

GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: MANUTENÇÃO DE RECURSOS HUMANOS VOLUNTÁRIOS

TATIANE VIANA GONÇALVES

Centro Universitário Adventista de São Paulo, Campus São Paulo (UNASP-SP)
tatikaane_14@hotmail.com

ÁREA TEMÁTICA: ADMINISTRAÇÃO DO TERCEIRO SETOR

TÍTULO: GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: MANUTENÇÃO DE RECURSOS HUMANOS VOLUNTÁRIOS

RESUMO

Uma das principais dificuldades atualmente encontradas pela gestão de pessoas no Terceiro Setor está na manutenção do voluntariado. O objetivo deste trabalho é analisar a questão relacionada a gestão de pessoas e o seu trabalho com os voluntários, como se dá a liderança e motivação. A partir disso, a questão é em quais pontos a gestão de pessoas pode trabalhar afim de elaborar processos eficazes para manter o voluntariado. A metodologia aplicada tem caráter descritivo. Foi realizado uma pesquisa bibliográfica inicial o que norteou a pesquisa quantitativa com voluntários e gestores da região sul de São Paulo em um questionário fechado. Os dados obtidos foram analisados e representados em gráficos. Concluiu-se que a gestão de pessoas precisa trabalhar de forma a desenvolver pessoal e profissionalmente os voluntários através de treinamento e qualificações, aplicar a liderança orientada para pessoas, avaliar o trabalho desenvolvido e assim manter o voluntário motivado.

Palavras chave: Terceiro Setor, gestão de pessoas, voluntariado e motivação.

ABSTRACT

One of the major difficulties currently encountered by the management of people in the Third Sector this in keeping volunteering. The objective of this study is to analyze the issue related to managing the people and the work with volunteers, how is the leadership and motivation. From thereof, the question is at which point the management the people can work in order to develop effective processes to keep volunteering. The methodology used is descriptive, was conducted an initial search which guided the quantitative research with volunteers and managers of the southern region of São Paulo in an enclosed questionnaire. The data were analyzed and represented in graphs. It was concluded that the management the people need to work in order to develop personally and professionally volunteers through training and qualifications, utilize the oriented leadership to people, assess the work done so keep motivated volunteer.

Key words: Third Sector, people management, volunteering and motivation.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, O Terceiro Setor ganhou uma espaço considerável na sociedade formada hoje por três setores: o Primeiro Setor tem por finalidade dar assistência as necessidades do Estado. A administração é realizada pelo Governo seja ele Federal, Estadual ou Municipal; O Segundo Setor destina-se a atender as demandas do Mercado, concentrado em atingir os objetivos e metas estabelecidas pelas empresas para obter os resultados esperados, o

seu objetivo final é o lucro. As organizações que fazem parte desse setor são empresas privadas (ALMEIDA; SOUZA; DIAS, 2014)

O Terceiro Setor nasce da necessidade de preencher as atividades que o Primeiro e o Segundo Setor não desempenham, as instituições do Terceiro Setor podem ser particulares ou públicas desde que não tenham como objetivo a geração de lucro. De acordo com Hudson (1999), o Terceiro Setor é formado por organizações que prestam serviços sociais ao invés de econômicos, a estrutura deste setor abrange instituições de caridade, instituições religiosas, organizações voltadas para a arte, entidades beneficentes, sindicatos, associações profissionais e demais organizações voluntárias, aquelas que não visam o lucro e administram sem receita.

Para Hudson (1999) o maior patrimônio de uma organização são as pessoas. No mundo de constantes mudanças a gestão de pessoas torna-se uma das áreas mais importantes dentro da organização.

Uma das grandes forças de uma organização sem fins lucrativos é que as pessoas não trabalham nela para viver, mas por uma causa (nem todas, mas muitas). Isso também cria uma tremenda responsabilidade para a instituição: a de manter a chama viva e não permitir que o trabalho se transforme em apenas um emprego. (DRUCKER, 2006, p.120)

Este trabalho tem como objetivo analisar a questão relacionada a gestão de pessoas e o seu trabalho com os voluntários, como se dá a liderança e a motivação. Uma das grandes dificuldades que se encontram nas organizações do Terceiro Setor está relacionada a manutenção do quadro voluntariado. A partir disso, a questão é: em quais pontos a gestão de pessoas pode trabalhar a fim de elaborar processos eficazes para a solução desse problema?

