

---

# A retenção de talentos não remunerados: um modelo de gestão dos voluntários que atuam no Terceiro Setor Brasileiro

## Unpaid Talent Retention: a Management Model of the Volunteers Who Work Third Brazilian Sector

*NILCÉIA CRISTINA DOS SANTOS\**

*DALILA ALVES CORREIA\**

*VALÉRIA RUEDA ELIAS SPERS\**

*GRAZIELA OSTE GRAZIANO CREMONEZI\**

*DAGMAR SILVA PINTO DE CASTRO\**

*YEDA CIRERA OSWALDO\**

### RESUMO

Este estudo buscou entender o processo de gestão de pessoas e sua aplicação nas organizações sociais na gestão de voluntários (captação, atração e retenção). O objetivo geral de pesquisa é propor um modelo de gestão de pessoas voltado para a gestão de voluntários que atuam no terceiro setor. Verificou-se que não há um modelo de gestão de recursos humanos totalmente voltados para as necessidades das organizações do terceiro setor. O modelo DRCICARE proposto pode ajudar a construir e fortalecer um programa de voluntariado. Este estudo é importante para a área de gestão social no que tange à gestão de voluntários.

**Palavras-chave:** Retenção de talentos. Gestão de Voluntários. Terceiro Setor.

### ABSTRACT

This study sought to understand the process of managing people and their application in social organizations in the management

---

\* Unimep- Universidade Metodista de Piracicaba

of volunteers (catchment, attraction and retention). The overall objective of research is to propose a model of people management targeted towards the management of volunteers who work in the third sector. It was found that there is a human resources management model fully geared to the needs of third sector organisations. The DRCICARE model proposed can help build and strengthen a voluntary program. This study is important for social management area with respect to the management of volunteers.

**Key words:** retaining talent. Management of Volunteers. Third Sector.

## 1. INTRODUÇÃO

O Terceiro Setor refere-se às organizações que realizam atividades de interesse público para atender uma demanda social visto que o Estado não consegue atender todas as necessidades da sociedade e ao mesmo tempo são empresas privadas, organizadas em forma de associações ou fundações, com um diferencial: o lucro não pode ser distribuído aos sócios e deve ser reinvestido nas próprias atividades que exerce. Em resumo, o terceiro setor é uma mescla dos princípios públicos (redução da desigualdade social) e privados (capitalista, aumento da riqueza). Tenório (2000, p. 7) afirma que essas organizações por um lado se revestem de caráter público, pois se dedicam a causas sociais, mas não fazem parte e não estão vinculadas ao Estado e por outro lado são privadas, onde o objetivo principal deveria ser o lucro, mas, não é e sim o atendimento das necessidades sociais.

Esse setor começa a se destacar no Brasil a partir da década de 1970 e a partir de 1990, com as mudanças ocorridas no mercado (globalização, crescimento do setor, disputa por recursos financeiros, etc.) essas organizações perceberam a necessidade de profissionalização de sua gestão, principalmente pela concorrência de recursos (financeiros, físicos e humanos) e também pela exigência da sociedade em relação à transparência de suas atividades e da aplicação de seus recursos (MELO NETO; FROES, 2001).

Conforme essas organizações se desenvolvem e ampliam os serviços prestados surge à necessidade de uma gestão eficiente capaz de organizar suas atividades, captar recursos, gerir pessoas e outras

atividades inerentes à complexa administração de uma empresa lucrativa. No Brasil, a deficiência na gestão dessas organizações é um dos maiores problemas do setor, o que exige um aperfeiçoamento, aprendizado e utilização de técnicas para atingir melhores resultados (RUTHES, 2000).

Considerando que as organizações do terceiro setor (OTS) têm objetivos diferentes de uma organização lucrativa, até que ponto os procedimentos e técnicas de gestão utilizados com o intuito da obtenção de lucros são viáveis na obtenção de resultados sociais? Para buscar responder essa questão é necessário analisar a gestão das OTS em diversas abordagens: financeira, marketing, governança corporativa, gestão de pessoas e outras.

Ao considerar uma abordagem voltada para a gestão de recursos humanos (GRH), nota-se que as OTS possuem dois tipos de colaboradores: remunerados e não remunerados (voluntários). Até que ponto as práticas de GRH contribuem para a atração e retenção dos voluntários? Em que medida os cursos e treinamentos contribuem para capacitar o voluntário? Há um modelo de gestão de pessoas que pode ser utilizado ou adaptado por instituições do terceiro setor?

Entender as dificuldades encontradas pelas OTS quanto captação, seleção, motivação e gestão desse grupo de voluntários é fundamental para compreender como tratar colaboradores não remunerados. Considerando o crescimento no número de organizações do terceiro setor no Brasil e os desafios enfrentados na gestão de voluntários, o presente estudo procura responder a seguinte pergunta: *“Existe uma estrutura de gestão de recursos humanos específica para voluntários no terceiro setor?”*.

O objetivo geral de pesquisa é propor um modelo de gestão de pessoal voltado para a gestão de voluntários que atuam no terceiro setor.

Este artigo tem como objetos de estudo a identificação do perfil do voluntário e suas motivações para a realização do trabalho social, com o intuito de identificar e melhorar o processo de retenção desse colaborador.

A gestão de recursos humanos e os modelos utilizados são importantes para o desenvolvimento do fator humano. Esses modelos

não possuem um padrão fixo ou imutável, pois, sempre que necessário se adaptam as exigências e mudanças ocorridas no mercado. De acordo com Milkovich e Boudreau (2000), existem empresas que seguem modelos da fase industrial (supervisão, admissão e demissão de funcionários) e outras que seguem modelos mais flexíveis, que evoluem de acordo com a sociedade (equipes flexíveis, incentivos, benefícios, recompensas e desenvolvimento de pessoas).

Diante desse cenário, este estudo busca contribuir para a área de gestão social no que tange à gestão de voluntários, devido à necessidade de estudos mais voltados para organizações com um volume de colaboradores não remunerados, a fim de identificar as práticas adotadas e qual modelo utilizado no segundo setor é mais adequado à realidade das OTS.

Para entender o processo de gestão de pessoas e sua aplicação nas organizações sociais na gestão de voluntários (captação, atração e retenção) optou-se por uma pesquisa exploratória, que de acordo com Collins e Hussey (2005, p. 24) proporciona “obter *insights* e familiaridade com a área do assunto para investigações mais rigorosas num estágio posterior”. Desta forma, foram analisados dados secundários obtidos por meio da revisão bibliográfica e da utilização de dados públicos, como revistas, jornais e *sites* sobre o terceiro setor, a gestão de voluntários e perfil do voluntariado, a fim de conseguir as informações necessárias para a compreensão do contexto do setor, do comportamento dos voluntários e da gestão de pessoas.

Este trabalho está dividido em cinco seções, a fim de organizar e sistematizar esta pesquisa, que foi realizada para investigar a gestão do voluntariado no terceiro setor.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nesta seção, é apresentada a fundamentação teórica que fornece as premissas para a adaptação da gestão de recursos humanos (GRH) ao contexto das organizações sem fins lucrativos.

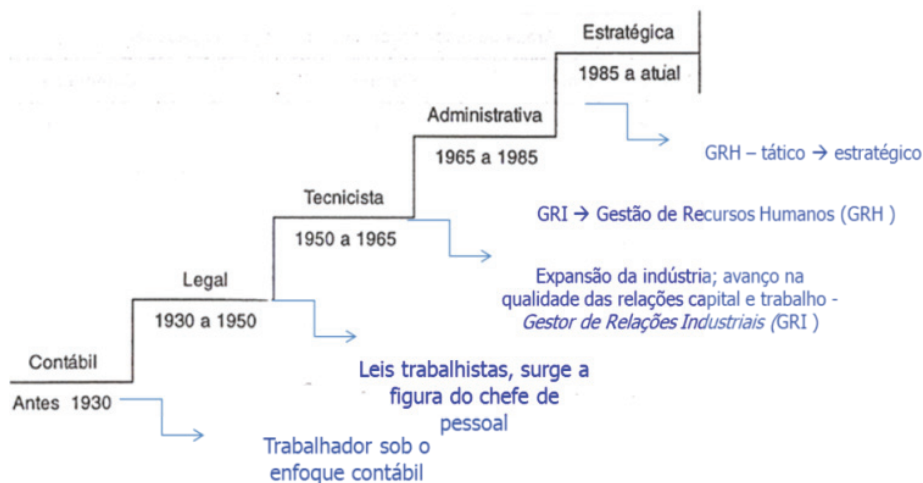
### **2.1. Gestão de Recursos Humanos**

Esta subseção busca fundamentar a gestão de recursos humanos (GRH), resgatando as políticas e práticas adotadas.

