas de aplicativo, utilizado por parte da equipe técnica para se locomover.

Em 2020 a instituição se deparou com um novo cenário mundial. A pandemia afetou ainda mais o âmbito financeiro, já que o OSFI tem seu caixa mantido por empresários e empresas de Foz do Iguaçu, que também foram afetadas pela pandemia. Dentre os mantenedores, segundo o presidente Jorge, por volta de 70% eram empresas e organizações do setor do turismo da cidade, extremamente afetado pela pandemia, que tiveram que cortar gastos, sendo um deles a ajuda financeira ao Observatório Social de Foz do Iguaçu.

O presidente relatou que o Observatório sempre funcionou se preocupando com o futuro e mantendo um dinheiro de reserva para pelo menos dois anos, todavia com as condições incertas da pandemia as lideranças se viram preocupadas em como conseguir recursos financeiros para o futuro. Nesse meio tempo, foi ofertada por parte de um Senador da República uma quantia ao OSFI, sobre isso é dito ainda por Jorge:

– Nós recebemos uma oferta, para ter uma emenda parlamentar de um senador da República, o senador tem uma verba de emendas parlamentares, todo senador tem, e havia a possibilidade de uma doação para o observatório mencionada na época de 300 mil reais, e nós tivemos que abrir mão porque uma doação dessa natureza de um representante de um partido político acabaria criando um vínculo da imagem do Observatório com esse partido político. Então a gente agradeceu e explicou essa situação e abriu mão. Nessa atuação nós temos essa dificuldade também, de que muitas vezes a gente pode ter acesso a algumas fontes de recursos, mas nem todas são adequadas para a nossa atuação.

Ainda sobre a característica do apartidarismo, Jorge relata que o observatório funciona no formato de autorregulação, segundo ele “Nós nunca, pelo menos na minha experiência, eu atuo no observatório (há) muito tempo, nunca foi necessário corrigir a atuação de um voluntário. Tivemos um caso apenas agora, no início do ano, de um voluntário que resolveu ir ali na frente do quartel do exército.” “[...] Ele até relutou um pouco, mas acabou concordando, e nós desligamos esse (voluntário)..., mas assim, não foi uma, não foi sob atuação dele como voluntário, foi um aspecto relacionado ao posicionamento dele, que embora não fosse político partidário, mas era de certa forma uma militância política, que conflita com o nosso compliance e é um exemplo bastante raro isso [...]”, segundo Jorge, a autorregulação funciona muito bem e eles não apresentam problemas com relação a isso.

Após essa fala de Jorge, Ronaldo associou a autorregulação realizada entre os voluntários ao *compliance*. Essa ferramenta de gestão de riscos tem como função manter a conformidade de leis, regulamentos, normas internas e externas buscando o alinhamento operacional e dos processos da organização dentro da instituição, seja

pública ou privada, no entanto é geralmente encontrada em empresas (Assi; Hanoff, 2018).

Paralelamente, Jorge relata que a administração dos voluntários estava se tornando um desafio, por conta da falta de uma estrutura administrativa voltada aos voluntários. Segundo a Lei de número 9.608 (1998), é considerado serviço voluntário a atividade não remunerada por parte de uma pessoa a uma entidade pública ou a instituição privada sem fins lucrativos. A lei complementa que o voluntariado não gera vínculo empregatício ou obrigações de natureza trabalhista e previdenciária. Deste modo, quando é criado este vínculo voluntário com uma instituição é necessário assinar um termo de adesão constando o objeto e condições do exercício.

Atualmente, segundo Jorge, o OSFI apresenta “[...] cerca de 60 (voluntários), [...]” e “[...] nós temos aí talvez entre 10 voluntários que atuam mais regularmente. Então digamos aí, na faixa de 15% dos cadastrados, efetivamente mantem uma constância de atuação”. Sobre a constância dos mesmos, Jorge disse:

– As pessoas às vezes têm uma determinada disponibilidade de tempo, mas isso é periódico, ou é de um determinado momento de vida, ou ela vem para o voluntariado com uma determinada expectativa.

Ainda com relação a rotatividade, práticas eficazes de Recursos Humanos, desde o recrutamento e orientação para a instituição até a forma que seu desempenho é avaliado e gerenciado ao longo do tempo, impactam na rotatividade de voluntários. Essas práticas de RH associadas ao tratamento em geral dos colaboradores podem ser específicas e adaptáveis a cada realidade, sendo necessária a pesquisa interna para entender o perfil e problemas encontrados (Barrick; Zimmerman, 2009; Selden; Schimmoeller; Thompson, 2012).