A pesquisa tem o intuito de colaborar para que as organizações do Terceiro Setor que estão em expansão e mesmo aquelas são bem estruturadas e que possuem a gestão de pessoas, possam contar com um material que contribua para facilitar o desenvolvimento do seu pessoal voluntário e considerando a proposta de orientação para a gestão de pessoas neste trabalho, acreditamos que o administrador seja o profissional capacitado para efetuar esta função, logo, este trabalho torna-se importante também para a formação acadêmica do futuro bacharel em administração que poderá atuar em empresas do Terceiro Setor e liderar pessoas.

2.FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A gestão de pessoas no Terceiro Setor e o voluntariado

Segundo Chiavenato (1999) há um tempo a comunicação e o tratamento entre pessoas e organização era algo formado por opiniões opostas e conflitantes. Observava-se que os objetivos da organização que eram obter lucro, produtividade, eficácia, maximização da aplicação de recursos físicos entre outros, eram diferentes e opostos aos objetivos das pessoas que buscam melhores salários, melhores condições de trabalho, lazer, segurança. O que se via era sempre o ganhar- perder, se uma parte obtiva os seus objetivos, a outra não ganhava nada. Porém, através de análises foi possível chegar a conclusão que se a organização quer alcançar os seus objetivos, é preciso focar os esforços das pessoas para que elas atinjam também os seus objetivos, fazendo com que tanto a organização como o pessoal possam sair ganhando no final. Não se trata de algo fácil e precisa-se de negociação, comunicação e também esforço mútuo e contínuo de ambas as partes.

Este fato não é diferente em organizações do Terceiro Setor, a gestão de pessoas precisa trabalhar em conjunto com o voluntariado para que ambos atinjam os seus objetivos. O que distingue a gestão de pessoas no Terceiro Setor é que:

Diferentemente do trabalho nos setores públicos e privados, grande parte das tarefas nas organizações do terceiro setor é realizada por ativistas não remunerados que buscam alcançar propósitos sociais. Não raro, os voluntários são pessoas ocupadas, cujos compromissos com o emprego e com a família quase nada têm a ver com o propósito da organização[...]liderar esse tipo de pessoas requer que se conte muito mais com a inspiração, paixão, o lisonjeio, a persuasão e a pressão dos pares do que com a autoridade, os incentivos financeiros ou os cargos com títulos pomposos. (NANUS; DOBBS,2000, p.24)

Conforme Nanus e Dobbs (2000), organização do Terceiro Setor tem como objetivo melhorar a qualidade de vida das pessoas, os voluntários dedicam seu tempo e habilidades como expressão do desejo de servir ao bem comum, a gestão de pessoas possui uma grande responsabilidade neste sentido. É de extrema importância que líderes e liderados tenham um bom relacionamento, o gestor precisa estar preparado para lidar com esse grupo de pessoas em organizações do terceiro setor, este é o desafio que difere a liderança dessas organizações das demais.

É preciso que os administradores e gestores estejam engajados no desenvolvimento do seu pessoal através de processos de gerenciamento construídos pela organização que possibilite a todos os administradores dar prioridade ao gerenciamento do pessoal, tais processos são muito importantes em organizações do terceiro setor. Existe uma conclusão errônea: é de que o desenvolvimento das pessoas nessas organizações acontece de forma natural e automática e muitas vezes se dá somente com o acompanhamento da evolução do seu trabalho. (HUDSON, 1999).

Segundo Friedman; Hatch e Walker(2000) O “capital Humano” é uma expressão que considera as pessoas como um bem valioso que pode ser desenvolvido e não um recurso a ser consumido, os autores ainda enfatizam que: “as pessoas tornam-se mais valiosas quando investimos nelas. Além disso podemos medir o retorno desse investimento” (Friedman;Hatch e Walker,2000, p.17).

Ainda sobre esta vertente, Chiavenato (2010) enfatiza que as pessoas possuem uma capacidade incrível de aprender e desenvolver-se e que educação é primordial nesse processo. Para ele, educar é a necessidade do ser humano de trazer de dentro para fora todo seu potencial, é a educação que possibilita ao ser humano a oportunidade de ser aquilo que tem o poder de ser, seja o que ele adquire (conhecimento) ou o que já nasce dentro de si. Ele ainda continua:

Desenvolver pessoas não é apenas lhe dar informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem.(CHIAVENATO, 2010, p.362)

A arte de desenvolver pessoas vai muito além da informação que lhes é passada. Consiste em fazer com que elas possam abrir seus horizontes, identificar dentro de si mesmo o que pode ser mudado para que possam obter maior desempenho nas tarefas a si designadas.

