

## **Gestão De Pessoas: um Olhar para o Voluntariado no Terceiro Setor**

Tayná Souza Dornelas - [tanadornelas@hotmail.com](mailto:tanadornelas@hotmail.com)  
Universidade Federal de Uberlândia  
Edileusa Godói-de-Sousa – [edileusagodoi@ufu.br](mailto:edileusagodoi@ufu.br)  
Universidade Federal de Uberlândia

### **Resumo**

Esta pesquisa buscou entender como ocorrem os processos de gestão de pessoas (recrutamento, seleção, integração e treinamento) voltados para o voluntariado em uma organização do Terceiro setor. O objetivo do estudo é entender como ocorrem esses processos na organização estudada e identificar mérito e falhas dos mesmos. Verificou-se a importância de aplicar os conceitos de gestão de pessoas no processo de captação de voluntários, para que eles sejam direcionados para as atividades condizentes com seus perfis, e que beneficie a organização com sua produtividade e também se motive executando suas respectivas tarefas. A maneira como é realizada a gestão do voluntariado é algo que precisa ser tratado com seriedade pelas organizações do Terceiro Setor para que os voluntários se sintam valorizados por elas. Este estudo é de extrema importância para que as instituições que compõem o Terceiro Setor se atentem as suas práticas de voluntariado.

**Palavras-chave:** Voluntariado; Gestão de Pessoas; Terceiro Setor.

## 1. Introdução

O uso das ferramentas de gestão de pessoas em qualquer organização é de extrema importância, pois uma boa gestão das pessoas pode se tornar um diferencial competitivo em uma organização. Porém ao tratar-se de uma Organização do Terceiro Setor, onde não se tem o lucro como objetivo principal, mas sim valores como solidariedade e ajuda ao próximo, se torna uma tarefa mais complicada, pois possuem recursos precários, e dependem de terceiros para se manterem.

O crescimento de instituições que compõem o Terceiro Setor está maior e cada vez mais amplo nos últimos anos. Segundo Costa (2017), essas organizações têm ganhado um papel importante na política econômica do Brasil a partir dos anos de 1990. Ainda de acordo com o autor, essas organizações foram conquistando seu espaço atingindo assim a esfera pública, e termos como filantropia, voluntariado e parceria entraram em pauta, mostrando a forte inter-relação entre Estado e o Terceiro Setor. Devido à grande participação e importância que este setor vem demonstrando nos últimos anos, segundo o referido autor, é necessária uma gestão de pessoas altamente eficiente para suprir e lidar com a falta de recursos, pois se tratando de uma organização sem fins lucrativos, a busca e concorrência por recursos são abundantes. O trabalho voluntário nessas organizações é um recurso altamente competitivo, visto que empresas privadas e órgãos públicos não contam com essas pessoas.

Alocar as pessoas nos cargos certos nestas organizações é um desafio complexo, pelo fato de exigir profissionais com conhecimentos adequados para determinada tarefa, e na maioria das vezes essas pessoas são voluntárias. Realizam trabalhos sem nenhum tipo de ganho financeiro. As organizações procuram sempre se destacar em relação às outras, além de estruturas eficientes são necessárias, principalmente, pessoas adequadas e qualificadas para executar com eficácia suas atividades.

Diante desta realidade, objetivou-se com este trabalho, por intermédio de uma pesquisa qualitativa, verificar e descrever como ocorrem as práticas de gestão de pessoas nos processos de recrutamento, seleção, integração e treinamento de voluntários da Associação de Assistência à Criança Deficiente - AACD, verificando méritos e falhas nos processos, e assim contribuindo para a melhoria dessas práticas para a organização estudada. Situada na cidade de Uberlândia em Minas Gerais, a AACD é uma ONG que presta serviços a pessoas com deficiência física. O objetivo é compreender como ocorrem os processos de gestão de pessoas de voluntários em uma organização do Terceiro Setor.

A justificativa deste estudo é a possibilidade de abrir novos caminhos e “olhares” para as organizações de Terceiro Setor, e mostrar a importância de se aplicar a gestão de pessoas nos seus processos de contratação de voluntários, podendo assim direcionar o voluntário para a função adequada aos seus conhecimentos e habilidades e treiná-lo para tal, assim beneficiando tanto a organização quanto o voluntário.

## 2. Revisão Bibliográfica

### 2.1 Gestão de pessoas

A competitividade das empresas está cada vez maior e mais ampla, e é preciso estar atento às pessoas que integram e ocupam essas organizações, tendo em vista a necessidade de colocar as pessoas certas nas suas respectivas funções, ou seja, necessita-se de um plano de gestão de pessoas estratégico para que satisfaça tanto os objetivos da organização, quanto das pessoas que fazem parte dela. (SILVA, 2002).

França et al (2002,p.12), conceituam a gestão de pessoas como,

A maneira pela qual uma empresa organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Através desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham.

Segundo Martins, Souza, Martins (2012), nos dias atuais os gestores estão cientes que as pessoas e seus talentos, podem fazer com que as empresas realizem seus objetivos e sua missão. “As empresas para agregar vantagens competitivas, necessitam de maior envolvimento das pessoas [...]” (DUTRA, 1996, p.138). Lacombe e Heilborn (2008) dissertam que um dos bens mais raros de uma organização são os indivíduos nela inseridos, e necessita-se que a equipe de gestores selecione e desenvolva o pessoal, para trabalharem como equipe, e cabe à área de gestão de pessoas dar suporte e orientar sempre que necessário.

De acordo com Lacombe e Heilborn (2008), existem fatores importantes a serem analisados se tratando de gestão de pessoas, e dependendo de como as organizações lidam com esses fatores, eles podem ser imprescindíveis para o seu sucesso. Tais fatores são: Recrutamento, Seleção, Comunicação, Motivação, Integração, Treinamento e Supervisão. Para este estudo, foram analisados quatro desses fatores, entre eles: recrutamento, seleção, integração e treinamento. A opção por analisar somente tais fatores se deu levando em consideração como eles podem ser determinantes para uma organização e, ainda, por centralizarem as maiores demandas dos serviços da área de gestão de pessoas na maioria das organizações.