Outra problemática trazida pelo presidente foi a vontade de ajudar por parte dos voluntários, entretanto falta acompanhamento e orientação para as atividades, o que as colaboradoras da equipe técnica não conseguem realizar, devido sobrecarga com as atividades de monitoramento e análise de licitações da gestão pública, faltando tempo para auxiliar melhor os voluntários em suas atividades. Jorge relata:

– Nós gostaríamos de ter muito mais, nós temos atividades que a gente não faz hoje que gostaria de estar fazendo, só que não conseguimos fazer por falta de mais voluntários.

Essa inconstância de voluntários é relacionada por Jorge com o formato a instituição, dizendo que o trabalho voluntário é realizado como atividade complementar na vida das pessoas, realizando quando apresentam tempo disponível, normalmente atraindo pessoas aposentadas, já que profissionais CLT ou pessoas jurídicas, normalmente não conseguem destinar muito do seu tempo no voluntariado. Jorge aponta a meta de número de voluntários “[...] gostaríamos de ter no mínimo o dobro. Se pudéssemos ter hoje uns 30 voluntários permanentes, a gente teria uma atuação bem diferente, nosso planejamento tinha como projeto ter mais divulgação e recursos para realizar ela, e fazer essa captação de mais voluntários e como nosso grupo de funcionários é muito pequeno, o ideal é que eu tivesse uma gestão de voluntários mais incisiva, mas infelizmente eu precisaria de mais um funcionário para isso, mas isso significaria aí mais uns R\$ 4.000,00 de gastos mensais que a gente não consegue comportar nesse momento”.

Analisando, o presidente destaca os dois grandes problemas em sua opinião: “[...] pouca preparação para atuar como voluntário muita gente tem dificuldade de formação então essa também é uma dificuldade.” “Tem outro aspecto também que ‘bate na trave’, que é a militância política partidária, as pessoas que são, que tem um aspecto de cidadania acentuado, escolhem exigir esse papel de cidadania dentro da militância política, então você vai encontrar entre os voluntários muita gente que já se aproximou e se afastou, porque muitos vão procurar partidos, mas acabam se desiludindo com a militância político-partidária, então, essas pessoas procuram partidos políticos e acabam se desestimulando pela forma como é a política no Brasil”.

Jorge ainda acrescenta, que há muito descrédito sobre a política no Brasil:

– E eu não falo sobre política partidária, há um descrédito geral e uma enorme, assim, falta das pessoas se sentirem responsáveis pelo que ‘tá’ acontecendo [...]

O presidente continua:

– Mas assim o pessoal esquece que na verdade esse é o nosso país, essa é a estrutura que nós temos, esse é o quadro partidário que nós temos. Então, se as pessoas não participarem ou diretamente lá como agentes políticos partidários ou como cidadãos cobrando daqueles agentes político partidários a coisa não vai acontecer.

A palavra cidadania vem do latim *civitas*, cidadão; habitante da cidade, membro do Estado que usufrui da condição de direitos garantidos e desempenha deveres atribuídos (Houaiss, 2001). Historicamente, o conceito na Grécia Antiga era utilizado para pessoas que nasceram em terras gregas, já em Roma indicava a situação política de uma pessoa. Atualmente, cidadania é a qualidade de ser cidadão e exercer seus direitos e deveres. Assim, a falta deste senso de responsabilidade coletiva é analisada por Jorge como um problema que afeta o interesse de novos voluntários e afetando o âmbito social em si pelo (Governo do Estado do Paraná, s.d). Com relação a evasão dos voluntários, pergunto se já foi realizada alguma pesquisa dos principais motivos que acarretam a escolha de não ser mais voluntário. Jorge me responde:

– Nós já fizemos pesquisa no passado, mas assim o principal é falta de tempo e tem causas não declaráveis, mas muitas vezes a pessoa não vê resultado na atuação, ela quer um resultado imediato. A gente tenta mostrar os efeitos de cada grupo voluntário, mas para alguns é mais difícil ver o resultado efetivo. Alguns gostariam que o observatório fizesse mais barulho, fosse mais incisivo, que não é bem nosso perfil. Então basicamente seria essa questão de tempo, mudanças profissionais e até de saúde, e tem essas não declaradas. Eu acho que parte considerável é que a gente não consegue fazer uma boa gestão de voluntários.

