

Recursos Humanos

RECURSOS HUMANOS

Recursos Humanos (RH) é a função que trata da gestão de um dos mais importantes activos da organização - as pessoas que fazem o seu trabalho. Idealmente, as normas e políticas de recursos humanos são concebidas até ao nível do terreno, para ajudarem a orientar e proteger o pessoal e os voluntários para que estes possam contribuir com o máximo das suas capacidades. Políticas e procedimentos eficazes de RH ajudam também a atrair e manter as pessoas certas para cada tarefa e a apoiar a equipa que concretiza os objectivos da organização.

Embora algumas políticas de RH tenham de cumprir as leis locais bem como os requisitos dos doadores, a maioria delas devem reflectir a missão, os ideais e os valores da própria ONG. Esta secção apresenta conceitos fundamentais de RH e destaca algumas das políticas que devem ser seguidas pelas organizações financiadas pela USAID. Analisa também formas práticas de motivação do pessoal e de recrutar e gerir voluntários.

Tópicos:

- 3.1 Vista Geral dos Recursos Humanos
- 3.2 RH: Colocar as Políticas em Prática
- 3.3 Supervisão Apoiantes: Uma Estratégia para Reforçar as Organizações e os Indivíduos
- 3.4 Avaliações de Desempenho
- 3.5 Pessoal Chave
- 3.6 Colaboração com Voluntários para Reforçar a Sua Organização

3.1

Síntese de Políticas de Recursos Humanos (RH)

P Que políticas de RH temos de estabelecer?

R As pessoas são o capital mais valioso da sua organização. A criação de um conjunto de políticas de recursos humanos (RH) não vai restringir o seu pessoal, nem os voluntários – pelo contrário, ajuda a orientá-los e a protegê-los, de forma a que possam dar o melhor de si.

Algumas das políticas de RH são exigidas pela legislação local, pela legislação dos EUA ou pela sua agência financiadora, enquanto outras são normas práticas ou necessárias à gestão de uma organização eficaz. Independentemente da sua origem, o estabelecimento de políticas de RH claras e bem concebidas permite não só reforçar a comunicação entre responsáveis e funcionários, esclarecer expectativas e assegurar um tratamento justo a todo o pessoal, mas pode ainda proteger a organização contra reclamações ou processos legais que possam surgir.

Embora vários regulamentos do Governo dos EUA (USG) aflorem questões relativas a RH (por exemplo, nas aquisições encontram-se políticas sobre conflitos de interesses, gratificações e acções disciplinares), há poucos regulamentos do USG específicos de RH que se aplicam a todos os destinatários de financiamentos da USAID. Os pontos seguintes centram-se essencialmente neles.

Princípios Básicos das Políticas de RH

Legislação e Regulamentação do Trabalho Local—As organizações têm de cumprir a legislação local do trabalho quando empregam o pessoal. Por exemplo, pode haver regulamentos que impeçam a discriminação na contratação ou que imponham determinados benefícios sociais. Também é importante, tanto para a organização como para o pessoal, que se esclareçam à partida quais os direitos dos empregados e do empregador e quais os fundamentos e os processos para acções disciplinares e para despedimentos.

Padrões de Conduta—Estabelecem-se padrões de conduta para regular os comportamentos e as condutas profissionais que afectam a capacidade dos empregados de desempenharem a sua missão e de representarem a organização. Podem incluir o controlo da pontualidade ou do desempenho das tarefas solicitadas, a promoção de um ambiente de trabalho seguro e saudável e ainda padrões habituais nos locais de trabalho, como a proibição do assédio sexual ou da discriminação.

Controlo dos livros de ponto—São necessários os livros de ponto para as auditorias anuais e para todo o pessoal pago com fundos da USAID, inclusivamente prestadores de serviços e pessoal a tempo parcial. Além disso, é útil fazer com que os voluntários preencham também um livro de ponto simplificado, para que possa saber o respectivo tempo de trabalho e contabilizar a correspondente contribuição para a sua participação nos custos (se existir).

Devida Diligência nas Decisões de Contratação—Exige-se que possua um resumo de experiência profissional e do percurso formativo (Curriculum Vitae ou CV) de cada funcionário contratado ao abrigo da sua adjudicação, para que se verifique o respectivo historial laboral e salarial. Embora o seu Acordo de Cooperação possa não exigir a utilização do formulário F-1420 - “*Folha de Dados Biográficos de Funcionário do Adjudicatário*” (formulário m AID-1420-17, <http://www.usaid.gov/forms/AID1420-17.doc>), o formulário padrão que se usa para registar o historial dos salários dos empregados e

DEFINIÇÕES

Políticas de Recursos Humanos—Conjunto de normas, valores e princípios de orientação que definem como a organização trata as questões relacionadas com os recursos humanos. Devem consagrar práticas seguras, ser escritas, ser comunicadas em toda a organização e ser revistas e modificadas periodicamente para se adaptar à evolução do enquadramento.

POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Aplicam-se a: Todos os destinatários de fundos do Governo dos EUA

Necessárias para: Auditoria Anual (especialmente controlo de tempos)

Verificadas por: Auditoria anual

Regidas por: O respectivo Acordo de Cooperação, os regulamentos da agência financiadora e a legislação do país.

prestadores de serviços (dados biográficos “1420”) utiliza-se frequentemente durante o processo de contratação, por proporcionar uma forma fácil de aceder às informações importantes. É também utilizado pela USAID para ajudar à justificação dos salários.

Exceções à Contratação para Organizações com Base Religiosa—

Ao abrigo da legislação dos EUA sobre Igualdade de Oportunidades, as organizações com base religiosa que implementam programas da USAID têm o direito de contratar pessoas que partilhem as suas crenças. Se decidir fazê-lo, certifique-se de que as suas políticas de RH são claras. É aconselhável que as faça rever por advogados ou especialistas em RH antes de as implementar. (Ver *Gestão de Programas 4.8*)

Política de Ambiente de Trabalho Livre de Drogas—O seu Acordo de Cooperação exige-lhe, bem como a todos os seus sub-adjudicatários da sua organização, que estabeleçam uma política de ambiente de trabalho sem drogas. A declaração desta política tem de ser assinada por todos os elementos do pessoal da sua organização. Uma boa forma de tratar da necessidade da assinatura desta directiva é incluir a declaração em dois documentos: primeiro no manual do pessoal e depois como documento separado de uma página a ser assinado por todos os funcionários e arquivado nos respectivos ficheiros individuais.