### 2.1.1 Recrutamento

De acordo com Ferreira e Soeira (2013) o recrutamento é a primeira etapa para que se selecionem os candidatos adequados, é a forma que se usa para atrair as pessoas as certas, com o perfil desejado, para ocupar determinado cargo oferecido, sendo essa forma de atração algo público, onde seja possível e viável que as pessoas que tenham o perfil desejado saibam da oportunidade.

Bulgacov (2006) define recrutamento interno como sendo um método onde a organização busca talentos dentro da própria empresa. Sendo esse tipo de recrutamento importante como fator de motivação de crescimento, para funcionários que atuam na organização. Vale ressaltar que a empresa deve ter funcionários qualificados para o cargo ofertado para que se aplique este tipo de recrutamento.

Quanto ao recrutamento externo, Bittencourt et.al, (2017) afirmam que ele é realizado quando a organização busca novos talentos no mercado, fora da empresa, que é realizado através de meios e técnicas para atrair candidatos que não trabalham na organização. Ainda segundo o autor é uma forma de motivar as pessoas que atuam na organização, através de novas ideias e conceitos.

Na Figura 1, a seguir, Michel (2007), descreve alguns pontos fortes e fracos de cada um dos tipos de recrutamento.

	Vantagens	Desvantagens
Recrutamento Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encoraja o desenvolvimento profissional das pessoas que compõem a organização.</li> <li>• Fideliza os atuais funcionários.</li> <li>• Não requer integração e socialização.</li> <li>• Os candidatos já são conhecidos.</li> <li>• Custo mais baixo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não altera o patrimônio humano da empresa.</li> <li>• Falta de novas ideias e experiências.</li> <li>• Não altera a cultura organizacional da empresa.</li> </ul>

Recrutamento Externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novos talentos e habilidades para a organização</li> <li>• Capital intelectual mais enriquecido.</li> <li>• Cultura organizacional aperfeiçoada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desmotiva os funcionários atuais da organização.</li> <li>• Necessita-se de processos de socialização e integração.</li> <li>• Custo mais alto.</li> </ul>
----------------------	--	---

FIGURA 1 – Vantagens e Desvantagens dos recrutamentos. Fonte: baseada em Michel (2007).

O processo de recrutamento é importante para a empresa e pode influenciar diretamente nos seus resultados dependendo de como é feito, no entanto é preciso analisar minuciosamente os critérios e o ambiente no qual a organização está inserida, assim escolhendo o tipo de recrutamento que mais se adéqua a empresa e como ele irá ser executado. Com o recrutamento executado vem à etapa de seleção dos candidatos, onde se fará uma triagem dos candidatos aptos para determinado cargo.

### 2.1.2 Seleção

Após feito o recrutamento é o momento de selecionar os candidatos, e esta seleção pode ser feita de diversas formas. É o momento de verificar se as características pessoais correspondem aos requisitos da vaga oferecida. Marras (2011), define seleção como atividade desempenhada que tem como principal objetivo selecionar, de acordo com um procedimento específico, candidatos a uma vaga de emprego, atendendo às necessidades da organização.

Bitencourt et.al, (2017) afirma que a seleção é feita quando a organização opta por realizar o recrutamento externo para que se escolha entre os candidatos recrutados, já no recrutamento interno a empresa já conhece seus funcionários, no entanto não há necessidade de se realizar uma triagem do pessoal.

Segundo Guimarães e Arieira (2005), os processos de seleção das empresas devem ser tratados como uma ferramenta importante para ser utilizada da melhor maneira possível. E esta seleção não está finalizada após a contratação do novo funcionário, pois ele deve ser apresentado à empresa e integrado à mesma. Existem várias formas de se realizar a seleção dos candidatos, de acordo com Silva (2002), as técnicas de seleção utilizadas são: entrevista de seleção prova de conhecimentos ou capacidade, testes psicológicos e personalidade, dinâmicas de grupo e técnicas de simulação.

De acordo com Araújo (2006), depois de finalizada a etapa de seleção dos funcionários, a área de gestão de pessoas da organização inicia o processo de integração do funcionário a mesma, para que ele se adapte a nova rotina e pessoas, é nesse momento que começa o programa de integração dos funcionários.

### 2.1.3 Integração

Lacombe e Heilborn (2009, p.206) afirmam que, “Integrar consiste em unificar interesses diversos das pessoas e unidades num objetivo comum, fazendo com que os esforços individuais caminhem na mesma direção, obtendo a maior resultante possível desses esforços e um trabalho coerente, harmonioso e eficaz.”

Boog (2008), também caracteriza integração, ao falar que um programa de integração tem como finalidade fazer uma adaptação do novo integrante do quadro de funcionários da organização, tornando mais fácil sua socialização com os demais funcionários.

Araújo, Carioca e Machado (2012), afirmam que a finalidade do processo de integração da organização é buscar uma relação favorável entre o contratado e a empresa ao qual está sendo inserido, para uma melhor adaptação do novo funcionário, apresentando a ele, a tradição, os valores, missão e visão da empresa, os objetivos da organização, seus produtos e serviços, além de normas e regulamentações.

Desta forma organizações que possuem programas de integração estão contribuindo de forma significativa para o seu sucesso, pois o novo funcionário se sente acolhido, motivado e integrado a organização, comprometendo-se a ajudá-la da melhor forma possível contribuindo com resultados positivos. Depois de feita a integração do indivíduo a organização é preciso verificar suas carências e necessidades que deverão ser desenvolvidas, treinando-os de maneira adequada.

### 2.1.4 Treinamento

Carvalho (1993) elenca que os principais objetivos do treinamento são, preparar os funcionários para desempenhar suas respectivas tarefas através do desenvolvimento de habilidades, propiciar um clima satisfatório, conseqüentemente aumentar sua motivação ao oferecer oportunidades constantes para desempenharem outras funções, assim estimulando o crescimento profissional.