Ele complementa:

– O ideal é uma contratação ou algum voluntário que aceitasse o desafio de fazer, ou mais voluntários que aceitasse o desafio de fazer esse papel, que é difícil, viu? Porque você precisa muitas vezes fazer perguntas aos voluntários, muitas vezes cobrar a pessoa, então é algo meio sensível. A gente precisaria ter um funcionário ou um voluntário com esse perfil.

Explico então ao Jorge que seria uma função muito crucial até por conta do processo de integração, também chamado de *onboarding*, que Lacombe (2009) destaca que o processo de Integração visa fornecer ao novo funcionário uma



compreensão abrangente dos objetivos, políticas e horários de trabalho da empresa. Além disso, é fundamental explicar a estrutura organizacional, os serviços de suporte, as normas e expectativas, contribuindo para uma transição suave e eficiente para o novo ambiente profissional.

Boog (2008) complementa ao salientar que o programa de integração busca não apenas acolher o novo colaborador, mas também prepará-lo para se adaptar e prosperar dentro da cultura organizacional, atuando como um catalisador para a sua socialização e aprendizado no novo cenário. Portanto, é evidente que o êxito dos Programas de Integração é crucial para estabelecer uma conexão sólida entre os novos membros e os valores fundamentais da empresa, consolidando sua utilidade como uma estratégia vital na gestão de recursos humanos. Pergunto a ele como eles realizam a manutenção dos voluntários atualmente.

– Bem, nós temos grupos de comunicação no WhatsApp. Então, há uma gestão e uma comunicação bem intensa assim com eles. Só não podemos, como são voluntários, a gente não pode ser também muito incisivo. Então, é melhor manter esse voluntário como potencial candidato, de repente, ele voltar, contribuir mais.

A estratégia atual então, segundo Jorge, seria manter a comunicação. Pedi quais outras estratégias eles realizaram visando a melhora da situação, ele me respondeu:

– Bom, nós fizemos esse ano um planejamento estratégico. Nesse planejamento, a gente convidou todo o corpo de voluntários, então foi uma forma de trazê-los e contribuírem para a discussão do futuro do Observatório. Então, acho que essa é uma forma de ter atenção, é participação, chamá-los a participar e deixar eles a par, nos comunicarmos de forma que eles saibam o que está acontecendo e ao saberem o que está acontecendo, eles sabem que contribuição eles estão dando para o que está acontecendo.

Ronaldo terminou suas anotações sobre os pontos principais e disse que analisaria a situação e retornaria com uma solução. Quando finalizaram, Jorge apontou sobre seus outros sentimentos com relação ao Observatório:

– Agradeço seu trabalho com o Observatório. Eu amo essa instituição, gosto muito, acho que muitas vezes fico angustiado com aquilo que a gente não consegue fazer, mas por outro lado, olha, é o que é possível nesse momento, né? Nós tivemos um momento político de bastante polarização, isso nos dificultou muito porque muita gente olha para o Observatório, quem é de esquerda acha que ele é de direita e quem é de direita acha que a instituição é de esquerda, então muitos procuram nos pintar com uma cor ideológica. Dentro do Observatório nós temos pessoas com viés mais conservadores, pessoas com viés mais progressistas, mas isso é natural. E é isso que temos procurado dizer, “olha, vamos buscar aquilo que está errado, mas fazer com muito cuidado para que não atuem de forma a dar munção para quem não tem a visão correta do que está acontecendo”. Mas eu acho que, na medida em que o país vai avançando, que a democracia vai avançando, eu acho que o Observatório vai ter cada vez mais participação.

Ronaldo observa que o Observatório Social de Foz do Iguaçu apresenta desafios organizacionais com relação a gestão dos voluntários, sobretudo no controle, monitoramento e auxílio das atividades dos mesmos. Como apontado por Jorge, seria necessária a contratação de um (uma) novo (a) profissional CLT para realizar essa

atividade, mas com a situação financeira apertada de uma instituição do terceiro setor, causa uma sobrecarga ou ao menos a necessidade de mais mantenedores.