De acordo com as Disposições Padrão Obrigatórias do USG, a declaração de Ambiente de Trabalho Livre de Drogas tem de incluir:

- uma proclamação de que se proíbe em todo o local de trabalho o fabrico, a distribuição, o fornecimento, a posse e a utilização de drogas;
- as acções específicas a tomar pela sua organização contra os empregados que violem essa proibição; e
- condições de emprego em cada adjudicação que estipulem que todos os empregados têm de se sujeitar às disposições da declaração, tendo de informá-lo por escrito no prazo máximo de cinco dias após a condenação no caso de serem condenados por crime de violação da legislação sobre drogas que ocorra no local de trabalho.

Além disso, é exigido à sua organização que estabeleça um programa permanente de consciencialização contra as drogas que informe os funcionários dos perigos do abuso de estupefacientes no local de trabalho, sobre a sua política de ambiente de trabalho livre de drogas, quanto a eventuais programas existentes relativos à droga para aconselhamento, reabilitação e assistência a empregados, e as penalidades que possam vir a ser aplicadas no caso de violações à norma sobre proibição de drogas no local de trabalho.

O programa e a declaração da política têm de ser implementados no prazo máximo de 30 dias após a data de entrada em vigor da sua adjudicação.

Caso qualquer empregado seja condenado por crime referente a drogas no local de trabalho, terá de notificar a USAID, por escrito, sobre esse facto no prazo de 10 dias após a condenação. Essa notificação terá de indicar o cargo do funcionário em causa e o número de cada uma das adjudicações em que ele tenha trabalhado.

No prazo de 30 dias após uma condenação de empregados terá ainda de:

- tomar as medidas apropriadas contra o funcionário, indo até ao despedimento (conforme se adequar com as políticas de RH da sua organização e com a legislação laboral aplicável), ou
- exigir ao empregado que participe de forma satisfatória num programa de reabilitação ou de assistência a toxicodependentes que seja aprovado pelas autoridades de saúde nacionais, estatais ou locais, pelas autoridades de aplicação da lei ou por outras apropriadas.

Na eventualidade de a legislação local o impedir de aplicar na totalidade a política de locais de trabalho livres de drogas do USG, informe o seu AO ou AOR e procure a sua orientação. (Ver *Gestão de Programas 4.2*)

Política VIH/SIDA—Uma política sobre VIH/SIDA define a posição da organização quanto ao emprego de pessoas com VIH/SIDA e a forma de tratamento prevista no local de trabalho para essas pessoas. Embora não seja exigida qualquer política sobre VIH/SIDA pelos departamentos de financiamento do USG, a sua existência é considerada uma boa prática para

A legislação do país em que a sua organização estiver registada e em que trabalhe tem precedência sobre as políticas do Governo dos EUA.

qualquer organização, e sobretudo para as que trabalham no domínio dessa infecção. Ela estabelece formalmente o empenho da organização em lidar com o VIH/SIDA e em apoiar o pessoal que sofra de VIH ou SIDA, determinando possíveis benefícios sociais para tratamentos ou assistência, a adaptação sempre que possível das tarefas a desempenhar, e a segurança no emprego. A elaboração de uma política de VIH/SIDA abrangente pode permitir à organização manter pessoal com talento e beneficiar da sua colaboração.

Assegure-se de que a sua organização cumpre a legislação laboral local e nacional referente a pessoas com VIH/SIDA. Em alguns casos, as políticas da sua organização podem exceder o legalmente exigido, especialmente em países sem legislação relativa ao emprego de pessoas vítimas do VIH.

Criação de um Manual do Funcionário

Após ter elaborado e revisto as políticas de RH da sua organização, imprima-as e compile-as num Manual do Funcionário para distribuir ao seu pessoal. Verifique que o pessoal assina uma declaração que confirme ter lido, analisado e entendido a obrigação de cumprir as políticas da organização, e inclua uma revisão pessoal das políticas no seu processo de orientação. (Ver *Políticas de Recursos Humanos*, 3.2)

REFERÊNCIAS

Disposições Padrão Obrigatórias:
Organizações com Sede nos EUA
<http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303maa.pdf>

Organizações sem Sede nos EUA
<http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303mab.pdf>

Colocar as Políticas de Recursos Humanos em Prática

DEFINIÇÕES

Recursos Humanos (RH)—As pessoas que integram e fazem funcionar a organização. Também se usa para designar o sector responsável na organização pela implementação das políticas relativas à gestão dos funcionários.

Políticas de Recursos Humanos—Conjunto de normas, valores e princípios de orientação que definem como a organização trata as questões relacionadas com os recursos humanos.

Procedimentos RH—Etapas específicas necessárias para implementação da política de RH.

Práticas RH—Como são implementados de facto as políticas e os procedimentos de RH.

Manual do Funcionário (também chamado manual do empregado, manual de RH ou manual de política do pessoal)—Guia escrito que enumera as políticas e procedimentos do empregador, as condições de trabalho e as expectativas de conduta aplicáveis aos empregados no local de trabalho. Pode conter também informações sobre a história, os objectivos e o compromisso com os utentes e a comunidade da organização.

P Porquê criar um manual do funcionário?

R O manual do funcionário é um dos mais importantes elos de comunicação entre a sua organização e os seus empregados. Embora as organizações possuam políticas e procedimentos para a gestão dos empregados, eles nem sempre são escritos ou são compreendidos por todos. Ao registar as normas e as políticas da sua organização num manual, está a comunicar o que a organização espera dos seus funcionários e o que é que estes, por sua vez, podem esperar dela. Isso ajuda a eliminar confusões e facilita a implementação das políticas, se necessário.

Um artigo anterior (3.1) focou a regulamentação específica sobre recursos humanos (RH) do governo dos EUA que todos os destinatários da USAID têm de aplicar. O presente fornece uma visão mais ampla de tipos de políticas adicionais que devem ser registadas no seu manual do funcionário.

Elementos Fundamentais de um Manual do Funcionário

Não há dois manuais do funcionário exactamente iguais. Cada organização tem de criar políticas aplicáveis ao seu funcionamento específico. No entanto, há algumas que devem estar em todos os manuais. Nelas se incluem as seguintes:

1. Introdução

Todo o manual dos funcionários deve começar com a explicação dos seus objectivos e utilização. Pode ser útil definir termos comuns e incluir o organograma da organização.