2.1.2 O papel do gestor como líder

Vergara descreve da seguinte forma a capacidade que gestor precisa ter:

O líder forma outros líderes com cujos seguidores compartilham visão, missão, objetivos, metas, estruturas, tecnologia, estratégias. O desejado comprometimento das pessoas pode ser obtido pelo compartilhamento desses elementos. (VERGARA, 2003, p.49)

O gestor acima de tudo precisa entender que ele é um líder em frente às pessoas, e precisa agir como tal, incorporando as suas habilidades e as adquiridas no bom desempenho do seu pessoal e na formação também de outros líderes. Existem quatro elementos que caracterizam a liderança: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar. A liderança é definida como:

Um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações. Define-se por liderança como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. (CHIAVENATO, 1999, p.94)

Para Robbins (2007) no mundo atual que está em constante mudança, às organizações necessitam de líderes e administradores que sejam fortes para chegar ao nível máximo de eficácia. Necessitam líderes que tenham visão de futuro e sejam capazes de contagiar os outros membros a organização a querer realizar essa visão.

Voluntários e outras pessoas que não estão na folha de pagamento podem ser conduzidos sem maiores incentivos financeiros porque seus líderes não os estão pressionando, dirigindo ou incitando como muitos líderes de empresas privadas poderiam tentar fazer. Em vez disso, como treinadores, seus líderes estão buscando inspirar, encorajar, energizar e focalizar sua paixão e suas preocupações sociais da maneira mais produtiva. (NANUS; DOBBS, 2000, p.32)

As pessoas quando decidem tornar-se voluntárias precisam ser acolhidas pela instituição e por seus líderes de forma a transformar esse impulso e energia em compromisso e assim, fazer com que o seu trabalho seja feito da melhor maneira possível. É o resultado disso que vai trazer ao voluntário a satisfação pelo que faz. Tal liderança foi apontada por Robbins, Judge e Sobral (2010) em um estudo realizado pela Universidade de Michigan que dividiu líderes de acordo com seus comportamentos: Líderes orientados para as pessoas: o importante para esse tipo de liderança é as relações interpessoais, os interesses e objetivos do funcionário. Líderes orientados para a produção: diz respeito a líderes onde o foco são os aspectos técnicos, a execução das tarefas e o cumprimento das metas. Chegou-se a conclusão que pessoas orientadas pelo primeiro grupo de líderes (orientado para as pessoas) estavam mais satisfeitos com o trabalho, possuíam maior motivação e um bom relacionamento com seus líderes. Quer seja a ferramenta utilizada, é preciso, acima de tudo, entender que as pessoas e neste caso os voluntários são o bem

primordial e mais valioso de uma organização, e, assim como ouro precisam ser “lapidadas” e se tornarem cada vez mais valiosas.

2.2 Teorias da motivação

Segundo Abraham Maslow *apud* Robbins, Judge e Sobral (2010) cada ser humano possui dentro de si uma hierarquia de categorias de necessidade são elas: Fisiológicas: inclui fome, sede, sono, sexo. Tratam-se das necessidades mais baixas da categoria; segurança: a necessidade de proteção contra algo físico e emocional; social: desejo de fazer parte de um grupo, afeição, aceitação, amizade; estima: o desejo de reconhecimento, respeito próprio, realização; auto realização: realização do próprio potencial, se tornar o que se é capaz, autodesenvolvimento.

A passo que cada necessidade é atendida de acordo com a teoria, passa para a próxima necessidade, embora nenhuma necessidade seamos atendida em sua totalidade, porém as pessoas podem subir e descer na hierarquia, portanto para motivar o indivíduo é necessário saber em que nível ele se encontra. (Robbins; Judge; Sobral, 2010).

A motivação e suas teorias são capazes de explicar muito dos comportamentos do indivíduo dentro da organização, principalmente no que diz respeito ao terceiro setor que ainda apresenta muitas dificuldades na área de gestão de pessoas.

Após analisar a forma como os gestores tratavam o seu pessoal, McGregor concluiu que existem duas teorias que caracterizam o funcionário, as teorias x e y. Na teoria x os funcionários não gostam de trabalhar e precisam de incentivos e orientação para fazer o trabalho. Ao oposto da teoria x, a teoria y parte da premissa de que os funcionários acham normal o trabalho, assim como sair para se divertir (Robbins; Judge; Sobral, 2010).