Gil (2009), afirma que as práticas de treinamento nas organizações, devem considerar os objetivos do pessoal, suas motivações, talentos e principalmente aqueles fatores que os indivíduos mais têm dificuldade, facilitando assim a aprendizagem. O autor ainda afirma que existem quatro fases para se avaliar o grau de capacitação dos indivíduos, as quais são apresentadas na Figura 2, a seguir:

Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantamento das necessidades do treinamento;</li> <li>• Identificar as dificuldades;</li> <li>• É feita uma análise da organização, identificando os objetivos e o que se pretende alcançar;</li> </ul>
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desencadear as ações necessárias para o cumprimento dos objetivos;</li> <li>• Local e momento a ser desenvolvido o treinamento;</li> <li>• Recursos a serem utilizados</li> </ul>
Execução	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Executar o treinamento conforme planejado;</li> </ul>
Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar se atingiu os objetivos definidos inicialmente;</li> <li>• São feitos teste e questionários para se avaliar o desempenho e aprendizagem dos funcionários treinados;</li> <li>• Pontos fortes e fracos;</li> </ul>

FIGURA 2 – Fases para diagnosticar nível de capacitação. Fonte: baseado em Gil (2009)

É notório que o treinamento qualificado do funcionário é extremamente importante para que a organização alcance os objetivos almejados, e atinja um nível de desempenho desejado. Portanto, se aprofundar nessas técnicas é algo que beneficiará ambas as partes.

As categorias abordadas são essenciais se tratando de qualquer organização, contudo, o foco deste trabalho é em uma organização de Terceiro Setor. Costa (2017) conclui que um quadro profissional capacitado é extremamente importante se tratando de qualquer organização, mas quando se fala de uma organização do Terceiro Setor, é necessário um pouco mais de cautela, pois se trata de uma instituição com recursos financeiros precários. O tópico a seguir aborda alguns conceitos dessas organizações e a aplicabilidade das categorias abordadas anteriormente.

## 2.2 Gestão de Pessoas e o Terceiro Setor

As instituições do Terceiro Setor possuem um papel importante na sociedade, pois se viu a necessidade de se atuar em algumas áreas que necessitavam de auxílio. Assis, Viegas e Ckagnazaroff (2012), afirmam que o próprio Estado reconheceu que não era capaz de atender grande parte da sociedade que precisava de assistência, o que fez com que se iniciasse uma parceria junto às instituições do Terceiro Setor, dando os recursos necessários para que atendesse a parte carente da sociedade.

Costa (2017, p.46), define as organizações de Terceiro Setor,

Formado por organizações sem fins lucrativos, incluindo as entidades de defesa de causas específicas, fundações que investem na área social e instituições diversas que buscam dar respostas e soluções que o Estado não tem conseguido resolver. São entidades não governamentais que expressam a sociedade civil organizada para atendimentos de interesse público em diferentes áreas e segmentos.

Vários fatores englobam uma organização de Terceiro Setor, portanto a gestão das pessoas dentro destas instituições deve ser altamente eficaz. Segundo Júnior, Faria e Fontenele (2009), não são apenas as organizações com fins lucrativos que precisam de profissionais qualificados, as instituições de Terceiro Setor também precisam de uma gestão qualificada, com processos e pessoas aptas para tornar a organização competitiva, e atendendo cada vez melhor seu público.

Mesmo com a dificuldade de recursos financeiros, com gestores de pessoas capazes, pode-se ter uma instituição competitiva e de sucesso. Campos (2017), explica que o primeiro passo a ser dado é um quadro de profissionais capacitados, com um recrutamento e seleção bem elaborados. Esse é um passo importante, pois, tendo uma organização estruturada adequadamente com profissionais com funções bem definidas, treinados, fará com que investidores tenham interesse em contribuir com esta organização, pois ela será vista como competente e transparente, atraindo cada vez mais investidores.

Mendes (1999) afirma que um gestor de pessoas de uma organização do Terceiro Setor precisa buscar os recursos e alocá-los de maneira a conseguir satisfazer os propósitos da organização e ao mesmo tempo motivar, integrar, capacitar e treinar sua equipe.

De acordo com uma pesquisa feita por Assis, Viegas e Ckagnazaroff (2011), foram analisados os processos de recrutamento seleção, e treinamento de voluntários de algumas organizações do Terceiro Setor, identificando-se que tais contextos:

- Não possuem uma área de gestão de pessoas estruturada: o recrutamento na maioria das organizações é realizado pelos próprios funcionários da organização e não é algo formalizado, em relação ao treinamento e desenvolvimento dos voluntários percebeu-se falta de estratégia institucional para capacitação do capital humano.
- Utilizam a área de gestão de pessoas de terceiros: o recrutamento e seleção é feito por instituições de fora, e quanto ao treinamento e desenvolvimento desses voluntários é feita uma avaliação das necessidades de cada um por meio da área de gestão de pessoas de terceiros e são propostos cursos de capacitação.
- Possuem uma área específica de gestão de pessoas: a organização contrata agências especializadas em recrutamento e seleção, e o treinamento é realizado quando o voluntário identifica a necessidade de fazê-lo.

Assis, Viegas e Ckagnazaroff (2011) ainda enfatizam a importância de se fazer os processos de recrutamento, seleção e treinamento com os voluntários para colocá-los em funções adequadas. Por mais que se trate de um trabalho sem fins lucrativos, isso pode beneficiar tanto o voluntário, o colocando para realizar atividades em sua área de atuação, quanto à organização que recebe os serviços sem custo algum.

As organizações de Terceiro Setor possuem algo que nem todas as outras organizações podem contar: pessoas motivadas por uma causa maior. Drucker (1999) ressalta que um dos grandes diferenciais de uma organização sem fins lucrativos são os voluntários, que não trabalham nela apenas com um propósito financeiro, mas por um motivo maior uma causa social, por uma vontade de ajudar sem objetivos financeiros.

### **2.3 Voluntários**

Com as organizações do Terceiro Setor em ascensão, um tema que está cada vez mais sendo



divulgado e discutido é o voluntariado, porém segundo pesquisadores não é de hoje que o trabalho voluntário existe. Holanda (2003) ressalta que desde 1543 este tipo de atividade existe no Brasil, com a criação do primeiro hospital Brasileiro, no estado de São Paulo, onde freiras prestavam assistência a enfermos internos gratuitamente. Ainda de acordo com Holanda, no Brasil este termo está intimamente ligado ao ambiente religioso que sempre foi um marco muito forte no país, pois voluntariar-se sempre foi visto como uma atividade generosa.