2. As Políticas e Directivas Incluem:

- **Políticas e Procedimentos de Recrutamento.** As normas em torno da contratação, incluindo as definições de funções dos cargos, como as vagas são publicitadas, como se examinam os candidatos e se fazem propostas, e qual a política da organização quanto à contratação de parentes entre si.
- **Categorias de Emprego.** Os tipos de empregos existentes na organização, como a tempo inteiro normal, a tempo parcial normal, a tempo parcial, consultor, temporário ou outros, e se essas categorias têm direito a regalias totais, parciais ou nenhuma. Pode ser necessário verificar as leis laborais nacionais, porque tempo parcial pode ser definido com um número diferente de horas.
- **Condições de Emprego.** As condições que a organização cumpre ao empregar pessoal, incluindo emprego à discrição e igualdade de oportunidades no emprego. Podem também incluir disposições sobre emprego no exterior, adaptação a deficientes, horas extraordinárias, conflitos de interesse ou demissão, entre outras.
- **Outras Políticas de Emprego.** Mais condições de emprego, como períodos de experiência ou dados pessoais e gestão de ficheiros pessoais.

3. Outras Políticas de Emprego

As organizações devem definir claramente políticas sobre os vencimentos e regalias dos empregados. Isto não significa que tenham de pôr a tabela salarial no manual do funcionário, mas sim o que é que os empregados têm direito como ordenado e regalias, e como se processam as promoções. Apresentam-se abaixo alguns exemplos:

- **Administração Salarial.** Informações sobre a tabela salarial ou os fundamentos para a determinação dos salários, e as condições para aumento de remuneração.
- **Assiduidade e Folha de Pagamentos.** Requisitos de assiduidade e dias pagos.
- **Regalias de Licenças.** Os privilégios quanto a ausências, pagas ou não, como férias, feriados, baixas por doença ou por luto, licenças sem vencimento, de maternidade, ou de paternidade, férias no país de origem e licenças para votar e ao serviço da justiça. A legislação laboral nacional é normalmente muito clara quanto a licenças, pelo que deve verificar se as suas políticas cumprem a lei local. Se a sua organização estiver em vários países, pode ter de criar políticas de licenças diferentes para cada país, para que cumpram as legislações nacionais.
- **Outras Regalias.** Outros tipos de compensação que a organização pode oferecer, como seguros de saúde e de desemprego, baixas, regalias em caso de óbito, planos de pensões/reformas, indemnizações por demissão e bónus, entre outras.

4. Condições e Horário de Trabalho

As políticas sobre condições e tempo de trabalho determinam os horários de trabalho e de expediente, flexibilidade de horário e horas extraordinárias, uso do equipamento de escritório e da internet, segurança, transportes, trabalho à distância, refeições de trabalho e acolhimento de clientes, entre outras.

5. Conduta dos Empregados e Acção Disciplinar

As políticas relativas a conduta de empregados e acção disciplinar cobrem variadíssimos tópicos, desde como os empregados se devem vestir no trabalho até à atitude a tomar face aos informadores. Há ainda uma secção sobre políticas de local de trabalho livre de drogas, VIH/SIDA ou protecção infantil. Pode conter outras directivas importantes, como sobre assédio sexual, subornos ou gorjetas, presenças e pontualidade, resolução de problemas e procedimentos de acção disciplinar.

Colocar as Políticas em Prática

A forma como as políticas são postas em prática também é importante. As políticas e as práticas de HR devem tentar encontrar um equilíbrio entre o que é bom e sustentável para a organização e o que é bom para os funcionários. É fundamental ter um gestor de HR formado que conheça as suas responsabilidades.

Se a sua organização não puder ter gestor de RH a tempo inteiro, certifique-se de que o seu colaborador possui a formação necessária para gerir eficazmente as políticas e os procedimentos de recursos humanos.

Seis Etapas para Implementação Eficaz das Políticas de RH

1. **Implicar.** Fazer o pessoal participar e dar-lhe voz no estabelecimento das políticas de HR, recebendo as suas opiniões e informações.
2. **Divulgar.** Imprima o manual do funcionário e distribua-o a todo o pessoal, disponibilize exemplares num ponto central do escritório e/ou coloque-o nos computadores que o pessoal possa consultar.
3. **Avisar.** Avise o pessoal, por escrito, das alterações de política importante e coloque avisos num quadro de avisos central.

MANTER AS COISAS PRÁTICAS

O melhor nem sempre é ter mais políticas e procedimentos. Crie um manual suficientemente amplo para servir as suas necessidades, defender a organização e orientar e proteger o pessoal, mas que não seja tão grande que é inutilizável nem tão focado em processos de pormenor que exija demasiado do pessoal, fazendo com que este ache que a organização não confia nele para agir correctamente.

REFERÊNCIAS

Caixa de Ferramentas RH
HR Council for the Voluntary and
Nonprofit sector
<http://hrcouncil.ca>

Guia Essencial das ONGs para a
Gestão de Adjudicações USAID
[http://www.ngoconnect.net/resources/
ngoguide](http://www.ngoconnect.net/resources/ngoguide)

4. **Orientar.** Integre um resumo das políticas de HR nos processos de orientação do pessoal e continue a informar o pessoal com actualizações.
5. **Exigir Declarações Assinadas.** Peça ao pessoal que assine uma declaração em que confirme ter recebido e analisado o manual do funcionário e ter tido oportunidade de esclarecer dúvidas sobre políticas e procedimentos de pessoal.
6. **Estar Aberto à Mudança.** Às vezes as políticas parecem boas quando são criadas mas não funcionam na prática. Há políticas que são boas mas a sua implementação não. Avalie regularmente as suas políticas, procedimentos e práticas para determinar o seu cumprimento e utilidade. Ouça as reclamações do pessoal e tome-as a sério. Não tenha medo de mudar ou adaptar políticas, procedimentos ou práticas que não funcionem.

Supervisão Apoiante:

Uma Estratégia para Reforçar as Pessoas e as Organizações

P Porque é que a supervisão apoiante é importante, e como é que se faz?