A GRH pode ser compreendida por um conjunto de “políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativa entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo” (DUTRA, 2002, p.17). As políticas servem de diretrizes e orientam os trabalhadores para atingir os objetivos das organizações. Elas representam a filosofia da empresa e podem ser classificadas em políticas: de recrutamento e seleção, de cargos e salários, de relacionamento com sindicatos, de treinamento e desenvolvimento de carreira, e de benefícios, higiene e segurança no trabalho (FLEURY; FISCHER, 2009, p. 116).

Essas políticas são modificadas por necessidade externa (acontecimentos históricos, mudanças nas áreas econômicas, tecnológicas e de mercado) ou interna (exigências da empresa), influenciando no tipo de gestão de recursos humanos (GRH) e no perfil do profissional contratado. Segundo Tose (1997), é possível destacar cinco fases na evolução do perfil do profissional de recursos humanos (Figura 1):

Figura 1 – Evolução do perfil do profissional de recursos humanos



Fonte: Adaptado de Tose (1997, p.21).

Na fase contábil, a preocupação era os custos envolvidos, portanto, as pessoas eram vistas como mercadoria. Com a criação

da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) em 1930, as empresas passaram a se preocupar com a aplicação das leis, surge à figura do chefe de pessoal, responsável por acompanhar as normas e regras da CLT (fase legal). A 3ª fase (tecnicista) é caracterizada pela adoção do modelo americano de gestão de pessoas e pela entrada da indústria automobilística no país, surge à função de gestor de recursos industriais (GRI) e passando a serem adotadas práticas de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, benefícios e outros. A fase administrativa é marcada pelo movimento da classe trabalhadora, com a criação dos sindicatos, pela mudança dos procedimentos burocráticos para responsabilidades de ordem mais humana, ocorre à mudança de gestor de recursos industriais (GRI) para gestor de recursos humanos (GRH). Na fase atual, a GRH passou a ser chamada de gestão estratégica de recursos humanos e está focada no planejamento estratégico, que tem como pilares os níveis: estratégico, tático e, operacional (MARRAS, 2011).

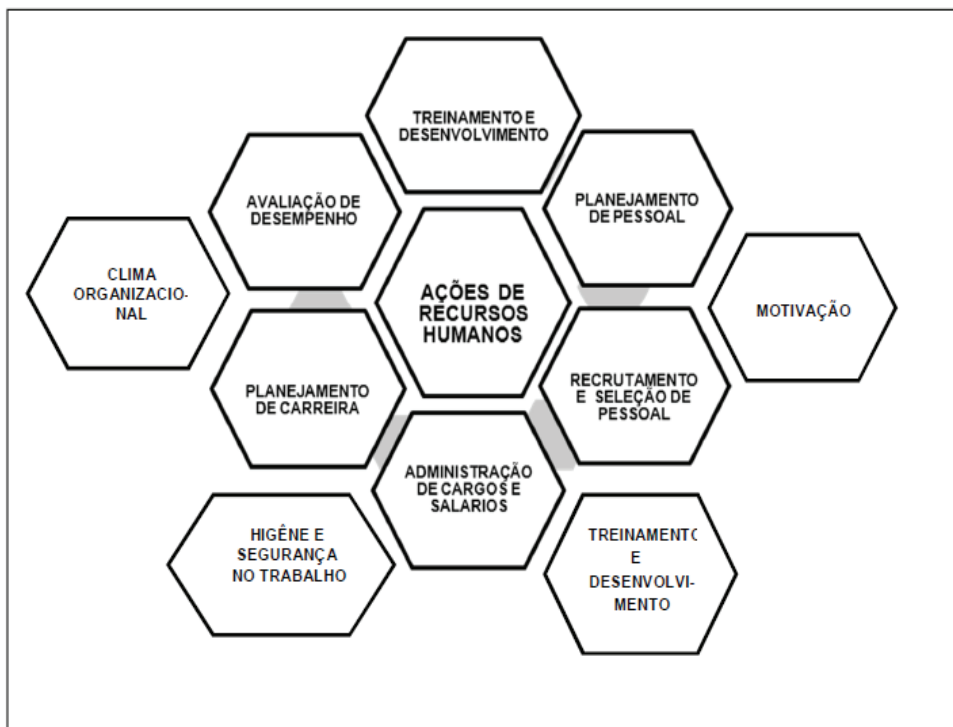
Em se tratando de evolução da GRH cabe destacar que hoje está ocorrendo a chamada era da informação, onde as mudanças que ocorrem nas empresas não são mais estruturais, envolvem mudanças de cultura e comportamento, e há a valorização das habilidades humanas, ou seja, as empresas passam a considerar o indivíduo como o maior patrimônio (AKTOUF, 2001; VASCONCELOS: VASCONCELOS, 2002). Nesse sentido, a GRH passa a ser chamada de gestão de pessoas (GP), e tem como desafio manter pessoas com talento (conhecimento, habilidade, atitude) para compor o capital humano e intelectual das organizações.

As práticas em uma GRH podem ser definidas como os procedimentos, os métodos e as técnicas utilizados para implementação de ações e decisões na organização e estão inseridas em um sistema maior, com subsistemas que permitem compreender que essa gestão depende da interação de seus subsistemas, e com a organização (DUTRA, 2002).

São nestes subsistemas que as ações de recursos humanos (RH) são desenvolvidas de forma prática, dinâmica e inter-relacionadas, podem ser classificados em planejamento de pessoal, recrutamento e seleção de pessoal, administração de cargos e salários, planejamento de carreira, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvi-

mento, higiene e segurança no trabalho, clima organizacional e motivação (Figura 2) (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).

Figura 2 – Subsistemas de recursos humanos



Fonte: elaboração própria adaptado de Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006).

Essa visão sistêmica da GRH acompanhou a evolução da função de recursos humanos. De acordo com Serrano (2010), essa evolução pode ser classificada em quatro etapas: administração de pessoal, gestão de pessoal, gestão de recursos humanos e gestão estratégica de recursos humanos. O Quadro 1 apresenta uma síntese dessas etapas:

Quadro 1 – Síntese da evolução da função recursos humanos

Etapa de evolução	Teoria organizacional	Principais autores	Principal enfoque	Práticas chaves
Administração de Pessoal (fim século XIX – 1960)	Teoria Clássica Relações Humanas	Frederick W. Taylor, Henri Fayol, Henry Ford, Frank B. Gilbreth, Max Weber, Lilian Gilbreth, Mary P. Follet	Gestão dos efetivos	Recrutamento; Formação (treino); Remunerações; Recompensas (prêmios); Questões disciplinares.
Gestão de Pessoal (1960 – 1980)	Relações Humanas	Elton Mayo, William Dickson, Fritz Roethlisberger, Chester Barnard, Abraham Maslow, Rensis Likert, Douglas McGregor, Karl Marx, Herzberg, David McClelland, Argyris	Gestão das carreiras	Crterios de recrutamento; Formação de chefias; Gestão de carreiras; Participação; Comunicação informal.
Gestão de Recursos Humanos (1980 – 1990)	Desenvolvimento Organizacional; Gestão Estratégica; Teorias da Contingência	A. Chandler Jr, T. Burns, G.M. Stalker, F. E. Emery, E.L. Trist, P. R. Laurence, J.W. Lorsch, E. O. Williamson, N. J. Demerath, G. Burrell, Garret Morgan	Gestão dos empregos	Métodos de seleção de dirigentes; Motivação de grupos de trabalho; Formação e requalificação; Gestão de mobilidades; Recrutamento; Internacionalização de RH.