Teoria da avaliação cognitiva: essa teoria sustenta a ideia de que quando alguém é recompensado externamente por comportamentos que já foram recompensado internamente, a motivação tende a diminuir. “Quando alguém é pago por um trabalho, tem a impressão de que aquilo é menos uma coisa que quer fazer e mais uma coisa que ele tem de fazer.” (Robins, 2009). Essa teoria está ligada a auto concordância, ou seja, o que leva as pessoas atingirem os seus objetivos são os seus interesses e valores.

As pessoas que perseguem objetivos profissionais por razões intrínsecas são mais satisfeitas com seu trabalho, sentem que se adaptam melhor às suas organizações e podem apresentar melhores desempenhos [...] os gestores precisam proporcionar incentivos intrínsecos além dos extrínsecos. Eles precisam fazer com que o trabalho seja interessante, reconhecer e apoiar o

crescimento e o desenvolvimento dos funcionários. (Robbins; Judge; Sobral, 2010, p.145)

A teoria da expectativa sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que essa ação trará certo resultado e da atração que esse resultado exerce sobre o indivíduo, acredita-se que isso resultará em uma boa avaliação de desempenho. (Robbins; Judge; Sobral, 2010)

O autor ainda afirma que nessa teoria o funcionário dará um maior nível de contribuição e energia se perceber essa relação entre esforço, desempenho, recompensa e satisfação.

Logo, o indivíduo busca a recompensa pelo esforço empreendido, e quando essa recompensa (o reconhecimento pelo seu trabalho) não acontece, inicia-se um processo de frustração. (VERGARA, 2003).

A teoria dos dois fatores proposta por Frederick Herzberg, afirma que dois fatores explicam o comportamento de uma pessoa em seu ambiente de trabalho: os higiênicos e os motivacionais. Os fatores higiênicos estão no ambiente de trabalho, são fatores extrínsecos como: salário, benefícios sociais, condições físicas de trabalho. Os fatores motivacionais são intrínsecos, ou seja, estão ligados aos desejos de autorrealização. (VERGARA, 2003).

Desenvolvida por David McClelland, a teoria da necessidade afirma que a realização, poder e afiliação são necessidades que podem explicar a motivação (Robbins; Judge; Sobral, 2010). “Poder refere-se a relações com pessoas, status prestígio, posições de influência. Afiliação diz respeito ao que Maslow chamou de afeto. Realização é concernente à autoestima” (VERGARA, 2009).

Tendo como base essas pesquisas, é possível entender o relacionamento entre a necessidade de realização e como se dá o desempenho no trabalho. “Os indivíduos sentem-se altamente motivados quando o trabalho tem bastante responsabilidade, opinião e grau médio de riscos”. (Robbins; Judge; Sobral, 2010, p.140)

Pensando em tudo o que gira em torno da motivação pessoal e voltando-se novamente para a questão da motivação do voluntariado, Drucker (2006) afirma que a gestão de pessoas de uma organização sem fins lucrativos precisa trabalhar, como toda organização, no intuito de desenvolver pessoas criando laços entre o voluntário e seu trabalho, e assim, fazer com que essa motivação possa crescer a cada dia.

2.2.1 O processo motivacional do voluntariado

Um grupo de voluntárias do hospital Albert Einstein questionadas sobre o que as levava a realizar o trabalho voluntário respondeu que fazer a diferença na vida de outras pessoas era o suficiente para dar continuidade as tarefas que desenvolviam ali.

A motivação parte de dentro de nós, não podemos motivar outra pessoa, o que fazemos é estimular, incentivar, provocar a motivação. A diferença é que a motivação parte de dentro de nós e o estímulo de fora. (VERGARA,2003,p.28)

Torna-se necessário que os gestores entendam que desempenham um papel muito importante no que diz respeito ao engajamento e conseqüentemente motivação do voluntariado, eles fazem parte do desenvolvimento desse estímulo que leva a motivação. Robbins, Judge e Sobral (2010) defendem que quanto maior a auto eficácia de alguém maior sua confiança na possibilidade de realizar uma tarefa com sucesso e gerar motivação, auto eficácia é a crença de um indivíduo de que pode desempenhar determinada tarefa, assim, se a pessoas possui baixa eficácia, terá maior probabilidade de diminuir seus esforços.

Para Griffin e Moorhead (1994) para que as pessoas possam entender como funciona o processo motivacional é preciso que avaliem as necessidades que gerem um determinado comportamento. Ao invés de utilizar a palavra motivação, os autores utilizam o termo necessidade. Os autores enfatizam que necessidade é determinada pelo desejo de cada um, de forma individual, o fato de sentir a necessidade de algo não significa que após realizar a necessidade, a motivação não exista mais. Logo, os indivíduos tem que escolher os comportamentos mais adequados para chegar-se a meta.