R Para além da simples supervisão das tarefas e responsabilidades dos funcionários, os gestores podem ter um papel fundamental ao fazer com que os empregados se sintam apoiados e motivados e, em resultado, sejam mais produtivos. Particularmente em ambientes difíceis, com recursos escassos e vastas carências na comunidade, fazer com que os empregados se sintam valorizados e apoiados é essencial

A supervisão apoiante é a via fundamental para o conseguir. Ao usá-la, os gestores não só criam um ambiente de trabalho são como podem melhorar e apoiar o desempenho e a satisfação do seu activo mais valioso: as pessoas que integram a sua organização. Usando algumas competências e meios chave e com um pouco de prática, podem criar uma relação dinâmica com o pessoal e os sub—adjudicatários para os ajudar a evoluir como pessoas e organizações.

Orientações para o Pessoal da Supervisão

Para prestarem eficazmente supervisão apoiante e ajudarem o pessoal a atingir os objectivos, os gestores devem ter em conta as seguintes directrizes:

- 1. Estabelecer expectativas claras à partida.** A supervisão apoiante pode começar logo que a pessoa é recrutada para a organização. O primeiro passo é dar ao recém-chegado uma *definição de funções clara*. Isso faz com que tanto o gestor como o empregado estejam de acordo quanto às expectativas e responsabilidades do cargo. Com o tempo, ambos devem colaborar em análises e revisões periódicas da descrição do cargo para criar "*objectivos INTELIGENTES*" que façam o trabalho do empregado aderir à missão da organização (Ver *Avaliações de Desempenho 3.4*)

Objectivos INTELIGENTES (SMART) são:

Específicos e claros quanto ao que tem de ser feito e quem tem de participar
 Mensuráveis, com objectivos claros para se avaliar a evolução
 Alinhados com a missão e a visão da organização
 Realistas e realizáveis
 Temporizados, para que exista a noção adequada das prioridades
 Avaliados periodicamente e, se necessário, reajustados
 Recompensados quando alcançados

DEFINIÇÕES

Escuta Activa—Técnica de comunicação que requer que o ouvinte se concentre na *compreensão, interpretação e reflexão sobre* o que a outra pessoa diz.

Inteligência Social—Capacidade de compreensão de situações e relações interpessoais e sociais. Ter inteligência social ajuda a trabalhar com grupos de pessoas para se alcançar um objectivo comum, como criar uma força de trabalho empenhada em actividades que sustentem a missão da organização.

Supervisão—Processo de análise e estímulo dos desempenhos do pessoal, de acordo com padrões definidos pela organização.

Supervisão Apoiante—Processo que recorre ao diálogo e às opiniões construtivas para ajudar o pessoal, os voluntários ou toda a organização a melhorar o seu desempenho na prossecução da missão da organização, estabelecendo objectivos para o aperfeiçoamento e o melhoramento.

Os gestores podem ter um papel fundamental em fazer com que os seus empregados se sintam apoiados e motivados e, conseqüentemente, sejam mais produtivos.

Um meio regularmente usado pela supervisão apoiante é uma *lista de verificação personalizada* que enumere exactamente o que é avaliado e o que é necessário para o funcionário ter avaliação positiva. A lista deve ser dada ao pessoal antes da realização das sessões de supervisão. Isso faz as pessoas verem que são tratadas com justiça e avaliadas com objectividade.

2. **Dar opiniões regularmente.** A supervisão apoiante não é uma análise de desempenho por ano, *implica avaliação de desempenho contínua*. Isso implica reservar tempo e espaço para o supervisor e o empregado discutirem regularmente o desempenho das funções. Os gestores têm de usar competências de escuta activa e de dar opiniões de forma aberta e respeitosa para permitirem o diálogo sobre a melhoria do comportamento e do desempenho no trabalho ao longo do tempo.

Competências de Escuta Activa

- *Elimine distrações* (como o telefone) e evite barreiras físicas (sentem-se em cadeiras confortáveis, em vez de terem uma secretária no meio dos dois).
- *Oiça cuidadosamente* as ideias principais e deixe a pessoa concluir as suas reflexões sem interrupções.
- *Faça perguntas abertas* que mostrem que está interessado nas ideias e interpretações da pessoa (exemplo: "O que sugere para resolvermos este problema?")
- *Não julgue, critique ou se pretenda defender* quando a pessoa fala, concentre-se antes em perceber a sua perspectiva e experiência. Verifique se compreendeu repetindo os pontos essenciais (exemplo: "Se o percebi bem, disse-me que...").

Atenção: Nós temos dois ouvidos e dois olhos... mas só uma boca. Por isso, deixe os ouvidos e os olhos trabalharem o dobro!

Durante as sessões de supervisão apoiante, tanto o gestor como o empregado devem ter tempo para enumerar as realizações do período em análise, bem como as dificuldades e as áreas a melhorar. As conversas devem ser registadas pelo gestor e comunicadas ao funcionário para ver se ambos concordam com os seus resultados, sendo a evolução do empregado acompanhada para o caso de a gestão mudar.

3. **Proporcionar oportunidades de discussão de dificuldades e sugestões.** A supervisão apoiante tem de ser uma *comunicação nos dois sentidos*. Os elementos do pessoal é que fazem o trabalho no dia-a-dia, pelo que têm conhecimento original do que funciona ou não. Muitas vezes têm ideias para resolver problemas ou lacunas, mas em outras necessitam de conselhos e sugestões para resolverem os problemas.
4. **Assegurar que o pessoal obtém as competências e os recursos necessários.** Uma parte vital da supervisão apoiante é o acompanhamento das questões ou problemas detectados durante as conversas. Se, por exemplo, um membro do pessoal diz ter dificuldades em efectuar as suas visitas mensais devido à falta de transporte, é talvez necessário discutir com o gestor financeiro para ver como é que a organização pode atribuir mais fundos para combustível, ou colaborar com o director do programa para se coordenar a partilha do automóvel da organização. Similarmente, a supervisão apoiante dá oportunidades para debater, e por vezes até fornecer, as competências e a formação adicionais que reforcem a capacidade do pessoal para fazer o seu

trabalho. Detectar as necessidades de formação é tão importante como o acompanhamento após as formações para assegurar que todos os elementos do pessoal tenha oportunidade para aplicar as competências no trabalho e comunica-las aos colegas.