Etapa de evolução	Teoria organizacional	Principais autores	Principal enfoque	Práticas chaves
Gestão Estratégica de Recursos Humanos (1990 - atual)	Desenvolvimento Organizacional; Gestão Estratégica; Teorias da Contingência	A. Chandler Jr., T. Burns, G.M. Stalker, F. E. Emery, E.L. Trist, P. R. Laurence, J.W. Lorsch, E. O. Williamson, N. J. Demerath, G. Burrell, Garret Morgan, P. Dimaggio, E. Friedberg, M. Crozier, R. Sainsaulieu, A. Atkinson, M. Cohen, J. March, J. Meyer, Michael Porter, Prahalad, Hammel	Gestão das competências	Personalização; Adaptação; Mobilização; Partilha; Antecipação.

**Fonte:** Adaptado de Serrano (2010, p. 20).

O Quadro 1 apresenta cada etapa da evolução, as teorias organizacionais relacionadas a essa etapa, bem como, o enfoque principal, os autores mais relevantes e as práticas utilizadas.

Gil (2001) refere-se à GRH como a adoção do enfoque sistêmico, mas, isso não significa que as empresas ao manterem um setor de recursos humanos desenvolvem a gestão integrada do seu pessoal, na prática, acabam sendo adotadas práticas relacionadas às rotinas trabalhistas e disciplinares. Em outra pesquisa realizada por Vasconcelos (2004, p. 3) os dados preliminares também indicam que “o discurso oficial das organizações muda muito rápido, porém as práticas reais de gestão de pessoas afastam-se dos modelos professados”.

Para compreender melhor essa divergência entre o discurso e a prática, na próxima subseção serão abordados os modelos de gestão de pessoas.

## **2.2 Modelos de Gestão de Pessoas**

Nesta subseção serão apresentados alguns modelos de gestão de pessoas, as principais abordagens e características.

É possível perceber que os modelos de gestão de pessoas estão atrelados à evolução das próprias organizações; Se gerenciar pessoas é gerenciar a relação entre as pessoas e as organizações, unindo os anseios daquelas aos objetivos organizacionais (FISCHER, 2002), pode-se afirmar que para cada modelo de organização haverá um modelo de gestão de pessoas correspondente.

Segundo Fischer (2002), o modelo de gestão de pessoas pode ser compreendido como a maneira pelo qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento do humano em seu ambiente de trabalho.

Num mundo competitivo, quanto mais às empresas estão sendo cobrada por fatores intangíveis (marcas, inovação, *performance*, atendimento diferenciado, etc.) é mais notória sua dependência do desempenho humano, fazendo que o comportamento humano passe a integrar o caráter intrínseco dos negócios, aumentando a vantagem competitiva. Desta forma, conhecer as pessoas, seu comportamento e a melhor forma de gestão é essencial para as organizações. Essa necessidade contribuiu para que o tema gestão de pessoas ganhasse mais espaço na teoria organizacional (FISCHER, 2002; LACOMBE; CHU, 2008).

Na visão de Fischer (2002), os modelos de gestão de pessoas podem ser classificados como (Quadro 2):

Quadro 2 – Modelos de gestão de pessoas - Fischer

	Departamento Pessoal	Gestão do Comportamento	Gestão Estratégica	Por Competências
Período	Início do século XXI	1930-1970	1970-1990	A partir de 1990
Características	Processos e trâmites burocráticos.	<b>Fase I - 1930/1940</b> Escola Behaviorista	Vincular a gestão de pessoas às estratégias da empresa	Estabelecer vínculos entre o desempenho humano e os resultados da empresa.
	Os funcionários são considerados como custos.	<b>Fase II - 1940/1960</b> Psicologia Humanista	As políticas e práticas de RH devem seguir uma estratégia.	<b>Vantagem competitiva</b> (as pessoas agregam valor para o negócio).
Características		<b>Fase III - 1960/1970</b> Escola das Relações Humanas		Reengenharia de processos (mudanças na estrutura e nas funções, por exemplo, trabalhos simples para trabalhos multidimensionais).
				<b>Competências</b> (as pessoas são o maior ativo das empresas, é preciso desenvolver e estimar as competências humanas).

Fonte: Elaboração própria com base em Fischer (2002).

Já Serrano (2010) em seus estudos menciona que os modelos de gestão de recursos humanos são (Quadro 3):

Quadro 3 – Modelos de gestão de recursos humanos - Serrano

	Weberiano	Normativos	Macroeconômicos	Contingenciais
Período	Início do século XXI até 1960	1960-1980	1975-século XXI	A partir de 1990
Características	<p>Inspirada nas práticas dos serviços públicos alemães e nos valores da cultura germânica.</p> <p>Seus elementos são: tarefas, hierarquia e propriedade.</p> <p>As práticas de RH são: recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, formação profissional e salários e carreira profissional por remuneração.</p>	<p>Transição do modelo de GP para o modelo de GRH.</p> <p>Seus elementos são: crenças e pressupostos, qualidade estratégicas, papel crítico dos gestores e mecanismos chave.</p> <p><b>Modelo Hard</b> (instrumental, as pessoas são necessárias para atingir a estratégia, planejamento formal do RH, as pessoas são recursos passivos, modelos centrados na GP).</p> <p><b>Modelo Soft</b> (humanístico, as pessoas geram vantagem competitiva para atingir a estratégia, os RH são proativos e participativos, as pessoas são recursos ativos, modelos centrados na GRH).</p>	<p>É segmentado em três modelos, dois voltados para os modelos normativos e um voltado para uma visão da GRH no terceiro milênio.</p> <p><b>Tipo I - 1975/1985</b> (nos grupos industriais a GP continua a ser formal, serve de suporte para a reestruturação empresarial, limitando os efeitos sociais).</p> <p><b>Tipo II - 1980/2000</b> (baseado em duas correntes de pensamento: gestão ideológica e modernização sócia produtiva. O primeiro é inspirado na cultura oriental de modelo de excelência. O segundo defende a flexibilidade qualitativa e na gestão por competências).</p> <p><b>Tipo III - Século XXI</b> (busca estabelecer coerência entre a realidade econômica e organizacional e a gestão de RH na era da sociedade digital e da informação, adota os conceitos de trabalho pluriativo e construção da empregabilidade).</p>	<p>Não há leis ou princípios em relação à gestão de RH, isso depende do contexto organizacional (ambiente, tecnologia, políticas, diretrizes e outros).</p> <p>Qualquer mudança desses elementos (fatores contingenciais) exige uma mudança na forma da gestão de pessoas.</p> <p>Esse modelo é amplo, existem vários autores e cada um adota uma perspectiva diferente como abordagem contingencial. Por exemplo: perspectiva de Porter (estratégia), perspectiva de Fombrun (desempenho organizacional), perspectiva de Schuler (relação social), e outros.</p>

**Fonte:** Elaboração própria com base em Serrano (2010).

De acordo com Vasconcelos e Vasconcelos (2002, p. 62), Sainsaulieu propõe quatro tipos de identidade social (retirada estratégica, solidariedade democrática, unanimidade e afinidades seletivas) às práticas de GRH. Para cada tipo de identidade há um modelo de gestão de pessoas apropriado, nos anos 90, uma pesquisa realizada nos Estados Unidos e na França por pesquisadores do Centre d'Etudes et de Formation Approfondie em Gestion (Cefag), propõe dois modelos (Quadro 4): o instrumental e o político (VASCONCELOS, 2002; MOTTA: VASCONCELOS, 2006).