A luz destes apontamentos, do parâmetro financeiro e os desafios de *onboarding* sabendo do seu conhecimento técnico, seja o consultor de Jorge para ajudar o Observatório de Foz do Iguaçu propondo possíveis soluções, técnicas de gestão e recursos humanos, tendo em vista o perfil da instituição e suas demandas, com base nas perguntas abaixo.

#### Perguntas

1. O termo em inglês “*onboarding*” está relacionado com a integração de novos colaboradores em uma determinada instituição, sendo assim, qual a importância da realização do *onboarding* como integração de novos voluntários? A maior sistematização deste processo ajudaria a solucionar os desafios enfrentados na gestão do voluntariado? Em caso afirmativo, quais seriam as possíveis implementações no *onboarding*?
2. Existe uma forma mais eficiente de administrar os voluntários? Quais estratégias seriam possíveis implementar para diminuir o *turnover*, investindo pouco ou nada, uma vez que se trata de instituição com poucos recursos? Quais os custos e/ou prejuízos que podem advir da alta rotatividade (*turnover*)? Como administrador quais seriam suas primeiras ações para melhorar a gestão do voluntariado?
3. Qual a importância de um administrador ou de um profissional de RH qualificado dentro dos conhecimentos, habilidades e atitudes para a identificação de melhorias necessárias nos processos de gestão?

#### NOTAS DE ENSINO

##### Objetivo de ensino

A proposta do caso de ensino é incluir informações incompletas, simulando o ambiente incerto da vida real, gerando dúvidas, pontos de vista divergentes e diferentes soluções. Esta abordagem pode ser descrita como um laboratório de experiências decisórias, colocando os alunos no centro do processo, como protagonistas.

O caso tem como objetivo desenvolver as habilidades para a tomada de decisão e identificação de soluções associando com o conteúdo teórico-conceitual abordado em sala de aula, sobre a importante temática relacionada introdução de colaboradores, ou no exemplo do caso a introdução de voluntários na instituição e também gestão dos mesmos, demonstrando a relevância de um bom planejamento, organização, direção e controle em processos seletivos e principalmente em organizações sem fins lucrativos. Deste modo, os objetivos didáticos têm relação com a discussão de técnicas de *onboarding*, organização e controle de em instituições sem fins lucrativos, partindo do perfil dessas organizações de restritivos recursos financeiros e humanos para a administração.

##### Fontes e Métodos de coleta

O personagem Jorge é fictício, todavia todo o relato, falas do personagem e demais informações do caso são baseados em fatos reais. O nome da instituição é verídico conforme autorização da mesma, bem como as problemáticas abordadas e outras informações sobre estrutura, cultura organizacional, quantidade de membros, orçamento médio dentre outras informações.

Os dados permitem a análise aprofundada proferindo discussões (Chiment, 2020). Os dados apresentados no caso, foram oriundos de entrevistas com voluntários e colaboradores da presidência e conselho junto a uma pesquisa sobre o surgimento e trajetória da instituição. Os pesquisadores também realizaram um acompanhamento das atividades do Observatório de Foz durante o período da pesquisa.

#### Disciplinas sugeridas para o uso do caso

Este caso foi desenvolvido visando a fixação de conteúdos Recursos Humanos e Administração Geral, Sistema Financeiro e Terceiro Setor, para os cursos de graduação e tecnólogo de Administração, Recursos Humanos e Contabilidade, mais precisamente para conteúdos voltados a *onboarding* e ambientação organizacional, seleção e gestão de pessoas.

#### Possíveis tarefas a propor aos alunos

Para a aplicação do caso em sala, faz-se necessário uma leitura prévia sobre *Onboarding* e gestão de pessoas, mais especificamente, o professor deve conhecer sobre os conceitos e principais pontos sobre possíveis problemáticas e instrumentos de condução do caso. O cenário proposto é real, as problemáticas abordadas realmente ocorreram, visando aliar a teoria e prática aplicadas em sala.