Em 1985 foi criado pela Organização das Nações Unidas (ONU), o dia internacional do voluntário, que é celebrado com ações voluntárias, no intuito de fazer com que as pessoas reflitam sobre a importância da solidariedade e do apoio ao próximo. A ONU conta com cerca de 7500 voluntários, com idade média entre 25 e 70 anos, que desenvolvem diversas ações solidárias, conscientizam as pessoas em relação à preservação do meio ambiente, proporcionam melhores condições de saúde, ajudam a manter a paz, entre diversas outras atividades (ONU, 2017). As Nações Unidas (2017), assim definem o termo voluntário: “Voluntário é o jovem, adulto ou idoso que, devido a seu interesse pessoal e seu espírito cívico, dedica parte do seu tempo, sem remuneração, a diversas formas de atividades de bem estar social ou outros campos”.

Segundo Holanda (2003, p.9) a Declaração Universal do Voluntariado, criada em 1990, define alguns preceitos básicos da ação voluntária: “[...] o voluntariado é baseado numa escolha e motivação pessoal, livremente assumida; é uma forma também de estimular a cidadania ativa e o desenvolvimento comunitário; valoriza o potencial humano, a qualidade de vida e a solidariedade”.

Diversas são as motivações para um indivíduo se tornar voluntário, segundo Salazar, Silva e Fantinel (2015), entender as motivações e as razões pela qual um indivíduo se torna voluntário é uma tarefa bastante desafiadora e complexa, sendo que haverá sempre motivos e desejos diferentes de uma pessoa. Mascarenhas, Zambalde e Varela (2013), em vários estudos realizados sobre esse tema, apresentam que na maioria dos casos as principais motivações é a satisfação pessoal e a sensação de fazer o bem, de ajudar o próximo.

Apesar dos voluntários trabalharem em uma organização social motivados apenas por uma causa social, o serviço voluntário tem uma legislação própria no Brasil, a qual é importante as organizações terem conhecimento sobre a mesma.

### **2.3.1 Aspectos legais do serviço voluntário no Brasil**

O serviço voluntário é definido pela Lei 9.608, de 18 de fevereiro de 1998, a qual legisla como voluntariado a atividade não remunerada prestada por pessoa física a entidade pública, de qualquer natureza, ou a instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade. Essa lei autoriza do prestador de determinado serviço voluntário, ser ressarcido pelas despesas com as atividades do voluntariado mediante comprovante das da mesma. (BRASIL, 1998).

De acordo com o Manual de gestão de voluntários do Mesa Sesc Brasil (2007), o respectivo candidato ao serviço voluntário deve assinar um Termo de Adesão ao serviço voluntário, para não haver controvérsias e alguns problemas futuramente, ao assinar o termo o voluntário estará declarando estar ciente da legislação corresponde ao voluntariado.

Mesmo se tratando de uma atividade não remunerada existem leis a serem cumpridas, tanto pelo voluntário quanto pela instituição, porém é crucial que tais direitos e deveres sejam repassados para os voluntários no início de suas atividades, para que não haja controvérsias e para que se evitem problemas futuros para ambos.

### 3. Metodologia

A pesquisa utilizou uma abordagem descritiva qualitativa. Segundo Cervo, Bervian e Silva (2007), na pesquisa descritiva se faz um registro, uma análise, e relação de fatos, variáveis e fenômenos sem manipulá-los ou alterá-los, neste tipo de pesquisa os dados são coletados no seu próprio habitat natural. O uso da pesquisa de natureza qualitativa se deu segundo Godoy (1995), por ser o tipo de estudo que o pesquisador vai ao local captar informações sobre o fenômeno estudado, considerando diversos pontos de vista e pessoas envolvidas.

Foi realizado um estudo de caso em uma Organização do Terceiro Setor, chamada Associação de Assistência à Criança Deficiente – AACD, localizada na cidade de Uberlândia no estado de Minas Gerais, onde prestam serviços a pessoas com deficiência física. Godoy (1995), afirma que por meio de um estudo de caso é possível analisar profundamente o local estudado e propõe um aprendizado da realidade por meio de vivência.

A coleta de dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas com a Supervisora Administrativa da organização, com a coordenadora dos voluntários que é responsável por coordenar os voluntários, e também com 15 voluntários da AACD, que foram selecionados de forma aleatória. De acordo com Severino (2007), entrevista é uma técnica de coleta de dados onde se tem uma interação entre pesquisador e pesquisado, e por meio dela é possível, identificar e compreender, pensamentos e os argumentos do entrevistado. Neste estudo escolheu-se o tipo de entrevista semiestruturada devido a mesma possuir perguntas abertas e fechadas, e o pesquisador pode discorrer sobre o tema proposto ao longo da entrevista. (QUARESMA, 2005, P.75). Cervo, Bervian e Silva (2007), ainda afirmam que as entrevistas possibilitam além das questões apresentadas no seu decorrer, se fazer algumas observações sobre o comportamento e atitudes do entrevistado.

As entrevistas foram gravadas, transcritas e posteriormente analisadas de acordo com as técnicas da análise de conteúdo. Vergara (2015), afirma que a análise de conteúdo é uma técnica utilizada para tratar dados, com o objetivo de verificar o que está sendo falado a respeito de algum tema. O autor ainda afirma que possuem três passos para se aplicar tal técnica, primeiramente fazer uma pré-análise dos dados coletados, logo após explorar o material e por fim fazer o tratamento dos dados e as devidas interpretações. Esta técnica lida com diversas linguagens, como, orais, imagens, gestos e escritos (SEVERINO, 2007).