Quadro 4 – Modelos de gestão de pessoas

	Modelo Instrumental	Modelo Político
Características	Empresa como instrumento racional de produção; Maximização do resultado econômico; Pagamento por produtividade; Pressuposto de que a eficiência social geral eficiência econômica; Autonomia e descentralização controlada pela padronização dos processos decisórios na organização; Homogeneidade cultural; Indivíduos considerados agentes condicionais e previsíveis; Evita-se o conflito.	Eficiência econômica negociada; Aceitação do conflito e superação do mesmo via negociação; Avaliação dos resultados feita pelo grupo organizacional; Consideram-se os indivíduos atores políticos que buscam a concretização de seus interesses na organização; Mudança organizacional vista como desejável e necessária; Meio ambiente construído por meio de alianças estratégicas; Organização vista como arena política.
	Modelo Instrumental	Modelo Político
Funções	Avaliação das necessidades da organização e de seus recursos; Descrição e provimento dos cargos por meio dos métodos de avaliação objetivos; Busca da eficiência social para atingir maior produtividade; Modelo funcionalista; Adaptação ao meio ambiente e aos negócios.	Diretoria e gerentes envolvidos na gestão de pessoas; A antiga função RH ganha importância estratégica na organização; Gerentes considerados como árbitros que decidem após ouvir as partes envolvidas; Busca de consenso, se possível; Diversidade cultural, diversos padrões de referência e comparação; Autonomia e responsabilização pelos resultados.

**Fonte:** Elaboração própria com base em Motta e Vasconcelos (2006, p. 95-98).

Outro ponto que deve ser considerado é o desempenho que se espera das pessoas e o modelo de gestão adotado, estes determinados por fatores internos e externos. De acordo com Fischer (2002), os principais fatores condicionantes são (Quadro 5):

*Quadro 5 – Fatores condicionantes do modelo de gestão de pessoas*

Fatores Internos	Fatores Externos
Produto ou serviço oferecido Tecnologia adotada Estratégia da organização Cultura organizacional Estrutura organizacional	Cultura de trabalho da sociedade Legislação trabalhista Papel do Estado e demais agentes que atuam nas relações de trabalho

**Fonte:** Elaboração própria com base em Fischer (2002, p. 13).

Pode-se dizer que o que diferencia os modelos apresentados são as características dos seus elementos que se articulam com alguns conceitos-chave e determinam a forma de operação. Esses modelos também são modificados conforme a necessidade da organização e os fatores condicionantes (internos e externos).

Como pode ser observada, a nomenclatura dos modelos de gestão não é padrão e eles modificam, se adaptando a realidade encontrada em cada organização. No Quadro 5 é possível comparar os modelos apresentados (Fischer, Serrano, Motta e Vasconcelos) com a evolução da teoria (Quadro 6):

*Quadro 6 – Evolução e os modelos de gestão de pessoas*

Etapa de evolução	Modelos de gestão de pessoas		
	Fischer (2002)	Serrano (2010)	Motta e Vasconcelos (2006)
Administração de Pessoal (fim século XIX – 1960)	Gestão de pessoal	Weberiano	Instrumental
Gestão de Pessoal (1960 – 1980)	Comportamento Humano	Normativos	Políticos
Gestão de Recursos Humanos (1980 – 1990)	Estratégica	Macroeconômicos	
Gestão Estratégica de Recursos Humanos (1990 - atual)	Por competências	Contingenciais	

**Fonte:** Elaboração própria.

Na etapa de administração de pessoal (1900-1960) a preocupação é o resultado do desenvolvimento empresarial, reflete uma imagem de trabalho voltada para as operações processuais e trâmites burocráticos, onde os empregados são considerados como um fator de produção e são gerenciados como um custo, sendo cobrados por produtividade e eficiência. Fischer (2002), Serrano (2010) e Motta e Vasconcelos (2006) apresentam modelos de gestão de pessoas que refletem as exigências da época (gestão de pessoas, weberiano e instrumental).

A gestão de pessoas deixou de se concentrar exclusivamente nas tarefas, custos e produtividade e passou a se preocupar com comportamento das pessoas, isso ocorreu quando a psicologia como ciência passou a contribuir para a compreensão das pessoas e sua influência na vida organizacional. A partir de 1960-1970 essa linha de pensamento conhecida como escola das relações humanas passou a ser difundida. Ela evoluiu com o passar do tempo, devido às mudanças ocorridas nas organizações e no mercado no qual estão inseridas, fazendo que as pessoas fossem reconhecidas por seu comportamento, seus talentos e suas competências, tornando-se parte das estratégias adotadas e o principal ativo das empresas. Para esse período, Motta e Vasconcelos (2006) consideram somente um modelo de gestão (o político), Fischer (2002) apresentam três modelos de gestão um para cada mudança ocorrida (comportamento, estratégia e competência) e Serrano (2010) outros três modelos (normativos, macroeconômicos e contingenciais).

Segundo Chanlat (1996) os modos ou métodos de gestão estabelecem condições de trabalho, a organização do trabalho, as relações hierárquicas, as estruturas organizacionais, os sistemas de avaliação e controle do desempenho e, as políticas de gestão de pessoas. Independente dos procedimentos e práticas institucionais adotados, os modelos possuem dois componentes: um abstrato (prescrito, formal e estático) e um real (informal, dinâmico, práticas reais).

Em relação às abordagens adotadas na gestão de Recursos Humanos, Davel e Vergara (2006) identificam três abordagens dominantes: a funcionalista ou instrumental, a estratégica e a política. Cada abordagem dada aos RH corresponde aos padrões da época, as transformações de mentalidades, as necessidades das organizações e, evoluções dos conhecimentos. É possível perceber essas mudan-

ças ao analisar a evolução dos recursos humanos (ADH, RH, GRH e GP) e dos diversos modelos de gestão de pessoas existentes, cada um suas próprias características.

As abordagens da gestão de RH subsidiam os modelos de GRH e as ações de RH desenvolvidas. Na abordagem instrumental, o papel do gestor de RH versa em atividades operacionais da organização, sem participação coletiva na construção e direcionamentos das decisões e ações. No caso da abordagem estratégica as políticas e as técnicas de RH utilizadas são centralizadas, resultando em comportamentos de obediência, conformidade, dissimulação, sem mudanças de valores efetivos. O modelo político traz a necessidade da gestão de RH resgatar valores humanos e a subjetivos, busca subsídios para uma melhor compreensão dos acontecimentos, comportamentos, necessidades da organização, dos gerentes e funcionários (D'AMORIN, 2009).

Saindo do contexto das organizações empresariais passando para o das organizações sociais, a gestão de pessoas implica também uma gestão de voluntários. Nota-se que ao se remeter as questões sobre o voluntariado percebe-se que a área precisa ser discutida de maneira a compreender como a gestão de pessoas pode funcionar em uma realidade na qual os colaboradores não tem vínculo com as questões de cunho instrumental, ou seja, não existe uma possibilidade estabelecer, por exemplo, a retenção de talentos via remuneração. No entanto, deve ser considerada a GRH sob os aspectos políticos, estratégicos e substantivos (racionalidade instrumental e substantiva) que estabelecem uma ligação mais afetiva, estimuladora da vida, compromisso social e de cidadania.

Quando se consideram os dois tipos de racionalidade (instrumental e substantiva) nas ações humanas, pode-se dizer que se está passando de uma condição de cidadania passiva, baseada unicamente nos direitos individuais, para uma cidadania ativa, baseada no incentivo à ação coletiva, comunitária e solidária, reforçando-se a coesão social (SERVA, 1993).

Para Ramos (1989), a razão instrumental, com sua lógica calculista e utilitária, que admite como legítima a ilimitada intrusão do sistema de mercado na vida humana associada, é teoricamente incapaz de oferecer diretrizes para a criação de espaços sociais em



que os indivíduos possam participar de relações interpessoais e verdadeiramente satisfatórias.

Em resumo, tais elementos indicam que o voluntário precisa de uma gestão de pessoas diferente daquela aplicada nas organizações empresariais.

### ***2.3. Voluntariado no Terceiro Setor***

Esta subseção aborda a importância do voluntariado, bem como a descrição de suas atividades e conflitos.

O termo voluntariado pode ser definido como “conjunto daqueles que se dedicam a uma atividade por vontade própria” e o termo voluntário como “aquele que se dedica a um trabalho sem vínculo empregatício, prestando ajuda quando necessário” (HOUAISS, 2007).