#### Possível organização da aula para o uso

Coluna1	Etapas	Sugestão para condução
1.0	Leitura prévia - 15 minutos	Essa etapa inicial, sugerimos que o material seja disponibilizado previamente alguns dias antes ao aluno para realizar a leitura, em seguida em sala retomar a leitura em grupos.
2.0	Discussão em grupos - 10 minutos	Sugere-se que o caso seja discutido em grupos de dois a três alunos inicialmente, visando a identificação de pontos de vista diferentes ou semelhantes.
3.0	Debate em plenários - 30 minutos	Abertura do debate com todos os alunos em sala.
3.1	Abertura - 10 minutos	Momento de discussão prévia, por meio de exposições iniciais por parte dos discentes.
3.2	Análise das questões – 20 minutos	Devem ser apresentados os pontos de vistas dos grupos, com posicionamentos concretos, e o docente deve direcionar as respostas para um debate produtivo.

4.0 Encerramento da discussão – 10 minutos	Momento em que o professor conecta as respostas dos grupos, associando com a teoria, conforme possível. Sugere-se que o professor recolha as respostas dos alunos e posteriormente entregue as mesmas revisadas.
--	--

Fonte: Elaboração própria.

### Sugestões de bibliografia

Em complemento a literatura utilizada no caso, sugere-se a leitura adicional, a critério do docente, para o maior conhecimento sobre o método do caso de ensino, caso seja conveniente os autores sugerem as seguintes referências “Notas sobre a Construção de Casos para Ensino” da autora Sylvia Maria Azevedo Roesch e “Aprendendo em ação: a utilização de casos para a inovação no ensino e na aprendizagem” dos autores Anielson Barbosa da Silva e Rodrigo Bandeira-de-Melo. Os trabalhos sugeridos estão referenciados na seção pertinente. Com relação ao conteúdo de *onboarding* e *turnover*, para orientação da discussão segue a sessão abaixo com a análise das questões propostas junto a uma bibliografia referenciada.

### Análise das questões propostas

Considerando o caso de ensino sobre o Observatório Social de Foz e as problemáticas apontadas pelo presidente, como sugestão de possíveis soluções a serem abordadas pelos discentes.

Questão 01 – O termo em inglês “*onboarding*” está relacionado com a integração de novos colaboradores em uma determinada instituição, sendo assim, qual a importância da realização do *onboarding* como integração de novos voluntários? A maior sistematização deste processo ajudaria a solucionar os desafios enfrentados na gestão do voluntariado? Em caso afirmativo, quais seriam as possíveis implementações no *onboarding*?

Discussão: O caso é composto por duas problemáticas centrais, a primeira relacionada a integração ou *onboarding* e a segunda relacionada ao *turnover* e gestão do voluntariado. Como possível solução a sistematização do processo de entrada como voluntário do Observatório, com a assinatura do termo de ciência sobre as características do trabalho voluntário junto a um formulário em que o interessado compartilha informações que serão avaliadas e armazenadas em um banco de dados.

Esse maior controle, por meio de um banco de dados onde se analisaria o perfil de cada voluntário, suas competências e disponibilidade de cada um, podendo definir dois perfis principais: o voluntário pontual, que realiza uma atividade de consultoria e o voluntário assíduo, realizando atividades diárias e mais operacionais demandadas. Essas informações sobre o voluntário, fornecidas quando o mesmo assina o termo de compromisso e faz parte da instituição, auxiliariam na melhor gestão.

Outros conceitos importantes sobre o *onboarding* e socialização organizacional a serem abordados seriam: a cultura organizacional e a inserção do voluntário na

mesma, mantendo ambos em alinhamento; Conexões, relacionamentos interpessoais, fornecendo suporte e integração na nova instituição; Compliance, que se refere ao conhecimento básico de regras e políticas da organização; e a clarificação, voltada a inserir o novo colaborador/voluntario na nova instituição (Bauer, 2010).

Questão 02 – Existe uma forma mais eficiente de administrar os voluntários? Quais estratégias seriam possíveis implementar para diminuir o *turnover*, investindo pouco ou nada, uma vez que se trata de instituição com poucos recursos? Quais os custos e/ou prejuízos que podem advir da alta rotatividade (*turnover*)? Como administrador quais seriam suas primeiras ações para melhorar a gestão do voluntariado?

Discussão: Como o próprio presidente Jorge relata no caso, atualmente o Observatório Social de Foz do Iguaçu não realiza a gestão dos voluntários, fator que prejudica a permanência dos mesmos. Uma sugestão de possível solução seria a necessidade de maior controle e manutenção dos voluntários que já participam, deste modo seria possível fornecer uma melhor atenção as demandas advindas deles, tendo em vista que o próprio presidente da instituição não sabe a quantidade exata de voluntários presentes e voluntários ativos.