Em entrevista a Drucker (2006) o Padre Leo Bartel conta como é feito o trabalho em sua diocese com o voluntariado, ele conta da seguinte forma como percebeu a motivação na vida das voluntárias, que, de apenas “auxiliares” passou a fazer parte do “pessoal não remunerado” da instituição:

Começamos a convidar leigos, inicialmente com um expediente. Depois constatamos não só que era uma coisa boa, mas que também, em muitos aspectos, isso fortalece, encoraja e enriquece as vidas das voluntárias, das pessoas que vem nos ajudar. (DRUCKER,2006,p.120)

Percebe-se que a motivação é intrínseca, mas pode ser resultado de experiências que voluntários possam viver e estímulos que recebem de outras pessoas, trazendo para o conceito organizacional, aquilo que o gestor pode proporcionar para o seu pessoal.

3.METODOLOGIA

Inicialmente foi realizada uma pesquisa exploratória, caracterizada por um levantamento bibliográfico preliminar, para analisar os principais trabalhos publicados sobre o Terceiro Setor. Norteadas pelo levantamento bibliográfico, a metodologia adotada para realizar a efetivação da pesquisa tem caráter descritivo, esse tipo de método tem como objetivo principal descrever as características de uma população, e ainda levantar opiniões e descobrir a existência de relações entre as variáveis (GIL, 2002).

Em relação a metodologia escolhida, a pesquisa foi realizada através da técnica de levantamento de dados, “as pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer” (GIL, 2002, p.50). Pode-se definir também que a pesquisa é quantitativa, pois “prevê a mensuração de variáveis predeterminadas, buscando verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis” (APPOLINÁRIO, 2011, p. 60). Foi utilizado como instrumento da coleta de dados um questionário composto de nove questões fechadas, com alternativas que abrigavam a variedade de respostas possíveis ao problema e objetivo da pesquisa. Entre as nove questões que foram aplicadas por meio eletrônico (e-mail e web link), seis destinaram-se a voluntários e as demais aos seus gestores. Entre elas, cinco foram selecionadas para análise dos dados.

A amostra, segundo APPOLINÁRIO (2011) diz respeito ao subconjunto de pessoas selecionadas que pertencem a uma população, logo, a pesquisa foi aplicada a vinte e três pessoas, entre elas vinte voluntários e três gestores que fazem parte de três ONGs da região sul de São Paulo. Com os dados coletados, foi realizada a seleção e análise com o fim de verificar se os objetivos foram atingidos e se a contribuição científica inicial foi alcançada.

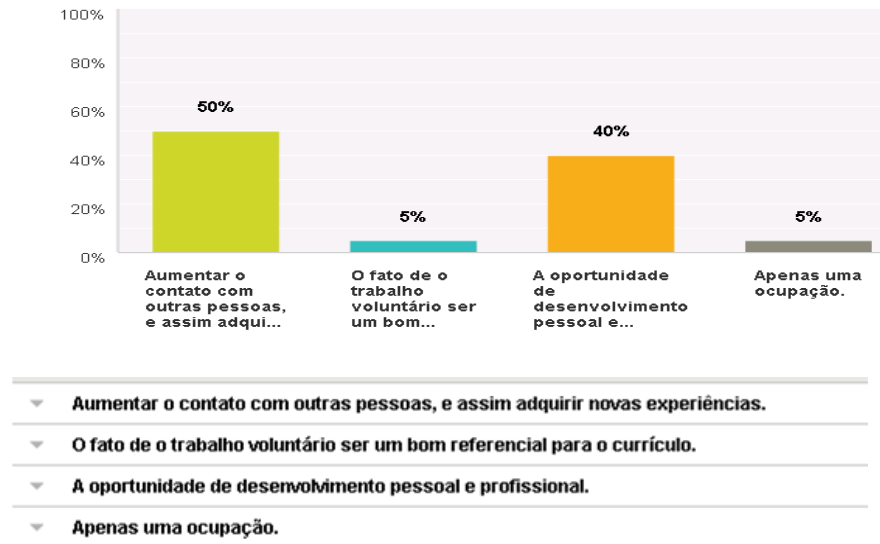
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados obtidos são apresentados a seguir através de gráficos que permitem visualizar o resultado de forma clara e objetiva (MARCONI e LAKATOS, 1999),

Posteriormente apresenta-se a interpretação e análise dos dados e a comparação com resultados já encontrados anteriormente por outras publicações. (JUNIOR,2010).