O voluntariado ocorre em qualquer país e sociedade no mundo. Os termos que o definem e as formas de sua expressão podem variar de acordo com a cultura, mas os valores que os conduzem são comuns e universais: todos possuem um desejo de contribuir para o bem comum por escolha própria em um espírito de solidariedade, sem esperar remunerações materiais. A Organização das Nações Unidas (ONU) criou em 1985 o Dia Internacional do Voluntário e determinou que a data fosse comemorada todos os anos, no dia 5 de dezembro, reconhecendo as contribuições que voluntários fizeram para o progresso, a harmonia e a resiliência das comunidades e nações (UNV, 2000).

Segundo o Relatório dos Voluntários das Nações Unidas (VNU), o voluntariado expressa o envolvimento do indivíduo na sua comunidade. Participação, confiança, solidariedade e reciprocidade, baseado em um entendimento compartilhado e a percepção das obrigações em comum, são valores que se reforçam mutuamente entre o governo e os cidadãos. Hoje, talvez mais do que nunca, cuidar e compartilhar é uma necessidade, não um ato de caridade. Este relatório menciona que há vários desafios ao pesquisar sobre o voluntariado, destacando-se a falta de um consenso sobre o que é o voluntariado e como ele manifesta, bem como uma metodologia adequada para acessar o volume e o valor da ação voluntária (UNV, 2011).

Na Assembleia Geral das Nações Unidas realizada em 2011 definiram-se alguns itens sobre o voluntariado: a ação deve ser

realizada voluntariamente, de acordo com a vontade do indivíduo, e não como uma obrigação prevista em lei, contrato ou exigência acadêmica; a ação não deve ser realizada por recompensas, principalmente a financeira, é permitido o reembolso de algumas despesas de transporte e alimentação; e, ação deve ser para o bem comum, ou seja, deve diretamente ou indiretamente, beneficiar pessoas fora do convívio familiar ou beneficiar uma causa (UNV, 2011).

Portanto, pode-se dizer que os três critérios, iniciativa própria, motivação sem fins lucrativos e vontade de beneficiar a terceiros, podem ser aplicados a qualquer ação para avaliar se ela é voluntária ou não.

Entretanto, é importante ressaltar que as expressões do voluntariado também são influenciadas pela cultura local e circunstâncias sociais. A UNV (2011) informa que um entendimento universal do voluntariado é necessário para que se dissipem as informações distorcidas que envolvem a ação voluntária. Algumas dessas percepções errôneas sobre o voluntariado são apresentadas no Quadro 7:

*Quadro 7 – Percepções errôneas sobre o voluntariado*

Nº	Percepção Errônea	Realidade
1	A ação voluntária só ocorre através de Organizações Não Governamentais (ONGs) formais, estruturadas e legalmente reconhecidas, geralmente em países desenvolvidos, com algum tipo de acordo entre o voluntário e a organização.	Na realidade, a maior parte voluntariado ocorre através de pequenos grupos locais, clubes e associações, que são à base de uma sociedade civil em países industrializados, assim como em países em desenvolvimento.
2	O voluntariado ocorre somente no setor da sociedade civil.	A ação voluntária é universal; ela não ocorre exclusivamente em um "setor", mas permeia todos os aspectos da vida.
3	O voluntariado é exclusividade dos bem-educados e afortunados, daqueles que tem tempo e dinheiro disponíveis.	O voluntariado é predominante entre as pessoas de salários mais baixos que se engajam no trabalho voluntário para se beneficiar e ajudar suas comunidades.

Nº	Percepção Errônea	Realidade
4	O voluntariado é o domínio de amadores que não possuem habilidade ou experiência.	Essa percepção errônea está baseada na concepção de que o profissionalismo somente é obtido mediante um trabalho pago. Existem profissionais qualificados motivados por valores que conduzem o voluntariado, por exemplo, médicos, advogados, que escolhem levar seu conhecimento e experiência para o voluntariado.
5	Mulheres compõe a maioria no voluntariado.	As mulheres são mais propensas ao voluntariado, mas, homens e mulheres trabalham voluntariamente pelo mesmo número de horas. As mulheres predominam em áreas tais como o trabalho voluntário no cuidado hospitalar de crianças e pessoas idosas, enquanto os homens aparecem em maior número nos esportes, nas questões ambientais, e nos resgates em incêndios e no mar.
Nº	Percepção Errônea	Realidade
6	Pessoas mais jovens não trabalham como voluntários.	Pelo contrário, jovens não constituem um grupo passivo que espera que oportunidades e recursos sejam entregues a ele. Eles se ocupam ativamente no desenvolvimento de suas sociedades em uma vasta gama de atividades.
7	O voluntariado é realizado cara a cara.	Com o desenvolvimento da tecnologia digital o voluntariado não é mais limitado ao contato cara a cara, é possível realizar o contato online sem a necessidade de horários e locais específicos para as ações voluntárias, além de aumentar a liberdade e flexibilidade de engajamento voluntário e de complementar o alcance e o impacto de voluntariado local. A maioria dos voluntários online envolvem-se em atividades operacionais e gerenciais, tais como captação de recursos, apoio tecnológico, comunicação, marketing e consultoria.

N°	Percepção Errônea	Realidade
8	A intervenção estatal deveria ser proibida no voluntariado.	As políticas e leis adotadas por governos, especialmente desde 2001, visam encorajar a ação voluntária por parte de cidadãos e/ou protege os direitos dos voluntários. Entretanto, existem momentos em que o Estado tenta controlar a ação voluntária para beneficiar sua própria política. O voluntariado, por exemplo, pode ser um meio de compensar por serviços insuficientes, compensando pela inabilidade do estatal de prover os serviços.

**Fonte:** Elaboração própria com base em UNV (2011).

Essas percepções errôneas demonstram a dificuldade de entender a amplitude e profundidade do voluntariado, seus valores e ações voluntárias. Os voluntários são impulsionados a fazer algo ao próximo em troca de agradecimento, reconhecimento, e sentimento de que o trabalho realizado é útil para alguém, têm valor e favorece a sociedade (SOUZA; MEDEIROS, 2012).

Outro ponto que deve ser lembrado é que o voluntariado não é somente de pessoas físicas, existe o chamado “voluntariado empresarial”, “voluntariado apoiado pelo empregador” ou “voluntariado corporativo” que é um dos componentes das estratégias de relações da empresa com a comunidade. Os benefícios para os funcionários incluem a elevação do moral, da satisfação no trabalho, do orgulho e de outros sentimentos positivos em relação à empresa. Os benefícios para a empresa incluem a melhoria da imagem e da reputação, uma maior visibilidade junto à comunidade e o aumento de vendas (UNV, 2011). Oliveira, Nunes e Moritz (2007) identificaram as principais motivações para participar dos programas estão relacionadas ao desenvolvimento pessoal e profissional (liderança, desenvolver projetos, *networking*, novos conhecimentos, melhoria das habilidades).

Esses benefícios nem sempre são vantajosos para os funcionários dessas empresas, Garay (2008) notou que a imagem de uma ação desprovida de interesses, movida pela vontade de ajudar ao próximo e, de responsabilidade social, têm outros interesses e significados. Existem jogos políticos, relações de poder, jogos de interesses, preocupação com os ganhos na imagem. Percebeu-se também certo sofrimento em alguns participantes (voluntários empresariais), fruto de percepções de pressões, cobrança por demandas, falta de identificação com as ações realizadas, falta de motivação ou satisfação, e também não conseguem se livrar dessas atividades.