### 4. Discussão e análise dos resultados

#### 4.1 Organização estudada

A Associação de Assistência à Criança Deficiente - AACD é uma instituição do Terceiro Setor fundada em 1950 pelo médico especialista em Ortopedia, Dr. Renato da Costa Bomfim. A ONG é voltada para o tratamento de pessoas com deficiência física e também desenvolve várias atividades para a integração no esporte paraolímpico e para garantir uma integração social dos pacientes. A história da AACD está diretamente ligada com o voluntariado, que foi incluído a instituição a partir de 1994, pois se viu uma necessidade da atividade voluntária na instituição, devido os diversos benefícios, entre eles a vontade de ajudar o próximo sem esperar nada em troca, que os voluntários trazem para a organização.

A unidade de Minas gerais que é a usada para a atual pesquisa, foi fundada em 31 de agosto de 2001 na cidade de Uberlândia e atende oito patologias e quatro especialidades médicas, e também oferece diversas terapias de reabilitação. A instituição possui 95 voluntários cadastrados, porém que realmente exercem as atividades de forma contínua são 55, pois há muitos faltantes, e pessoas que comparecem aos processos seletivos e não aparecem para exercer suas atividades, segundo a direção da AACD.

##### 4.1.1 Perfil dos voluntários



No que tange ao perfil dos voluntários da instituição, em sua maioria são mulheres, o que corresponde a uma faixa de 78% dos voluntários do sexo feminino, com idade entre 42 e 65 anos, a maior parte aposentada, que não exercem nenhuma outra atividade remunerada, que buscam sempre uma forma de ocupar esse tempo ocioso e que tem como principal objetivo ajudar as pessoas. Foi identificado também por meio das entrevistas que a maioria dos voluntários buscou a AACD como uma forma de ajuda no tratamento de doenças de distúrbio afetivo, como a depressão, e também que estavam passando por problemas pessoais, e procuraram a instituição para se motivar e ocupar sua rotina difícil com algo que beneficiasse o próximo. Com relação a esse assunto se destacam a seguinte fala:

“Sempre quis fazer serviço voluntário, foi numa época que estava passando por uma depressão, e precisava de algo que me ajudasse a curar esta doença, então me inscrevi, e realmente me curou, me ajudou bastante e hoje vejo que a AACD me ajudou bastante, pois não há nada melhor e mais produtivo do que ajudar a quem precisa e a instituição possui um trabalho maravilhoso.”  
(Voluntária A)

Foi perguntado para a coordenadora dos voluntários sobre a falta de pessoas jovens trabalhando com o voluntariado na instituição. Em resposta ela disse que realmente o perfil é mais voltado para pessoas com mais idade, pois os jovens na maior parte das vezes procuram a instituição, participam dos processos seletivos, porém não possuem comprometimento, faltam e se atrasam bastante. Também foi dito que já foi realizada uma experiência que não deu certo, mas a instituição está aberta para todos os perfis de voluntários.

#### 4.2 Recrutamento

A AACD unidade de Uberlândia, possui uma área própria de a gestão de pessoas, que são pessoas responsáveis por recrutar e selecionar os funcionários contratados, porém o recrutamento e seleção dos voluntários não são realizados pela área de gestão de pessoas, mas pela coordenadora dos voluntários, formada em psicologia, sendo que esta também é uma voluntária da organização.

Em relação à captação de voluntários para a instituição, de acordo com os dados coletados pode-se perceber que, possuem mais vagas ofertadas do que candidatos a serem selecionados, devido a ser um trabalho não remunerado e a muitas desistências de voluntários ao longo do tempo, que se fazem necessárias mais pessoas para preencherem tais vagas.

A decisão de se selecionar um voluntário é feita em uma reunião de líderes de cada setor, onde se expõe se há ou não necessidade de voluntários no setor, ou seja, é feita uma pesquisa interna, verificando as reais necessidades da organização. Isso confirma a afirmação de Coradini e Murini (2009) a respeito de verificar anteriormente a necessidade do recrutamento. Depois de feito isso é identificado quais vagas estão abertas para inserção de voluntários. Contradizendo os mesmos autores, não é feito nenhum tipo de pesquisa externa na organização.

O tipo de recrutamento utilizado tanto para voluntários quanto para contratar novos funcionários é externo e direto, ou seja, a instituição busca pessoas de fora para ocupar tais vagas e este recrutamento e seleção é feito por pessoas da própria organização. A instituição possui uma regra de que os voluntários que exercem atividades na instituição assinam um contrato, que diz que os voluntários só podem se candidatar a vagas remuneradas na instituição dois anos após a rescisão do contrato de voluntário. Portanto, devido a isso verificou-se que na instituição não possui recrutamento interno.

Ao seguir as diretrizes de Bittencourt et al, (2017), a respeito dos veículos utilizados para o recrutamento, percebe-se que a AACD unidade de Uberlândia, possui algumas falhas a respeito, o que pôde ser percebido com os dados coletados, pois as vagas de voluntários não são divulgadas constantemente, o que é um problema, visto que possuem muitas vagas para

voluntários a serem preenchidas. A maioria dos entrevistados foi atrás da organização com o interesse do voluntariado, e não ficaram sabendo da divulgação da vaga, eles que procuraram a instituição. A forma de recrutamento é por intermédio do site da instituição e das mídias sociais através de campanhas de divulgação nacional e local, porém não são propagandas exclusivas para divulgar a vaga. Assim, na maioria das vezes quem vê não sabe que estão precisando de voluntários. Uma fala de um voluntário evidencia tal afirmação:

“Eu até sabia da instituição através de propagandas na televisão falando sobre o trabalho realizado, mas não falaram nada de vagas para voluntários, então eu não sabia que possuía este tipo de trabalho lá por isso não havia procurado antes, eu até já sugeri para a coordenadora para divulgar mais, pois muitas pessoas querem mais não sabem disso.” (Voluntária B)

A própria coordenadora dos voluntários afirmou também que as vagas poderiam ser mais divulgadas, que sejam propagandas e publicações direcionadas apenas para as vagas que estão disponíveis para voluntários, pois na maioria das vezes têm muitas inscrições, mas quando vão ligar atrás do candidato ele não atende. A coordenadora expõe sua fala a respeito do assunto da seguinte maneira: “Eu acho que deveriam divulgar mais para atrair essas pessoas, eles sempre falam quando dão algumas entrevistas, mas podia ser direcionado apenas para isso, inclusive citar os setores que precisam, pois às vezes tem vagas para setores que as pessoas não gostam.” (Voluntária D)

Por se tratar de uma organização do Terceiro Setor, que possui muitas das vezes carência de recursos, precisa-se cada vez mais de voluntários. Foi verificado que a instituição não possui muitos requisitos para preenchimento de vagas para voluntários, pois como há mais vagas do que candidatos, eles não podem fazer muitas restrições. Portanto, no que tange a requisitos das vagas, a instituição só exige dos possíveis candidatos, que eles sejam maiores que 18 anos e que aceitem trabalhar em uma área diferente da de sua atuação profissional. Porém estas regras não são divulgadas antecipadamente e pode ocasionar controvérsias na etapa de seleção.