Outra questão seria a alocação e acompanhamento dos voluntários, visando a estratégia de primeiramente analisar as demandas internas de melhoria com relação a gestão do voluntariado para assim conseguir mais voluntários, caso necessário. Possivelmente, seria necessário a contratação de outro colaborador que realize essa tarefa, como o OSFI apresenta um orçamento limitado no momento, seria interessante que a equipe que realiza a gestão procurasse algum voluntário, ou mais de um dependendo da quantidade e complexidade da função, que teria a disponibilidade de realizar essa tarefa. Uma possibilidade seria parcerias com universidades para alunos de administração ou cursos de graduação com enfoque nessa área para realização de estágios ou até fornecimento de certificados contando horas.

A utilização de técnicas como por exemplo a HPWPs, definida como práticas de internamente consistentes de alinhamento do RH (Evans; Davis, 2005, p. 759). Essa técnica promove ações voltadas a seleção e fortalecimento da gestão de trabalho, envolvendo recrutamento e seleção, remuneração, treinamento e desenvolvimento, e gestão de desempenho. Paralelamente, a mesma envolve práticas destinadas a promover o engajamento e envolvimento dos colaboradores, a partir da forma como as informações são divulgadas, contribuição dos mesmos, entre outras.

Com relação especificamente a organizações sem fins lucrativos, o fortalecimento da gestão está relacionado, segundo pesquisas, ao comprometimento dos funcionários e a rotatividade voluntária, como ponto principal (Chi; Lin, 2011; Delaney; Huselid, 1996; Guthrie, 2001). Já pesquisas realizadas voltadas ao setor privado, todavia podem ser criadas associações com instituições sem fins lucrativos demonstram a importância de levar em consideração os tipos de capitais: Capital humano, o que a pessoa sabe; capital social, quem a pessoa conhece; capital psicológico, quem seria a pessoa e capital cultural, como o colaborador seria percebido como indivíduo (Bauer; Erdogan, 2014). Estes pontos abordados servem como norteadores do docente nas etapas de aplicação e especialmente no encerramento das discussões.

Questão 03 – Qual a importância de um administrador ou de um profissional de RH qualificado dentro dos conhecimentos, habilidades e atitudes para a identificação de melhorias necessárias nos processos de gestão?

**Discussão:** **Conhecimentos:** Refere-se ao conjunto de informações teóricas e práticas que um profissional possui em determinada área, sendo assim, conhecimentos teóricos e práticos são de suma importância, já que para compreender a situação, interpretá-la e então oferecer uma resolução viável se torna necessário ter conhecimento sobre o assunto. É importante que um administrador tenha um amplo entendimento dos conceitos e técnicas relevantes para tomar decisões eficazes.

**Habilidades:** São as capacidades práticas e técnicas que um profissional desenvolve ao longo de sua carreira. Além dos conhecimentos, é necessário também a habilidade para a aplicação dos mesmos, essas habilidades são essenciais para aplicar os conhecimentos teóricos de forma eficiente no ambiente de trabalho.

**Atitudes:** Refere-se aos comportamentos, valores e posturas que um profissional demonstra em seu trabalho. As atitudes positivas são fundamentais para o sucesso profissional e para construir relacionamentos sólidos com colegas, clientes e parceiros de negócios.

Logo, com a junção de todas as características de conhecimentos, habilidades e atitudes é possível ter uma melhor perspectiva das falhas nos processos de gestão, visto que o administrador possui a noção necessária para identificar erros e avaliar resultados de exímia forma.

Segundo Drucker (1993), os conhecimentos em administração abrangem uma ampla gama de disciplinas, desde finanças e marketing até estratégia e gestão de pessoas. Um administrador bem-sucedido deve possuir um sólido conjunto de conhecimentos para compreender os princípios subjacentes aos processos organizacionais e tomar decisões informadas.

Mintzberg (1973) destaca a importância das habilidades de liderança, comunicação, negociação e resolução de problemas para os administradores. Essas habilidades são essenciais para enfrentar os desafios dinâmicos e multifacetados do ambiente empresarial.