Para uma OTS se manter, é necessário focar em múltiplos recursos, habilidades e atividades que as pessoas utilizam para sustentar suas necessidades físicas, econômicas, espirituais e sociais. Segundo Carney (1998), dentro desta estrutura são considerados seis tipos de ativos capitais em termos de sua relevância ao voluntariado. São eles (Quadro 8):

*Quadro 8 – Tipos de capitais*

TIPO DE CAPITAL	CARACTERÍSTICA
Social	Recursos sociais, incluindo redes, relações sociais e associações de membros, baseadas na confiança, compreensão mútua e valores compartilhados.
Humano	Habilidades, conhecimentos, habilidade para trabalhar e boa saúde.
Natural	Solo, água, florestas e pesqueiros.
Físico	Infraestrutura básica, como estradas, água e esgoto, irrigação, escolas, postos de saúde, energia, ferramentas e equipamentos.
Financeiro	Poupança, crédito, salário, comércio e remessas de dinheiro.
Político	Consciência e participação em processos políticos suportados por legislação, políticas públicas e instituições.

**Fonte:** Adaptado de Carney (1998).

Estes ativos são frequentemente mobilizados através de ações voluntárias baseadas nos valores de solidariedade e reciprocidade inerentes ao voluntariado.

É comum que as pessoas ao ouvirem os termos voluntariado ou voluntário vinculem a ações ou pessoas de cunho religioso, isso se deve ao fato das primeiras ações assistencialistas serem praticas pela igreja. Na verdade, a história do voluntariado confunde-se com a própria história dos indivíduos e de suas ações em relação aos seus semelhantes.

Kisnerman (1983) denomina de “trabalho social” o interesse do homem por seus semelhantes e afirma que o termo caridade ganha maior significação a partir do Cristianismo. Os homens tinham a concepção de que a salvação, somente ocorreria pelas obras que realizassem durante sua vida, e essa percepção serve para entender as origens do voluntariado, cujas ações são resumidas, em grande parte, em atos de ajudar pessoas carentes. “A esmola, a exortação e a persuasão como recursos elementares caracterizam este largo período de origem do voluntariado, no qual a fé, o sentimento e a intuição substituem o conhecimento científico frente às situações que geram tal estado de carência” (KISNERMAN, 1983, p. 3).

No Brasil, pode-se dizer que o movimento voluntário surgiu ainda na época da colonização, quando foi fundada a Santa Casa de Misericórdia da Vila de Santos (1543), primeiro núcleo de trabalho voluntário no Brasil.

O Ibope Inteligência realizou uma pesquisa no período entre junho/2011 a janeiro/2011, ao todo foram entrevistados 100 voluntários, teve o intuito de definir um retrato do serviço voluntário no Brasil. A pesquisa permitiu identificar que 25% da população brasileira fazem ou fez serviço voluntário (IBOPE, 2011). A pesquisa buscou também o perfil do voluntariado (Quadro 9):

Quadro 9 - Perfil dos voluntários

Variáveis	Percentuais	Variáveis	Percentuais
Gênero	53% Feminino; 47% Masculino	Filhos	62% Possuem filhos; 38% Não têm filhos.
Classe Social	43% Classe C; 40% Classe AB; 17% Classe DE.	Escolaridade	10% Analfabeto / até 3º ano do fundamental; 18% da 4º até 7º ano do fundamental; 16% fundamental completo / médio incompleto; 38% médio completo / superior incompleto; 20% superior completo.
Idade	5% entre 16 a 17 anos; 28% entre 18 a 29 anos; 22% entre 30 a 39 anos; 19% entre 40 a 49 anos; 14% entre 50 a 59 anos; 12% acima de 60 anos.	Ocupação dos Voluntários	67% Trabalham fora em período integral ou parcial; 11% Aposentado; 7% Desempregado ou somente estuda.
Estado Civil	5% viúvo; 6% divorciado; 42% solteiro; 47% casado.		

Fonte: Adaptado de IBOPE (2011).

Em relação à dedicação dos voluntários aos serviços prestados, eles costumam se dedicar-se em média 4,6 horas por mês, a frequência é em média 3,5 vezes por mês e o tempo de atuação como voluntário é em torno de cinco anos. A área de atuação das organizações em que os voluntários realizam seu trabalho são em

sua maioria instituições religiosas (46%), de assistência social (22%) e associações de bairro (11%) (IBOPE, 2011). Ainda em relação às organizações, as áreas de atuação estão segmentadas (Tabela 1):

*Tabela 1 – Segmento / público de atuação das organizações*

Segmento / Público	Instituição Religiosa	Instituição de Assistência Social	Associação de Bairro	Instituição Educacional	Instituição de Saúde	Centro de Voluntariado	Espaços Públicos (praças, parques)	Programas de Voluntariado Empresarial
Crianças/Adolescentes	27	50	42	75	40	50	31	42
Jovens	19	16	16	23	16	22	16	15
Adultos	17	13	10	13	22	25	11	12
Idosos	10	25	8	7	22	14	7	9
Famílias	16	9	13	3	6	11	5	6
Público em geral	56	25	46	13	29	28	24	42
Portadores de deficiência	2	4	3	1	7	5	2	3
Moradores de rua	5	5	7	1	0	0	18	6
Meio ambiente	0	0	3	0	0	2	19	0
Animais	0	0	1	0	0	0	0	3

**Fonte:** Adaptado de IBOPE (2011, p. 48).

Segundo o IBOPE (2011) nessas organizações o trabalho do voluntário é voltado principalmente para a captação de recursos (doações), tarefa realizada por 55% dos entrevistados e em segundo lugar, com 16% ficaram as atividades religiosas (apoio espiritual e



catequese). O fator motivacional mais mencionado pelos voluntários é o fato de ajudar aos outros e ser solidário (67% da amostra), seguido de melhorar o mundo (32% da amostra) e motivos religiosos (22% da amostra).

A pesquisa conseguiu identificar o nível de satisfação do voluntário com o serviço voluntário, sendo: 77% estão totalmente satisfeitos, 19% são neutros, 6% estão insatisfeitos e 0% não sabe ou não se aplica. Identificou-se 87% dos entrevistados estão motivados em continuar no trabalho voluntário, 10% são neutros e somente 2% estão desmotivados (IBOPE, 2011). Com as informações levantadas nessa pesquisa, é possível segmentar os voluntários em três tipos (Quadro 10):

O serviço voluntário no Brasil demonstra continuidade, resulta em bem estar e está fundamentado em fortes pilares: prática da cidadania, exercício da solidariedade e fé e religiosidade (IBOPE, 2011). Brudney e Kellough (2000) apontam que em estudos realizados em instituições públicas, existe falta de habilidade para conseguir atrair um número de voluntários suficientes de modo a atender a necessidade dessas organizações.

#### **4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A relação entre a entidade e seus voluntários deve estar sintonizada, aqueles que são dirigentes devem estar atentos ao que os voluntários estão fazendo, pois estão desempenhando tarefas que contribuem de forma significativa para os fins da entidade.

De acordo com Parboteeah, Cullenb e Lim (2004), a investigação em gestão não tem dado muita atenção ao voluntariado como área de estudo. No entanto, o voluntariado constitui uma parte substancial do trabalho produtivo para muitas organizações, além dos benefícios que o voluntariado pode trazer para elas.

Em relação à gestão de voluntários percebe-se que os modelos de gestão de RH levantados na teoria, utilizam práticas adotadas pelas empresas lucrativas, mas, não há aderência para as organizações do terceiro setor (Quadro 11):

Quadro 10 – Segmentação dos voluntários

	TRADICIONAIS	PARTICIPATIVOS	CONECTADOS
Total em %	31%	49%	20%
Perfil	Acima de 50 anos; Casado com filhos; Classe social C2/D; A maioria não completou o ensino médio; Não trabalham e/ou estão aposentados; Pouco acesso à tecnologia.	Abaixo de 30 anos; Não menciona estado civil; Classe A/B; Ensino superior completo; A maioria é estudante ou trabalha em tempo parcial; Pleno acesso a tecnologia (computador e internet).	Entre 25 e 59 anos; Não menciona estado civil; Classe A/B; Maior nível de escolaridade; Trabalha em período integral; Pleno acesso a tecnologia (redes sociais).
Características de voluntário	Atuam há mais de sete anos; Preferem instituições religiosas, associações de bairro, espaços públicos ou diretamente na sociedade; Dedicam até 3 horas mensais; Atendem ao público em geral.	Atuam há menos de um ano; Preferem instituições educacionais; Dedicação regular, mas, não mencionam as horas; Atendem ao público em geral, com destaque aos jovens.	Não tem padrão de tempo; Preferem instituições religiosas e de assistência social, sem vínculo com ações comunitárias; Padrão variado (recursos, doações e tempo); Atendem ao público em geral, com destaque às crianças e adolescentes.