### 4.3 Seleção

Na etapa de seleção, de acordo com Santos et.al. (2015), é preciso ser feito primeiramente uma entrevista individual com cada candidato, coletar todos os dados possíveis do voluntário, apresentar a instituição, discorrendo sobre sua história, valores, missão, e informar também sobre o trabalho voluntário, as leis, direitos e deveres, que regem o trabalho. Em seguida, o pessoal da área de gestão de pessoas deve analisar o perfil dos candidatos e preparar mais uma etapa de seleção deste candidato, onde ocorrerá em uma entrevista individual com o a gestora dos voluntários. Os aprovados assim um termo onde consta o tempo que irá permanecer no trabalho voluntário, a disponibilidade de horários, e as funções desenvolvidas, neste termo também deve conter que não há trocas financeiras entre a instituição e o voluntário.

Como dito no tópico de recrutamento, na maioria das vezes não ocorre uma divulgação da vaga, o que torna a etapa de recrutamento falha, e quando existe seleção de candidatos, os mesmos entram em contato com o a organização e demonstram o interesse. Após a demonstração de interesse desses candidatos, é necessário o preenchimento de um formulário.

Este formulário é a primeira etapa de seleção de voluntários da instituição, que pode ser feito por intermédio do site da AACD ou pessoalmente na própria instituição, onde falam de suas aptidões e interesses, suas áreas preferidas, suas características e pontos a serem melhorados. São questões simples, mas segundo os dados coletados são pontos importantes para que as pessoas sejam alocadas nos setores certos, a coordenadora expõe a importância de conhecer profundamente os candidatos:

“Tem gente que não gosta de lidar com paciente, porque se sente impressionada, não gosta, então a gente direciona então pro bazar ou estoque, e quem gosta a gente encaminha pra fisioterapia, também tem aqueles que falam muito que gostam de falar ai a gente evita por na terapia

ocupacional porque é um lugar que precisa de silêncio.” (Voluntária C)

A segunda etapa do processo seletivo da instituição está dentre as citadas por Baylão e Rocha (2014), que é feita pela coordenadora dos voluntários uma dinâmica de grupo com os candidatos, onde eles discorrem do porquê desejam tal vaga. A coordenadora também expõe aos candidatos a respeito da AACD e o trabalho realizado, os setores que possuem vagas, as atividades a serem realizadas, a disponibilidade de cada candidato e fala a respeito das normas do voluntariado. Contradizendo Santos et.al (2015), não é feito uma entrevista individual com os candidatos, apenas uma dinâmica em grupo, e logo após os classificados já comparecem a instituição para assinarem o contrato, onde diz respeito as normas e regras que eles devem seguir. Ou seja, há uma falha na etapa de seleção da organização, pois ela não conhece em profundidade seu potencial voluntário, pois não ocorre nenhuma etapa onde se possa conhecer este candidato individualmente. O fato de ter uma desistência e falta de comprometimento grande dos voluntários pode se dar devido a isso, falta de conhecer os candidatos, algo que poderia ser feito com as entrevistas individuais na etapa de seleção, o que não ocorre.

Os voluntários trabalham juntamente com os funcionários contratados da instituição auxiliando-os em vários setores, eles não trabalham diretamente com os pacientes, visto que é uma norma da organização. Então esta questão é bem frisada nas etapas de seleção para que não haja controvérsias, a fala a seguir transparece tal afirmação:

“Na segunda etapa de seleção eu deixo bem explicada essa questão, pois, já tive um caso, por exemplo, de uma candidata à voluntária formada em fisioterapia que achava que ia trabalhar atendendo os pacientes, porém não pode acontecer isso, tenho que direcionar os voluntários para uma área diferente da sua área profissional, e nesse caso que falei a pessoa desistiu de ser voluntária.” (Voluntária D)

Confirmando as teorias de Martins (2007), depois de realizadas essas etapas é comparado os perfis dos candidatos, e os direcionando para as respectivas vagas em aberto. Tudo indica que há uma falha na instituição em relação a este processo de direcionamento dos voluntários às vagas, pois foi verificado que ocorrem muitos casos de os voluntários serem direcionados para setores que não se encaixam bem, e ter que fazer todo um processo de remanejamento ou ocasiona até na desistência do voluntário.

No que diz respeito à forma como são selecionados a partir dos dados coletados, os voluntários alegam estar bem satisfeitos do modo como o mesmo é realizado, e disseram fluir de maneira certa e proveitosa.

#### 4.4 Integração

Depois de selecionado o voluntário para trabalhar na instituição, é preciso integrá-lo à mesma, antes que ele comece a exercer suas atividades. Santos et.al (2015), diz que após a seleção do voluntário é preciso integrá-lo a instituição, informando todos os procedimentos que são feitos na mesma, as normas existentes, apresentar as todas as pessoas que compõe a organização. Por meio dos dados obtidos foi verificado que o novo voluntário é integrado da mesma forma que um funcionário que é contratado. A coordenadora que fez o recrutamento é responsável por integrar este funcionário. A integração acontece com a apresentação da instituição e dos respectivos setores, e é feita apenas no primeiro dia de trabalho.