Na questão 1 foi perguntado aos voluntários sobre os fatores que os levam a se sentirem motivados a continuar participando de ações sociais, como resposta obteve-se o gráfico 1.

Gráfico 1- A motivação do voluntariado



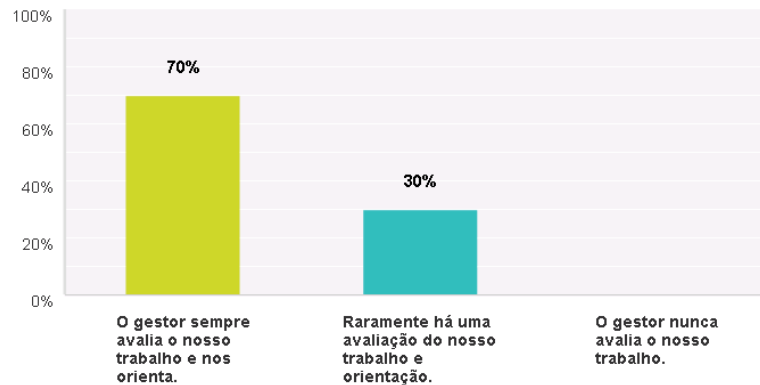
Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa

Das alternativas apresentadas, 50% dos voluntários responderam que a motivação parte da relação e contato com outras pessoas e assim adquirir novas experiências, além disso 40% relacionam a motivação com oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional. A gestão de pessoas precisa trabalhar as duas vertentes em conjunto, oferecendo novas experiências ao voluntário através da função que ele desempenha e em cima disso dar a oportunidade desse voluntário se desenvolver pessoal e profissionalmente.

Por meio da participação em atividade voluntárias, as pessoas encontram espaço para seu crescimento pessoal, para “auto atualização”, segundo termo cunhado por Maslow. [...] para muitos, a ação voluntária permite a utilização de talentos, habilidades e potenciais não aproveitados no seu dia-a-dia profissional. (CAMARGO *et al*, 2001, p.118)

A partir da questão 2, buscou-se saber como funciona a avaliação do trabalho dos voluntários por seus gestores, os resultados encontram-se dispostos no gráfico 2.

Gráfico 2- A avaliação do trabalho pela gestão de pessoas

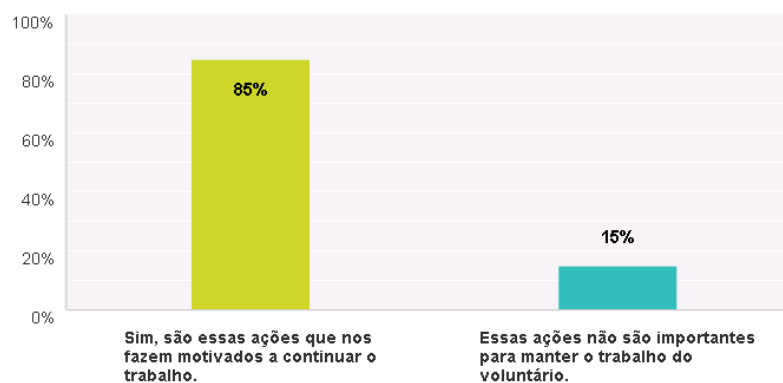


Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa

Ao se analisar a questão, 70% dos voluntários responderam que seus gestores sempre avaliam o trabalho e os orientam, em contrapartida 30% sinalizaram que raramente avaliação e orientação. É essencial que os gestores entendam a relevância da avaliação do trabalho que o voluntário desempenha, tanto para organização quanto para o engajamento desse voluntário. O papel do voluntário sempre será uma contribuição importante e o que demonstra seu compromisso pessoal, entretanto a sua função deve ser frequentemente levada a análise e avaliação para não que saia do seu objetivo. (CAMARGO *et al*,2001).

Na questão três foi perguntado aos voluntários se ações como treinamentos, qualificações e orientações oferecidas pela gestão de pessoas são importantes para mantê-los no trabalho voluntário, obteve-se como resultado o gráfico 3.