Fonte: Adaptado de IBOPE (2011, p. 57).

Quadro 11 – Práticas adotadas no segundo e terceiro setor

Etapa de evolução	Modelos teóricos da gestão de pessoas (práticas realizadas)	Terceiro Setor	
		Práticas adotadas	Práticas não adotadas
Administração de Pessoal (fim século XIX – 1960)	Recrutamento; Remunerações; Formação (treino); Recompensas Questões disciplinares.	Recrutamento; Formação (treino); Recompensas (prêmios).	Remunerações; Questões disciplinares.
Gestão de Pessoal (1960 – 1980)	Crítérios de recrutamento; Formação de chefias; Gestão de carreiras; Participação; Comunicação informal.	Crítérios de recrutamento; Participação; Comunicação informal.	Formação de chefias; Gestão de carreiras.
Gestão de Recursos Humanos (1980 – 1990)	Métodos de seleção de dirigentes; Motivação de grupos de trabalho; Formação e requalificação;	Métodos de seleção; Recrutamento; Motivação de grupos de trabalho;	Internacionalização de RH.
Gestão Estratégica de RH (1990 - atual)	Gestão de mobilidades; Recrutamento Internacionalização de RH.	Formação e requalificação; Gestão de mobilidades.	

Fonte: elaboração própria.

O quadro 11 demonstra as práticas de gestão de pessoas adotadas em alguns modelos teóricos de GRH, nota-se nenhum deles é 100% aplicável ao terceiro setor (TS), porque este setor não adota práticas de: remunerações, plano de carreira e, medidas disciplinares. As práticas sugerem que o modelo adotado deve ser uma mescla dos modelos instrumentais e políticos.

Quando uma pessoa resolve tornar-se um voluntário desenvolvendo atividades em uma organização, muitas vezes têm-se a impressão que ele pode não ser útil, mas, isso não é verdade,

pois, o voluntário é uma pessoa que dispõe de tempo, habilidades, conhecimentos, talentos e motivações que contribuirão para que o trabalho realizado seja de qualidade.

Para obter esses benefícios com o voluntariado, as organizações devem ter um planejamento, que pode ser elaborado por pessoas que compõem a diretoria e profissionais que possam decidir qual a melhor forma de gerenciar os voluntários, preservando os objetivos e princípios da entidade, bem como, a qualidade dos serviços prestados.

A gestão de voluntários permeia entre o estabelecimento de normas e procedimentos com ténues sentimentos de doação, idealismo, autoestima, realização. A desistência dos voluntários pode ser motivada por: conflitos com as atividades, com o público ou com a área, percepção de estar ocupando um posto de trabalho, falta de formação para a tarefa, desconsideração das expectativas e aptidões dos voluntários para a designação das tarefas, falta de preparação das instituições para recepção, inserção e acompanhamento de voluntários, dentre outras (ORTIZ, 2009).

Para atender a relação é preciso estabelecer formas de contato e administração do voluntariado, o modelo adotado para essa finalidade deve ser híbrido, ou seja, uma mistura dos modelos instrumental e político. O modelo proposto nesse estudo chama-se Modelo DRCICARE (Quadro 12):

*Quadro 12: Modelo DRCICARE*

	PROCESSO DE GESTÃO
<b>D</b>	Divulgação
<b>R</b>	Recrutamento
<b>C</b>	Compromisso
<b>I</b>	Integração
<b>C</b>	Capacitação
<b>A</b>	Acompanhamento
<b>R</b>	Reconhecimento
<b>E</b>	Evolução

**Fonte:** Elaboração própria

A fase de divulgação refere-se sobre a relação entre a organização e a sociedade, onde devem ser divulgadas as principais ações, projetos e trabalhos da organização, bem como, a importância do voluntário na manutenção dessas atividades, e as vagas existentes para voluntários. Na divulgação da vaga devem-se deixar claro quais tarefas que serão executadas e o perfil desejado do voluntário.

Na fase de recrutamento, é necessário coletar dados do voluntário, realizar uma entrevista individual, apresentar a organização (história, missão, princípios, projetos existentes), informar sobre o trabalho do voluntariado (lei do trabalho voluntário; áreas de atuação do voluntário na OTS; ética, responsabilidade, direitos e deveres do voluntário;) e por último, realizar uma entrevista com a psicóloga e a gestora dos voluntários.

Os aprovados nessa fase assinam um termo de compromisso de voluntário, onde serão detalhados o tempo de vigência (geralmente um ano), a frequência (disponibilidade), as funções e atividades que serão desenvolvidas. Esse termo cria regras de convivência entre voluntário e entidade, como se fosse um contrato de trabalho, deve-se deixar claro que não há trocas financeiras ou de interesse (prestígio, poder).

Em seguida, deverá haver uma integração desse voluntário à organização, informando sobre a organização (missão, valores e objetivos), sobre normas existentes (estatutos, regimentos, procedimentos utilizados), apresentar as pessoas com o qual o voluntário trabalhará diretamente e indiretamente (demais pessoas da organização).

O voluntário passará por um período de capacitação, onde ele será ensinado e treinado nas atividades e funções que exatamente irá executar na organização.

Outro ponto importante é o acompanhamento desse voluntário, a gestora de voluntários deve ter disponibilidade de tempo para atendimento, ser paciente e atenciosa, pois será a pessoa que o voluntário procurará em caso de dúvida, problema ou dificuldade, será o elo entre a organização e os voluntários. Esse acompanhamento envolve a criação de uma rotina de *feedback*, de avaliação, e serve de incentivo e apoio para o desempenho das tarefas voluntárias, o foco é buscar identificar se ele está gostando do local, do serviço executado e, se está se sentindo bem.

Assim como os trabalhadores remunerados, os voluntários também gostam de serem valorizados, por isso é importante reconhecer seu valor após cada tarefa executada, agradecer de forma constante, compartilhar os resultados obtidos, recompensar (por exemplo, entrega de certificado), em resumo, valorizar o voluntário. É essencial promover momento de convivência social, fazendo encontros entre voluntários (café da manhã ou da tarde) e convidá-los para participar de eventos na organização (festas de confraternização, de aniversário, de final de ano) permitindo uma interação com os demais funcionários da organização.

Os voluntários devem ser valorizados pelos seus serviços e talentos, se algo não vai bem, ele deve ser remanejado para outra função ou local, não deve ser tomada nenhuma medida drástica, porque reconhecem que o voluntário está dedicando seu tempo, seu conhecimento e talento para o serviço voluntário.

A fase de evolução consiste em promover o desenvolvimento pessoal do voluntário, criar oportunidade para novos aprendizados, criar pequenos grupos de trabalho e estabelecer um representante desse grupo.

Para manter o voluntário sem remunerá-lo já que a remuneração financeira não é permitida conforme consta da LEI Nº 9.608/98 que dispõe sobre o trabalho voluntário, são necessárias alternativas, como custear as despesas com transporte e refeições, realizar cursos de capacitação com entrega de certificados, reuniões constantes, e encontros de confraternização.

De Vos e Meganck (2009) e Dunzer *et al* (2008) revelam em seus estudos que há uma associação entre retenção e remuneração, geralmente, as práticas de retenção de talentos envolve: recompensas financeiras, benefícios, perspectivas de carreira, possibilidade de enriquecimento, treinamento e desenvolvimento. Em relação à retenção do voluntário pode-se dizer que está associado a um ambiente motivador e incentivador do voluntariado e da satisfação pessoal. Basicamente, o voluntário é mantido na base de muito diálogo e na manutenção de um relacionamento aberto e próximo, daí a importância e necessidade de utilizar um modelo de gestão adequado a essa realidade.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste estudo é propor um modelo de gestão de pessoal voltado para a gestão de voluntários que atuam no terceiro setor. Pelos dados levantados, os modelos de GRH existentes não são totalmente adequados ao terceiro setor, é necessário criar um modelo híbrido entre o instrumental e o político.