O quesito integração foi o que mais apresentou falhas na instituição. De acordo com as entrevistas feitas com os voluntários foi verificado que a organização possui deficiências na hora de integrar esses novos voluntários à organização, muitos se sentem deslocados nos primeiros dias de trabalho, e afirmam que não é sempre que são apresentados aos outros integrantes da organização, apenas conhecem os setores, contradizendo as colocações de Boog (2008) que explica que tal apresentação aos funcionários à organização é essencial para o desempenho de um trabalho com eficiência. A instituição contradiz as afirmações feitas por

Santos et.al (2015), pois os voluntários que ingressam não são apresentados aos demais funcionários da organização. As falas de voluntários reforçam tal afirmação:

“Ela anda e mostra os setores não apresenta funcionários não, nem fica sabendo quem é quem, ai depois à medida que as coisas vão acontecendo você vai conhecendo as pessoas, eles não fazem um trabalho com qualidade, tipo assim essa é fulana de tal ela vai te auxiliar a fazer isso e aquilo, a receptividade deles não gostei.” (Voluntária F)

“Eu conheço todo mundo porque eu fico aqui dentro, agora quem trabalha no bazar e no estoque a maioria das vezes nem conhecem as meninas.” (Voluntária L )

Outro fato percebido e falado é a falta de integração entre funcionários e voluntários. Percebe-se uma relação de distância entre esses dois grupos, e foi retratado por um voluntário certa discriminação de determinado setor da instituição com relação aos voluntários. Tal fato pode ocorrer devido à integração falha que foi realizada no início do trabalho de cada novo integrante da instituição, e gerou um mau relacionamento entre os funcionários e voluntários, pois nas abordagens teóricas citadas neste estudo verificou-se que o período inicial do novo integrante à organização é a fase crucial para desenvolvimento e adaptação do mesmo. Outro fator que pode ocasionar esse certo distanciamento entre as duas partes é a questão das comemorações da organização serem separadas para voluntários e funcionários contratados. Tal fato pode ser demonstrado na fala seguir:

“Eu acho que assim tem que ter mais integração dos dois, é que nem assim quando tem uma festa, uma comemoração, confraternização eu acho que deveria ser geral, e geralmente é separada a confraternização dos voluntários e a confraternização dos colaboradores entendeu”. (Voluntária G)

Boog (2008) propôs dois programas de integração, entre eles, o programa de integração geral, que é realizado por pessoas da área de gestão de pessoas da empresa. A organização contradiz tal proposta de programa, pois, a integração dos voluntários não ocorre por integrantes da área de gestão de pessoas da instituição, no entanto tal falha na integração pode se dar devido a este fator, não possuindo profissionais qualificados e aptos para tal função.

#### 4.5 Treinamento

Após feito a integração do voluntário à AACD é o momento de treiná-lo para que ele desempenhe suas respectivas atividades com qualidade. Santos et.al (2015), afirma que após o voluntário ingressar na instituição é extremamente necessário que ele passe por um período de capacitação e treinamento, para desempenhar suas atividades com êxito. Os autores também falam que é importante o acompanhamento deste voluntário no início de suas atividades, sendo essencial a coordenadora dos voluntários ter tempo e paciência para dar suporte a este voluntário, fazer o acompanhamento do mesmo, e dar sempre um *feedback* avaliando o treinamento.

Quando o voluntário é inserido na instituição, no início de suas atividades, ele passa primeiramente por um treinamento geral, feito pela coordenadora dos voluntários, onde ela explica todas as atividades que serão realizadas, e reforçam para eles os limites, as normas que eles têm que seguir.

Não é realizado um treinamento específico de cada setor, apenas quando o voluntário tem alguma dúvida ele pede ajuda para a coordenadora do setor, contradizendo com as afirmações feitas por Santos et.al (2015), que afirma que deve ser desenvolvido um treinamento e capacitação voltada diretamente para o voluntário que ingressou. Foi identificado com os dados coletados que alguns dos voluntários não acham esse treinamento específico necessário, pois são atividades simples, devido aos voluntários não terem permissão para ter contato direto com os pacientes. As falas a seguir confirmam tais afirmações: “Isso aí você recebe um papel dizendo o que você tem que fazer, porque é coisa simples que você vai pegando com o tempo, automaticamente com o dia a dia.” (Voluntária A)

“Tem um treinamento geral onde é explicado certinho sobre a AACD, as regras as normas, tudo o que cada um vai fazer certinho, o que pode e o que não pode fazer, então é tudo explicado, agora o que fazer mesmo é no dia a dia o que você vai aprender porque cada setor é uma coisa né”.  
(Voluntária H)

Contudo houve divergências quanto a este assunto, pois alguns voluntários demonstraram que há sim um déficit quanto ao treinamento do voluntário ao ingressar na organização, pois por mais que alguns voluntários acreditam que não é necessário um treinamento específico, alguns acham necessário, pois nem todas as tarefas desenvolvidas na instituição são simples como as outras, os voluntários discorrem da seguinte maneira, “Eu acho que o treinamento específico é preciso e sempre alguém deve estar acompanhando essa pessoa nova, porque no meu caso tive dificuldade, pois, não tinha conhecimento nenhum na área de comércio.”(Voluntária J)

“Eu acho que , acho assim que tem pessoas que precisariam de um treinamento mais detalhado sabe, dependendo do setor, até para que a pessoa veja se é realmente aquilo que ela quer, pois acontece muito, da pessoa ficar empolgada, quando vai trabalho vê que não é isso que ela quer mesmo, então um treinamento específico ajudaria nisso.” (Voluntária M)

“Eu acho que seria legal e interessante se pudesse ter um treinamento de experiência para as pessoas verem se é realmente o que querem, porque muitas pessoas acham que é uma coisa, e vê com passar dos dias que não é aquilo que querem, porque tem quer ter muita disponibilidade e comprometimento.” VOLUNTÁRIA F.

Não é feito também como proposto por Santos et.all (2015), nenhum tipo de acompanhamento e *feedback* da coordenadora para com esses voluntários, ou seja, se algo não vai bem, se o voluntário está fazendo algo de errado ele não fica sabendo, e vice e versa. Se ele está desempenhando bem suas atividades ele deve também ser valorizado por isso, pois todos necessitam de algum tipo de *feedback*. Pois diferente dos funcionários contratados que são remunerados por suas atividades realizadas, os voluntários não recebem tal remuneração, então suas recompensas devem ser feitas através de um relacionamento aberto, com intenso diálogo, para este voluntário se sentir valorizado na instituição.