- 5. Recompensar o bom desempenho através de reconhecimento, incentivos e oportunidades de promoção.** A maioria das pessoas que trabalham em saúde e desenvolvimento são motivadas por valores e ideais de ajuda às pessoas carenciadas e reforço das comunidades. Mas só a motivação intrínseca pode não bastar para sustentar o desempenho de todos a longo prazo. O reconhecimento externo do trabalho excelente ajuda os empregados a manter a energia e o empenho. As recompensas podem ser o reconhecimento público (como louvores durante eventos comunitários ou textos de elogio em publicações de grande distribuição) ou incentivos (como pequenas ofertas ou convites para eventos especiais). Outro elemento fundamental das recompensas ao pessoal é assegurar que tenha oportunidades de promoção (como acções de formação para reforçar conhecimentos e competências).

Estratégias para a Supervisão

As estratégias de supervisão apoiante também são eficazes nas relações com organizações parceiras e sub-adjudicatários. À semelhança do que é necessário para os empregados, a supervisão apoiante para organizações não governamentais, de base comunitária ou parceiros implica:

- Assegurar que os líderes e interessados das organizações compreendam o que se espera que façam (incluindo prestação de contas);
- Fornecer, construtiva e regularmente, informações sobre o desempenho;
- Criar oportunidades regulares para que informem sobre as suas dificuldades e obter ajuda para a resolução dos problemas;
- Fornecer-lhes recursos e competências adequados para que possam realizar os seus programas eficazmente; e
- Louvar e premiar os bons desempenhos.

Cultura de Supervisão Apoiante

A integração da supervisão apoiante em toda a estrutura da organização resulta no reforço desta, com mais pessoas eficientes e satisfeitas a colaborarem para realizar a missão da mesma. A criação de uma *cultura de supervisão apoiante* ajuda o pessoal, os voluntários e a organização a prosperar.

REFERÊNCIAS

Formação e Supervisão de Iniciativa
<http://initiativesinc.com/resources/publications/techExpertise/training.htm>

Supervisão Apoiante para Melhorar os Cuidados de Saúde Primários Integrados
<http://www.msh.org/Documents/OccasionalPapers/upload/Supportive-Supervision-to-Improve-Primary-Health-Care.pdf>

Orientações para a Implementação da Supervisão Apoiante: Guia Passo a Passo com Ferramentas de Apoio à Vacinação
<http://www.path.org/publications/detail.php?i=1212>

Avaliações de Desempenho

DEFINIÇÕES

Avaliação de Desempenho (PA)— Processo estruturado de análise e debate do desempenho pelos empregados das funções atribuídas, dos objectivos alcançados e do cumprimento das responsabilidades durante um período de tempo específico.

Avaliação Colectiva—Um tipo de avaliação de desempenho que incorpora as opiniões dos responsáveis, subordinados, colegas, utentes e outros no processo de análise.

Plano de Melhoria do Desempenho (PIP)—Plano estruturado e mensurável para ajudar empregados com mau desempenho a melhorar até ao nível esperado para a sua função.

P Porquê e como deve a minha organização efectuar avaliações de desempenho aos funcionários?

R O processo de avaliação de desempenho (PA) reforça a organização e gera melhor desempenho individual ao destacar e solidificar a ligação entre desempenho individual e organizacional. O processo de avaliação de desempenho (PA) reforça:

- **A organização e gera melhor desempenho individual ao destacar e solidificar a ligação entre desempenho individual e organizacional.** As PAs incluem frequentemente a revisão das atribuições e objectivos de empregados para que as suas responsabilidades e fins coincidam com os da organização ou programa.
- **Fazer corresponder as atitudes e o desempenho do pessoal aos valores da organização.** Ao estabelecer objectivos de desempenho, determinar os valores que a organização quer ver reflectidos na acção dos empregados, para além da execução das tarefas típicas do cargo.
- **Recompensar e incentivar o bom desempenho.** O processo PA dá oportunidade para se reconhecer e estimular o bom desempenho. Quando os empregados se sentem valorizados, é provável que se empenhem mais no trabalho, tornando-se mais produtivos.
- **Identificar e resolver problemas formalmente.** As PAs reforçam a comunicação contínua, proporcionando um fórum para os empregados e os supervisores se reunirem e debaterem problemas e dificuldades e registarem as questões discutidas.
- **Identificar necessidades de formação e de evolução profissional** Ao determinarem os objectivos de desempenho, o empregado e o supervisor podem planear a formação necessária para ajudar o empregado a alcançá-los.

Como Estabelecer um Processo de Avaliação de Desempenhos

Para criar o seu processo de PA, utilize as etapas seguintes como orientação.

1. Defina os fins e os objectivos do processo de PA.

Definir as finalidades e os objectivos ajuda o pessoal e a organização a perceber e acompanhar o processo.

ETAPA 1: Exemplo

Propósito

- Reforçar a organização pelo fomento dos desempenhos individuais e a ligação do desempenho pessoal ao sucesso organizacional.

Objectivos

- Rever e actualizar as descrições de funções.
- Suscitar o diálogo entre os empregados e os supervisores.
- Identificar necessidades e desejos de evolução profissional.
- Estabelecer objectivos de desempenho acordados.

2. Delineie o processo de PA para a sua organização.

Com opiniões do pessoal em diferentes níveis, adapte o processo às necessidades da sua organização e tome as seguintes decisões:

- Que tipo de sistema de avaliação de desempenho pretende? Avaliação Colectiva — Um tipo de avaliação de desempenho que incorpora as opiniões dos responsáveis, subordinados, colegas, utentes e outros no processo de análise—ou uma combinação?
- Qual a frequência pretendida das avaliações? Anual, anual com revisão semestral, ou integrada em período de experiência?
- As avaliações serão específicas para cada tipo de pessoal — responsáveis, pessoal geral e voluntários?
- Quem realiza as avaliações e para quem?
- Como é que as informações recolhidas na avaliação são registadas e utilizadas?
- Como é que o processo de PA se liga a outros processos organizacionais, como período de pagamento, supervisão ou controlo de qualidade?

3. Criar materiais de PA.

Ao criar formulários e ferramentas de PA, tenha em conta a justiça, a coerência e a funcionalidade. Torne as ferramentas simples e fáceis de utilizar e teste-as antes da implementação. O quadro seguinte apresenta algumas ferramentas de PA úteis.