Segundo Robbins (2006) e Judge (2009), atitudes como ética, proatividade, trabalho em equipe e resiliência são cruciais para o sucesso profissional e organizacional. Administradores com atitudes positivas são capazes de inspirar e motivar suas equipes, promovendo um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

## REFERÊNCIAS

ASSI, M. HANOFF, R. V. **Compliance: como implementar**. São Paulo: Trevisan Editora, 2018.

BARRICK, M., ZIMERMANN, R. (2009). **Hiring for retention and performance**. Human Resource Management, 48, 183–206.

BAUER, T. N. **Onboarding New Employees: Maximizing Success**, SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series, Society for Human Resource Management, Alexandria, VA. 2010.

BAUER, T. N. ERDOGAN, B. **Delineating and reviewing the role of newcomer capital in organizational socialization**. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1, 439–457. 2014.

BOOG, Gustavo G. BOOG, Madalena T. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: processo e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

CONSTITUICAO Federal. **Lei número 9.608**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9608.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9608.htm) Acesso em: 30 de abril de 2024

\_\_\_\_\_. **Lei número 9.840**. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9840.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9840.htm) Acesso em 30 de abril de 2024

CHIMENTI, P. C. **Reflexões sobre Casos de Ensino Memoráveis**. Revista de Administração Contemporânea, v. 24, n. 5, p. 376-379, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020200102>

CHI, N. LIN, C. Y. **Beyond the high-performance paradigm: Exploring the curvilinear relationship between high-performance work systems and organizational performance in Taiwanese manufacturing firms**. British Journal of Industrial Relations, 49, 486–514. 2011.

DELANY, J. T. HUSELID, M. A. **The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance**. Academy of Management Journal, 39, 949–969. 1996.

DRUCKER, Peter F. **Administração: tarefas, responsabilidades, práticas**. V.1. São Paulo: Pioneira, 1975.

EVANS, W. R. DAVIS, W. D. **High-performance work systems and organizational performance: The mediating role**. 2005.

GOVERNO do Paraná. **O que é Cidadania?** Disponível em: <https://www.justica.pr.gov.br/Pagina/O-que-e-Cidadania> Acesso em: 30 de abril de 2024

GUTHRIE, J. P. **High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand**. Academy of Management Journal, 44, 180–190. 2001.

HOUAISS, A. VILLAR, M. S. Dicionário Houaiss de língua portuguesa. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

JUDGE, Timothy A. PICCOLO, Ronald F. KOSALKA, Tomek. **The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm**. The Leadership Quarterly, 2009.

LACOMBE, Francisco. **Teoria geral da administração**. Saraiva, 2009.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York, Harper & Row, 1973.

OBSERVATORIO Social do Brasil – Foz do Iguaçu. **Quem somos?** Disponível em: <https://fozdoiguacu.osbrasil.org.br/quem-somos/>. Acesso em 04 de abril de 2024

\_\_\_\_. **A rede OSB.** Disponível em: <https://fozdoiguacu.osbrasil.org.br/a-rede-osb/>

\_\_\_\_. **Como surgiu o Observatório Social em Foz.** Disponível em: <https://fozdoiguacu.osbrasil.org.br/contato/como-surgiu-o-observatorio-social-em-foz/>  
Acesso em: 04 de abril de 2024

\_\_\_\_. **Equipe Observatório Social do Brasil – Foz do Iguaçu/PR.** Disponível em: <https://fozdoiguacu.osbrasil.org.br/equipe/> Acesso em: 04/04/2024

\_\_\_\_. **Documentos OSB-FI.** Disponível em: <https://fozdoiguacu.osbrasil.org.br/documentos-obs-fi/> Acesso em: 04 de abril de 2024

ROBBINS, Stephen, P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson Practice Hall, 2006.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Notas sobre a Construção de Casos para Ensino.** Salvador: 30 EnANPAD, 2006.

SELDEN, S. C.; SCHIMMOELLER, L.; THOMPSON, R.: (2013). **The influence of human resource management practices on voluntary turnover of new hires in U.S. state governments.** Personal Review, 42, 300-323.

SELDEN, S. C. SOWA, J. E. **Voluntary Turnover in Nonprofit Human Service Organizations: The Impact of High Performance Work Practices.** Human Service Organizacions, 2015.

SILVA, Anielson Barbosa. BANDEIRA-DE-MELO, Rodrigo. **Aprendendo em ação: utilização de casos para inovação no ensino e na aprendizagem.** João Pessoa: Editora UFPB, 2021.