A revisão bibliográfica e a coleta de dados secundários permitiu encontrar pesquisas realizadas que identificavam e traçavam algumas características e comportamentos das pessoas que se dedicam ao voluntariado, tanto no exterior como no Brasil.

O estudo realizado pelo IBOPE (2011) constatou que os voluntários continuam exercendo seu trabalho porque está motivado e satisfeito com a forma que atua e como está sendo tratado.

Este estudo permitiu verificar que não há um modelo de gestão de recursos humanos totalmente voltados para as necessidades das organizações do terceiro setor e que o papel do gestor de voluntários ainda encontra-se em processo de desenvolvimento tanto de visão quanto de ferramentas de gestão.

A profissionalização no Terceiro Setor ainda é um desafio que muitas organizações enfrentam e vão encontrando respostas no decorrer do caminho. O modelo DRCICARE proposto pode ajudar as organizações a construir e fortalecer um programa de voluntariado.

Para um eficiente modelo de gestão de voluntários no terceiro setor, é preciso destacar que o comprometimento de funcionários que “doam” horas de trabalho sem remuneração, deve gerar situações onde os gestores possam ajustar à disponibilidade dos voluntários para a realização de suas atividades e não o contrário. Uma visão extremamente importante é considerar a opção de ser voluntário um propósito onde simplesmente possa existir a possibilidade de se fazer a diferença e não apenas uma visão ou imposição de defender aos interesses das organizações. Portanto, precisam existir propostas que agreguem sentimentos, valores e potencialidades por meio de princípios de solidariedade, compreensão e cooperação.

## REFERÊNCIAS

- AKTOUF, Omar. (2001). Administração e Teorias das Organizações Contemporâneas: rumo a um humanismo radical crítico? **Revista Organizações e Sociedade**, Salvador, v.8, n.21, p. 13-33, maio/ago.
- BRUDNEY, Jeffrey. L.; KELLOUGH, J. Edward. (2000). Volunteers in state government: involvement, management, and benefits. In: **Non-profit and Voluntary Sector Quarterly**. V. 29, n. 1, mar. p. 111-130.
- CARNEY, Diana. (1998) **Sustainable rural livelihoods: What contributions can we make?** London: Carney. Disponível em: < [http://www.eldis.org/vfile/upload/1/document/0812/SLA\\_Progress.pdf](http://www.eldis.org/vfile/upload/1/document/0812/SLA_Progress.pdf)>. Acesso em: 22 out. 2013.
- CHANLAT, Jean François. (1996). Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João M. (Org.). **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, p. 118-128.
- COLLINS, Jill; HUSSEY, Roger. (2005). **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.
- DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. (2006). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas.
- DE VOS, A.; MEGANCK, A. (2009). What HR managers do versus what employees value: exploring both parties' view on retention management from a psychological contract perspective. **Personnel Review**, Emerald, v. 38, n. 1.
- DUNZER, Gustavo André; MELO, Eliana Medeiros Pereira; MELO, Joyce Souza Cunha. (2008). Desafios de Atração e Retenção de Talentos – Estudo de Caso da Petrobras. Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro - SP: XXXII EnANPAD.
- DUTRA, Joel Souza. (Org.). (2002). **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas.
- FISCHER, André Luiz. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria T. (coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, p. 11-34.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. (Coord.). (2009). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- GARAY, Angela Beatriz Scheffer. Prazer e sofrimento no trabalho do voluntário empresarial (2008). **Revista de Ciências da Administração**, v. 10, n. 20, jan./abr., p. 11-34.
- GIL, Antônio Carlos. (2001). **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas.
- HOUAISS, Antonio. (2007). **Dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva.
- IBOPE – Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística. (2011). **Pesquisa voluntariados do Brasil 2011**. Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.redebrasilvoluntario.org.br/pesquisa/>. Acesso em: 14 out. 2013.



- KISNERMAN, Natálio. (1983). **Introdução ao trabalho social**. São Paulo: Moraes.
- LACOMBE, Beatriz Maria Braga e CHU, Rebeca Alves. (2008). Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **Revista de Administração de Empresas**: RAE, São Paulo, v.48, n.1, p. 25-35, jan./mar.
- MELO NETO, Francisco P.; FROES, César. (2001). **Responsabilidade social & cidadania empresarial: a administração do Terceiro Setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- MARRAS, Jean Pierre. (2011). **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva.
- MILKOVICH, George. BOUDREAU, John W. (2000). **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella Francisca Gouveia de. (2006). **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira.
- OLIVEIRA, Antonio Marcos Vargas de; NUNES, Rogério da Silva; MORIZT, Gilberto de Oliveira. (2007). As motivações dos executivos de organizações sociais nos processos de capacitação em gestão. **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, n. 18, maio/ago., p. 149-168.
- ORTIZ, Lise Mari Nitsche (s.d). (2009). **Gestão de voluntários no terceiro setor**. Disponível em: < <http://cvlondrina.files.wordpress.com/2009/06/artigogestaoDEVOLUNTARIOSnoterceirosetor1.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2013.
- PARBOTEEAH, K. Praveen; CULLENB, John. B.; LIM, Lrong. (2004). Formal volunteering: a cross-national test. In: **Journal of World Business**, v. 39, n. 4, p. 431-441.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. (1989). **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV.
- RUTHES, Rosa Maria. (2000). **Gestão para o terceiro setor na instituição hospitalar: proposta de marketing**. 2000. 195 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração da Universidade Norte do Paraná, Londrina.
- SERRANO, Maria Manuel. (2010). **A gestão de recursos humanos: suporte teórico, evolução da função e dos modelos**. Instituto Superior de Economia e Gestão – SOCIUS Working papers nº 1/2010. Disponível em: < [http://pascal.iseg.utl.pt/~socius/publicacoes/wp/WP\\_1\\_2010.pdf](http://pascal.iseg.utl.pt/~socius/publicacoes/wp/WP_1_2010.pdf)>. Acesso em: 07 out. 2013.
- SERVA, M. (1983). O fenômeno das organizações substantivas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: FGV, v. 33, n. 2, p. 36-43, mar./abr.
- SOUZA, Washington José de; MEDEIROS, Jássio Pereira de. (2012). Trabalho voluntário: motivos para a sua realização. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 33, ago., p. 93-102.
- TACHIZAWA, Takeshy.; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antonio Alfredo de Mello. (2006). **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV.
- TENÓRIO, Fernando Guilherme. (Org.). (2000). **Gestão de ONGs principais funções gerenciais**. 4. ed. rev. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. (1997). **A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil**. 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), São Paulo.

UNV – United Nations Volunteers. (2000). **Below the water line of public visibility: round table on volunteerism and social development 2000**. Holanda. Disponível em: <[http://www.unv.org/fileadmin/docs/old/pdf/2000/00\\_11\\_29NLD\\_hague\\_below\\_waterline.pdf](http://www.unv.org/fileadmin/docs/old/pdf/2000/00_11_29NLD_hague_below_waterline.pdf)>. Acesso em: 15 out. 2013.

UNV – United Nations Volunteers. (2011). **State of the world's volunteerism report 2011**. Dinamarca. Disponível em: <<http://www.unv.org/swvr2011>>. Acesso em: 17 out. 2013.

VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de. (2004). O modelo político e o modelo instrumental de gestão de pessoas: uma análise crítica das contradições discurso-prática na implementação de TI em duas organizações nacionais. **Revista FGV-EASP/GV – relatório de pesquisa** N°. 11/2004, p. 1/51.

VASCONCELOS, Flávio. C.; VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de. (2002). Gestão de Recursos Humanos e Identidade Social: um estudo crítico. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v.42, n.1, p.64-78, jan. /mar.

Recebido em: 14.5.2015

Aprovado em: 27.5.2015

Avaliado pelo sistema double blind review.

Editor: Elmo Tambosi Filho.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>