FERRAMENTA	UTILIZAÇÃO	ELEMENTOS DO PROCESSO
Plano de Desempenho do Empregado	Elaborado no início da colaboração. Actualizado periodicamente após a avaliação do supervisor e a auto-avaliação do empregado terem sido analisadas e debatidas conjuntamente.	<ul style="list-style-type: none"> • Anexar a descrição de funções final revista. • Registar e documentar os objectivos de desempenho para o ano seguinte. • Indicar actividades de aperfeiçoamento profissional (realização sujeita às prioridades da organização e aos fundos disponíveis).
Auto-avaliação dos Empregados	Preenchida primeiro pelo funcionário e recebendo depois a avaliação do supervisor.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisão das atribuições dos cargos. • Elencar realizações e dificuldades no alcance dos objectivos estabelecidos no Plano de Desempenho do Empregado. • Classificação do desempenho de acordo com critérios chave. • Estabelecimento de objectivos de desempenho para o período seguinte. • Indicação do aperfeiçoamento profissional desejado. • Dar opinião sobre a supervisão e apoio recebidos.
Avaliação do Empregado pelo Supervisor	Preenchida pelo supervisor após receber a auto-avaliação do empregado.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisão das atribuições dos cargos. • Avaliação da realização dos objectivos de desempenho no período em análise. • Resumo das conclusões da análise colectiva (se apropriado). • Incluir observações sobre o desempenho geral.

PONTOS A CONSIDERAR

Um processo de PA eficaz é:

- **Participativo**— Tanto o supervisor como o empregado têm de contribuir. As opiniões dos colegas e de outros responsáveis também podem ser incluídas.
- **Transparente**— Todo o pessoal deve compreender o processo de PA e os critérios utilizados para a avaliação do desempenho.
- **Aplicado sistematicamente**— Independentemente das avaliações de desempenho individuais se realizarem por fases ou simultaneamente, têm de ser feitas de forma uniforme *com todo o pessoal* para assegurar justiça e coerência.
- **Revisto regularmente**— As PAs têm de ser verificadas regularmente para assegurar a sua pertinência, precisão e correspondência às necessidades da organização.

FERRAMENTA	UTILIZAÇÃO	ELEMENTOS DO PROCESSO
Avaliação Colectiva de Desempenho	Usada para avaliar o desempenho do empregado pelo supervisor, colegas e subordinados. Os resultados podem ser fornecidos ao empregado e/ou incorporados na avaliação do supervisor para proporcionar um parecer mais diversificado.	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar indicadores de desempenho como competências profissionais, confiabilidade, comunicação, trabalho em equipa ou profissionalismo. • Definir os pontos fortes e as áreas a melhorar do empregado.
Plano de Melhoria do Desempenho	Usado quando o desempenho do empregado não corresponde às expectativas para o cargo.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar os deveres ou responsabilidades do cargo que não são desempenhados ao nível esperado. • Indicar exemplos de desempenho específicos e relativos ao trabalho (fracos, aceitáveis). • Indicar padrões de desempenho de trabalho aceitáveis e expectativas a cumprir de forma constante. • Especificar claramente o prazo de reanálise. • Identificar medidas para avaliar a evolução.

4. Estabelecimento de um plano de implementação e monitorização de PA.

Estabeleça um cronograma claro das actividades e a lista de participantes no processo:

- **Estabeleça indicadores** para verificar a eficácia dos pontos de referência chave durante o processo PA (por exemplo, prazos para criar, testar e rever os formulários PA, datas para concluir um processo piloto e número de análises de desempenho a realizar em determinado período de tempo).
- **Controle a abordagem com um grupo restrito de pessoal** para observar como decorre o processo, avalie a facilidade de utilização e efectue ajustamentos conforme necessário.
- **Lance** o processo (por etapas, se necessário) em toda a organização.
- **Avalie e aplique as lições retiradas** para melhorar o processo, facilitar a sua utilização pelos supervisores e empregados e aumentar a eficácia geral.

5. Formar o pessoal e os supervisores para o processo PA.

A avaliação de desempenho não é intuitiva. Os supervisores e o pessoal precisam de aprender como preencher os formulários, comunicar entre si e estabelecer objectivos. A formação dos supervisores deve abranger a explicação dos fins e objectivos da PA, o ministrar da avaliação de desempenho, o fornecimento de opiniões aos empregados e a definição de objectivos de desempenho.

Os empregados necessitam de formação para perceberem os fins e objectivos da PA, o que esperar durante uma reunião de PA e como lidar com as opiniões, comunicar com os supervisores e definir objectivos de desempenho.

REFERÊNCIAS

Fundos para ONGs – Gestão de Recursos Humanos para ONGs
<http://www.fundsforngos.org/human-resource-management-2/human-resource-management-ngos>

360 Degree Feedback (avaliações colectivas)
<http://www.businessballs.com/performanceappraisals.htm>

Biblioteca Livre de Gestão – Avaliações/ Análises de Desempenho de Empregados
http://managementhelp.org/emp_perf/perf_rvw/perf_rvw.htm

Pessoal Chave

P O que devo fazer se alguém considerado como *Pessoal Chave* abandonar o projecto?

R O seu Acordo de Cooperação descreve o termo “Pessoal Chave” como o conjunto de indivíduos específicos da sua equipa de projecto que foi homologado no momento da adjudicação e refere que quaisquer alterações ao mesmo devem ser aprovadas pelo Oficial de Acordos (AO). Mas o que é que isto significa?

O Pessoal Chave é composto por indivíduos identificados no seu Acordo como pessoas que ocupam cargos essenciais para a implementação com sucesso da adjudicação ou como pessoal directamente responsável pela gestão do contrato.

Apesar de todos os elementos da sua equipa desempenharem um papel importante, só um pequeno número de pessoas serão designadas no Acordo como sendo Pessoal Chave. O efectivo do pessoal chave designado para qualquer adjudicação não deve ultrapassar cinco pessoas ou 5% dos seus funcionários a trabalhar na adjudicação, conforme o que for mais numeroso.

Quaisquer alterações referentes ao Pessoal Chave necessitam de aprovação por parte da USAID. Caso seja necessário efectuar qualquer alteração, deve seguir os seguintes passos:

1. Notificar o seu Representante do Oficial de Acordos (AOR)/Representante do Oficial de Contratos (COR) logo que detecte uma possível mudança (por exemplo, se um indivíduo designado como Pessoal Chave apresentar a sua demissão). No caso de rescisão, certifique-se de que seguiu os procedimentos de recursos humanos (RH) da sua organização.
2. Após aplicar os procedimentos da sua organização, organize um concurso público justo e aberto para recrutar um substituto. Documente o processo e a sua decisão. Com base nos requisitos do cargo, selecione o melhor candidato a apresentar à sua agência de financiamento, uma vez que só pode ser apresentado um candidato por cargo de pessoal chave.
3. Quando tiver seleccionado um candidato, se a sua política de Recursos Humanos o permitir, pode adiantar uma proposta condicional de emprego que refira que a selecção dos candidatos tem de ser aprovada pelo AO. Não ofereça emprego nem assine contratos de trabalho sem cumprir esta condição.