Gráfico 3 - A importância de capacitações, orientações e qualificações para o trabalho voluntário



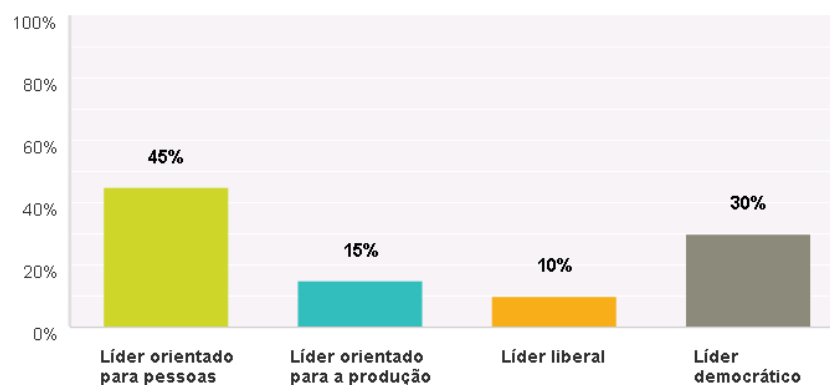
Fonte: elaborado pela autora da pesquisa.

De acordo com a análise, 85% dos voluntários acreditam que essas ações são muito importantes e contribuem para mantê-los motivados a continuar desenvolvendo o trabalho que fazem. Nos dias atuais a gestão de pessoas precisa passar por uma mudança de atitude em relação ao trabalho voluntário, eles precisam obter mais satisfação sobre suas realizações, exatamente porque não são remunerados pelo que fazem, de amor bem intencionado, precisam ser vistos como membros não remunerados da equipe, um profissional e treinado. (CAMARGO *et al*, 2001).

Mas quais são as necessidades desse pessoal não-remunerado? Que razões ele têm para permanecer na instituição? Sua primeira e mais importante exigência é que a organização tenha uma missão clara, que dirija todas as suas atitudes. A segunda é o treinamento[...] uma estratégia de estímulo será sem dúvida profissionalizar essa ação não-remunerada dentro da instituição (CAMARGO *et al*, 2001, p.121 e 123)

Buscou-se através da questão 5 entender qual o tipo de liderança que deveria ser empregada por gestores do Terceiro Setor, as respostas encontram-se representadas no gráfico 4.

Gráfico 4 - A liderança do voluntariado



Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa

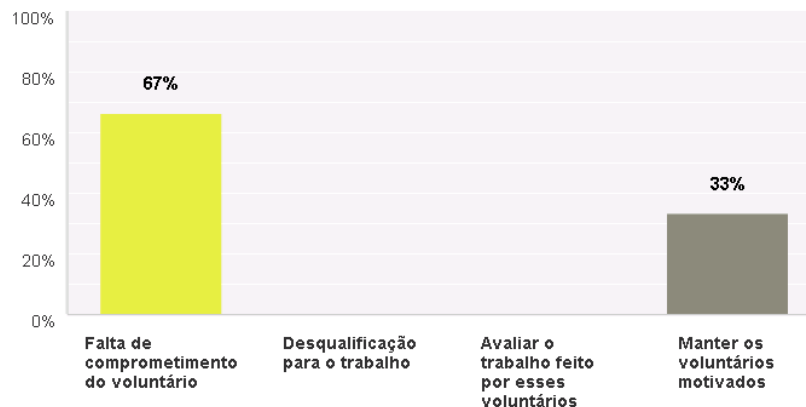
Como podemos observar, 45% dos voluntários responderam que o líder deveria ser orientado para as pessoas, o importante para esse tipo de liderança são as relações interpessoais, os interesses e objetivos do funcionário (Robbins; Judge; Sobral, 2010), 30% responderam que deveria haver nessas instituições líderes democráticos, aqueles que permitem que todos da organização participem das decisões importantes e acreditam que críticas e sugestões são importante para o aperfeiçoamento da equipe (Robbins; Judge; Sobral, 2010).

Voluntários e funcionários esperam experimentar a realização pessoal por meio da participação, eles querem se sentir bem em relação a si mesmos.

Liderar esse tipo de pessoas requer que se conte muito mais com a inspiração, a paixão, o lisonjeio. (NANUS e DOBBS, 2000, p. 25)

Das perguntas direcionadas aos gestores, foi selecionada a questão 1 afim de saber qual a maior dificuldade que eles encontram para manter o voluntariado. As repostas foram apresentadas no gráfico 5.