Nota: Se estiver a pensar contratar alguém de outro projecto ou do governo do país anfitrião, fale antecipadamente do assunto com o seu AOR/COR, antes mesmo de efectuar uma proposta condicional. O motivo de preocupação é “a caça furtiva”: contratação de alguém de fora, de um outro projecto financiado pela Equipa do Governo dos EUA, ou do governo do país anfitrião.

DEFINIÇÕES

Pessoal Chave—Pessoal directamente responsável pela gestão do contrato, ou pessoal com as competências técnicas/profissionais certificadas pelo AOR/COR como sendo essenciais à correcta implementação do programa.

NO SEU ACORDO

A cláusula “*Pessoal Chave*” encontra-se na secção “*Participação Fundamental*” do “*Plano*” do seu Acordo. A cláusula contém tanto os termos dos requisitos como a lista do Pessoal Chave designado no seu Acordo.

PONTOS A CONSIDERAR

A sua organização tem políticas de recursos humanos activas para lidar com as questões de recrutamento, demissões e rescisões?

REFERÊNCIAS

USAID ADS Chapter 303 – Grants and Cooperative Agreements to Non-Governmental Organizations
<http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303.pdf>

- Envie um pedido de aprovação por escrito do novo candidato para o seu AO, incluindo o respectivo CV e uma breve explicação dos motivos que justificam a sua nomeação (por exemplo, pontos fortes, competências, etc.).

Sugestão: Certifique-se sempre de que possui a aprovação documentada em e-mail ou carta formal. Se falar sobre uma alteração com o seu AO telefonicamente, faça a comprovação da conversa através de um e-mail que confirme a aprovação verbal.

Para impedir quaisquer problemas, o AO contactá-lo-á para estabelecer uma aprovação, após a qual poderá avançar e contratar o indivíduo que seleccionou.

Por fim, o AO enviará um pedido de modificação do seu acordo, para documentar formalmente a alteração referente ao Pessoal Chave. Esta modificação formal pode surgir em data posterior. Por vezes, o AO aguarda para efectuar várias modificações em conjunto, para diminuir o trabalho administrativo, mas tal não atrasa a sua competência para contratar novo Pessoal Chave.

3.6

Colaboração com Voluntários para Reforçar a Sua Organização

P Como podem os voluntários apoiar uma organização?

R Os voluntários podem ser activos importantes na organização. Ao oferecerem tempo, energia e talentos, podem criar entusiasmo, dar novas competências, aumentar a participação das comunidades, servir de ponte para as populações alvo, reforçar as iniciativas de angariação de fundos e complementar a acção do pessoal remunerado. Podem ser especialmente importantes para organizações que lutem com limites orçamentais e de pessoal para responderem às necessidades dos utentes.

Para os aproveitar da melhor forma e garantir que tenham uma experiência positiva como voluntários, é importante geri-los eficazmente. O ponto seguinte trata de como recrutar, seleccionar, formar, supervisionar e apreciar voluntários.

Começar: Perguntas Chave a Fazer

O valor dos voluntários é determinado pela medida em que correspondam às necessidades da organização. Para avaliar isso, deve-se analisar onde se precisa de ajuda, quais os recursos existentes e se os voluntários serão a melhor solução. Eis algumas questões importantes para se determinar se se *pode* e *deve* recorrer a voluntários:

- Temos actividades ou tarefas adequadas a não-membros do pessoal?
- Que tipos de competências ou conhecimentos são necessários para as executar?
- Essas actividades ou tarefas são específicas e de curto prazo? Ou são permanentes e exigem empenhamento a mais longo prazo?
- Precisaremos de formar os voluntários para que possam cumprir as suas tarefas mantendo os padrões da organização?
- Temos pessoal remunerado suficiente para formar e enquadrar os voluntários?
- Temos o material de que os voluntários precisam para as suas actividades?
- Como vamos supervisionar e avaliar o trabalho dos voluntários?
- Após investirmos na formação de voluntários, como vamos mantê-los comprometidos com o nosso programa?
- Como vamos comprovar o tempo doado pelos voluntários, para cumprirmos o nosso requisito de partilha de custos e/ou para demonstrar o apoio comunitários às nossas actividades? (Ver *Gestão Financeira 2.4*)

Recrutamento com Recurso à Comunidade

Após se determinar os voluntários necessários para a organização, o que se pretende que eles façam e os recursos necessários para os apoiar, a etapa seguinte é encontrá-los. Geralmente, as pessoas tornam-se voluntárias nas organizações 1) contactando-as e oferecendo ajuda, ou 2) em resposta a campanhas de recrutamento.

DEFINIÇÕES

Voluntário—Pessoa que presta um serviço ou tarefa por querer, sem ser paga.

Gestão de Voluntários—Processo de recrutamento, selecção, formação, supervisão e apoio de voluntários para reforçar os desempenhos e resultados de uma organização.

CINCO ERROS COMUNS SOBRE A GESTÃO DE VOLUNTÁRIOS

- Os voluntários são grátis.
De facto, os voluntários precisam de investimento em tempo e dinheiro para serem usados eficazmente.
- Qualquer um pode gerir voluntários.
A gestão de voluntários é uma competência como a gestão do pessoal.
- Não é preciso muito tempo para gerir os voluntários.
Os voluntários precisam de supervisão e apoio — e sabe-se que isso demora!
- Não é preciso pessoal para gerir voluntários (eles gerem-se a si próprios, basta aparecerem).
Para se manter a qualidade dos programas, é preciso destacar pessoal para a supervisão do trabalho dos voluntários.
- Não nos podemos dar ao luxo de ter gestão de voluntários.
Errado! Gerir os voluntários transforma-os num activo.

Adaptado de Idealist.org, site dedicado à articulação de voluntários, desempregados e organizações sem fins lucrativos

Louvar o trabalho, o tempo e a energia dos voluntários... Não é só agradecer às pessoas pelo seu serviço, é também destacar a importância da sua contribuição e incentivá-las a continuar.

No recrutamento, convém pensar no tipo de pessoas que se espera atrair para o voluntariado, tendo em conta que os membros da comunidade local são frequentemente os mais dedicados e empenhados, por terem interesse pessoal na obra. Convém também arranjar voluntários de várias idades, sexos e grupos étnicos (se adequado), para se criar uma equipa heterogénea. Cria-se depois o plano de recrutamento. Este pode incluir:

- Pessoal do recrutamento, membros da direcção e outros contactos pessoais:* Há muitos voluntários que começam o trabalho comunitário a pedido de amigos, familiares ou vizinhos. As pessoas costumam responder positivamente quando são convidadas pessoalmente.
- Ir onde as pessoas estão:* Em vez de fazer as pessoas vir a nós, deve-se ir ter com elas. Para recrutar voluntários, deve-se ir a eventos de outros grupos e aos locais de reunião dos voluntários potenciais.
- Passar a palavra:* É importante informar todos de que a ONG existe e precisa de voluntários. Deve-se afixar informações nos mercados, escolas e centros comunitários, na internet, em boletins de informação e em locais que possam ser vistos pelos potenciais voluntários.

Fazer Corresponder o Voluntário à Actividade ou Tarefa

É útil criar um formulário de candidatura para potenciais voluntários, para se recolherem informações de contacto, experiência, nível educativo, competências, tempo disponível e outras que sejam importantes.

Após a recepção das candidaturas, analisar as habilitações dos candidatos e ver se as competências e capacidades correspondem ao que se pretende que façam. Pode-se convidar os candidatos escolhidos para uma entrevista, pedir e verificar referências e confirmar informações importantes quanto à experiência.

Se a dada altura houver muitos voluntários, criar um quadro com os nomes dos potenciais voluntários, as informações de contacto, dias e horas disponíveis, competências especiais, e o que querem ou não fazer. Isto ajuda a controlar e a colocar os voluntários nas funções em que estejam interessados.

É necessário definir claramente aos candidatos os papéis e responsabilidades dos potenciais voluntários na organização. Isto pode ser feito numa conversa ou num acordo escrito. Os pontos a tratar são o prazo requerido (curto prazo, longo prazo ou recorrente), as tarefas específicas a executar e a formação e supervisão que se oferece. Ao esclarecer à partida os papéis de todos, faz-se com que tantos os voluntários como a organização percebam igualmente o que se espera deles e o que eles podem esperar em troca. Isto ajuda a evitar confusões e discórdias no futuro.

Orientação dos Voluntários da Organização

Tal como os membros do pessoal, os voluntários precisam de quem os oriente, forme e gira. Convém fazer com que os novos se sintam acolhidos e explicar-lhes a obra, porque é que ela é feita e porque é que a ajuda deles é importante. Muita gente trabalha melhor com uma visão de conjunto.

Deve ser nomeado um membro do pessoal para dar aos voluntários orientação completa, apresentando-lhes a organização, o pessoal, os objectivos e missão, as instalações, as actividades e as estruturas. Esta orientação vai ajudá-los a compreender e executar as suas tarefas, mas também lhes fornece informações importantes para darem aos parentes, amigos e conhecidos. Lembramos que, graças ao seu trabalho na organização, os voluntários tornam-se embaixadores desta no seio da comunidade.

A Formação de Voluntários é Vital para o Sucesso – Deles e da Organização

Frequentemente os voluntários querem e estão prontos a trabalhar, mas não têm competências técnicas nem percebem os sistemas e procedimentos da organização. Não se parta do princípio de que “terminarão por perceber”. Deve-se prever uma pasta de formação, contendo as informações gerais sobre a ONG e as específicas da função de cada voluntário. É também de criar um manual do voluntário com as directivas e procedimentos aplicáveis, a dar a cada um deles quando entrarem ao serviço.

Se houver muitos voluntários podem fazer-se sessões formais de formação, mas se forem poucos e com tarefas diferentes na organização, pode ser mais eficaz o aconselhamento e orientação individuais na formação dos voluntários.

Supervisão Idêntica à do Pessoal Remunerado

A supervisão do trabalho dos voluntários é tão importante como a do pessoal. Pontos-chave:

Usar o tempo das pessoas judiciosamente: Ter requisitos de tempo razoáveis e claros. As pessoas gostam de saber antecipadamente que tempo têm de dar.

Supervisionar os voluntários: Cada voluntário deve ter como supervisor determinado membro do pessoal, o coordenador central de voluntários ou outro com quem colaborem estreitamente. O voluntário e o supervisor devem contactar regularmente para tratar das dúvidas ou preocupações que ambos possam ter. A comunicação franca e frequente entre supervisores e voluntários ajuda a melhorar o desempenho, faz o voluntário sentir-se apoiado e resolve problemas que possam surgir.

Monitorizar e avaliar os voluntários: Mesmo não sendo pagos, os voluntários representam a organização e o seu trabalho reflecte-se na imagem desta na comunidade e entre os doadores. Pode ser útil criar avaliações de desempenho para controlar as presenças e a pontualidade, a participação nas actividades do projecto e os resultados alcançados.

Louvar e Premiar o Bom Trabalho

Louvar o trabalho, o tempo e a energia dos voluntários é fundamental para os gerir bem e manter. Não é só agradecer às pessoas pelo seu serviço, é também destacar a importância da sua contribuição e incentivá-las a continuar. Algumas formas de demonstrar apreço são:

- diplomas de serviço;
- perfis dos voluntários em relatórios e outras publicações;
- eventos de agradecimento aos voluntários;
- pequenos brindes, como camisolas, bonés ou sacos;
- louvores públicos durante eventos comunitários;
- oportunidades de obterem novos conhecimentos e competências através de formação e conferências; e
- oportunidades de liderança no seio do grupo dos voluntários.

Lembramos que, graças ao seu trabalho na organização, os voluntários tornam-se embaixadores desta no seio da comunidade.

REFERÊNCIAS

Ashoka – How to Recruit and Train Volunteers
http://www.genv.net/en-us/grow_it/sustainability/volunteers

Idealist Volunteer Management Resource Center
<http://www.idealist.org/info/VolunteerMgmt>

Making the Most of Volunteers
<http://volunteer.org.in/MakingMostVolunteers.php>