Gráfico 5 - A maior dificuldade da gestão de pessoas em manter o seu quadro de recursos humanos voluntários



Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa

Como podemos ver, 67% dos gestores responderam que a falta de comprometimento do voluntário é maior dificuldade encontrada, a seguir de 33% que afirmaram que a maior dificuldade é manter os voluntários motivados. As duas vertentes estão interligadas, muitas vezes há falta de comprometimento quando não há motivação.

A priori, as pessoas não são “voluntárias em si”. A instituição que as acolhe tem de transformá-las em voluntários, aprimorando e desenvolvendo seu impulso solidário para convertê-lo em compromisso. (CAMARGO, 2001, p.121)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito principal deste trabalho foi o de analisar a gestão de pessoas no Terceiro Setor e o seu trabalho com o voluntariado, o que envolve a liderança e motivação, e, em virtude de tudo o que foi mencionado e a partir da pesquisa realizada com voluntários e gestores, podemos encontrar respostas para o problema proposto. Percebe-se que a motivação do voluntário em continuar o seu trabalho está totalmente ligada ao seu crescimento pessoal e profissional, além disso o voluntariado sente a necessidade de ter o seu gestor como o líder

orientado para pessoas, aquele que sempre estará à frente focalizando a paixão do voluntário pela causa social se preocupando com seus interesses e objetivos. Desse modo, a gestão de pessoas precisa trabalhar afim de quebrar a dificuldade de manter os voluntários motivados e comprometidos em cima de ações como treinamentos e qualificações que possibilitem ao voluntário crescer profissionalmente, os gestores precisam orientar essas pessoas da melhor maneira possível para que elas possam obter o crescimento pessoal, sempre avaliando o trabalho que desenvolvem.

Portanto, é possível entender que a gestão de pessoas torna-se extremamente importante na vida do voluntário. Os voluntários que atuam em organizações do Terceiro Setor, em quase sua totalidade têm como princípio melhorar a vida de outras pessoas. Contudo se não forem bem capacitados e engajados, essa força se extingue. Por isso é primordial que os seus gestores trabalhem para causar uma mudança significativa em suas vidas e que assim essa mudança seja refletida na organização, nas pessoas que nelas atuam e no objetivo que têm em comum.

Os voluntários esperam experimentar a realização pessoal, eles querem participar. Liderar essas pessoas necessita-se muito mais de inspiração e paixão (NANUS E DOBBS, 2000). E isso também gera uma enorme responsabilidade para instituição, manter sempre a chama viva e não permitir que esse trabalho converta-se em apenas um emprego. (DRUCKER, 2006).

6.REFERÊNCIAS

ALMEIDA,C.R.;SOUZA,M.J.M;DIAS,G,C.**Pesquisa bibliométrica em artigos científicos nas bases de dados scielo e spell sobre administração do terceiro setor**; São Paulo,2014.15f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Campus I,Centro Universitário Adventista de São Paulo, São Paulo,2014.

ANDRADE, M.M. **Introdução á metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalho na graduação**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

APPOLINÁRIO, F.**Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

CAMARGO, M.F; SUZUKI, F.F; UEDA, M.; SAKIMA, R.Y; GHROBRIL, A.N. **Gestão de pessoas do terceiro setor no Brasil: estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: futura,2001.

CERVO, A.L; BERVIAN, P.A. **Metodologia científica** 5ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO,I.**Gestão de pessoas:o novo papel dos recursos humanos nas organizações**.Rio de Janeiro:Elsevier,2010.

_____. **Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DRUCKER, P, F. **Introdução à administração.** São Paulo: Thomas Learning, 2006

FRIEDMAN, B; HATCH, J; WALKER, D. M. **Como atrair, gerenciar e reter capital humano – da promessa à realidade.** São Paulo: Futura, 2000.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRIFFIN, R, W; MOORHEAD, G. **Fundamentos dos Comportamento Organizacional: Princípios e Práticas.** São Paulo, 1994.

HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor, o desafio de administrar sem receita.** Makron Books, São Paulo 1999.

JUNIOR, J. M. **Como escrever trabalhos de conclusão de curso: instruções para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar artigos.** 4ª Ed. Rio de Janeiro: Voses, 2010.

NANUNS, B.; DOBBS, S, M. **Liderança para o Terceiro Setor: estratégias de sucesso para organizações sem fins lucrativos.** São Paulo: Futura, 2000.

ROBBINS, P. S. **Comportamento Organizacional.** 11ª ed. São Paulo: Pearson, 2007.

_____. **Fundamentos do comportamento organizacional.** 8ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto histórico brasileiro.** 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice hall, 2010.

VERGARA, S. C. – **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Editora Atlas, 2003.