Quanto ao treinamento inicial na inserção do indivíduo a instituição é notório que possui algumas falhas, porém no que tange a treinamentos e cursos de capacitações no decorrer do tempo do indivíduo na organização, ocorre de forma constante. A decisão da necessidade de treinamentos e cursos é feita conjuntamente com a matriz e a área de gestão de pessoas da unidade.

Foi falado nas entrevistas que a maioria dos treinamentos são feitos por vídeo conferência, e realizados por integrantes da matriz da AACD localizada em São Paulo. Também é realizado presencialmente, onde vêm também pessoas externas a instituição para realizar esses treinamentos. Eles acontecem semestralmente e são realizados separadamente com voluntários e funcionários contratados, pois possuem temas diferentes. Tais fatos podem ser demonstrados com a fala a seguir: “Inclusive hoje a diretora nacional do voluntariado de São Paulo estava aqui e fez uma palestra conosco com todos os voluntários.” (VOLUNTÁRIA N).

Gil (2009) propõe algumas fases que compõe as várias etapas envolvidas em um treinamento, confirmando as afirmações do mesmo, a instituição realiza todas essas etapas nos seus processos de treinamento de voluntários. Primeiramente eles verificam a necessidade de se realizar tal treinamento, onde ocorre uma reunião com a coordenadora dos voluntários para tal decisão, em seguida é feito um planejamento do treinamento, realizado em conjunto pela matriz em São Paulo, definindo o modo como será feito, local e horário e após o treinamento realizado a coordenadora tem uma reunião com os voluntários, para fazer um feedback, onde os voluntários apresentam os conhecimentos adquiridos.

## 5. Conclusão



É fato que como nas entidades privadas, o Terceiro Setor também precisa de uma gestão de recursos humanos eficiente. Características como comprometimento, dedicação e responsabilidade no trabalho, são fatores imprescindíveis se tratando de qualquer organização, porém ao se falar de Terceiro Setor e voluntariado esses fatores precisam estar mais aguçados, por se tratar de um trabalho não remunerado, portanto é esse perfil de candidatos que a área de gestão de pessoas deve buscar, sendo necessário um recrutamento, seleção e treinamento feito com qualidade seriedade e para isso é necessário profissionais qualificados, para desempenhar tais atividades.

Na instituição se viu que em partes a gestão de pessoas é eficaz, possuem critérios, requisitos e deveres a serem cumpridos para indivíduos contratados e os critérios também se estendem aos voluntários, principalmente no que tange a recrutamento e seleção e treinamento dos mesmos, para que se adéquem as exigências da instituição.

A instituição possui um diferencial por ter um número grande de pessoas que procuram para trabalhar com o voluntariado, o que muita das vezes dispensa o recrutamento, porém ele ainda se faz necessário devido à falta de comprometimento de alguns voluntários com a organização, o que exige constantemente a realização de processos seletivos. A forma seleção foi vista como um ponto positivo pelos entrevistados, onde todos se sentiram bem à vontade com a forma como foi feita, porém ocorrem poucas etapas, e se vê a necessidade de conhecer mais afundo os candidatos e se fazer a escolha correta dos selecionados.

O que mais se destacou de forma negativa na instituição foi com relação à integração do voluntariado a mesma, pois de fato não há uma integração feita com os novos funcionários, o que gerou um clima desagradável entre os funcionários contratados e os voluntários, que ocorreu devido à falta de integração feita inicialmente. Os treinamentos feitos com os voluntários inicialmente para realizarem suas respectivas atividades não ocorrem, fazendo com que os voluntários se sintam “perdidos” na organização, porém a organização investe muito em treinamento durante toda a trajetória do indivíduo na mesma, com diversos cursos de capacitação.

Sabe-se que o estudo não contemplou todas as discussões à cerca dos temas voluntariado e de gestão de pessoas, então fica uma sugestão para futuros estudos, aprofundar mais no tema, e abordar os vários aspectos que envolvem a gestão de pessoas, além de recrutamento, seleção, integração e treinamento. Espera-se que este estudo traga contribuições para o entendimento do assunto, e que auxilie as organizações que compõe o Terceiro Setor a entenderem a importância da gestão de pessoas voltada para o voluntariado.

## 6. Referências:

ALVES JÚNIOR, Maiso Dias; FARIA, Maria Vilma Coelho Moreira; FONTENELE, Raimundo Eduardo Silveira. Gestão nas Organizações do Terceiro Setor: Contribuição para um Novo Paradigma nos Empreendimentos Sociais. In: ENAMPAD 2009, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** . São Paulo: Enampad, 2009. p. 1 - 16.

ARAÚJO, L. C. G.. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

ARAÚJO, Rafaela Neco de Oliveira; CARIOCA, Jacinta Maria Grangeiro; MACHADO, Diego de Queiroz. ESTRATÉGIA DE INTEGRAÇÃO PARA NOVOS FUNCIONÁRIOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, v. 3, n. 1, p.1-13, jun. 2012.

ASSIS, Lilian Bambirra de; VIEGAS, Glauce; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO DESCRITIVO DAS ORGANIZAÇÕES DE BELO HORIZONTE. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Belo Horizonte, v. 10, n. 2, p.297-323, ago. 2012.



AVANCINI, Salvelina; CRUZ, Helio Alves da. Estão de Pessoas e as Técnicas de Recrutamento e Seleção: o Caso Sos Cardio de Sc. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 11., 2014, Santa Catarina. **Anais...** . Santa Catarina: Seget, 2014. p. 1 - 13.

BAYLÃO, André Luis da Silva; ROCHA, Ana Paula de Sousa. A Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização Empresarial. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 11., 2014, Santa Catarina. **Anais...** . Santa Catarina: Seget, 2014. p. 1 - 15.

BITTENCOURT, Carlos Antônio L. et al. A Importância do Recrutamento e Seleção de Pessoas nas Organizações. In: ANAIS DO III FÓRUM DE PESQUISA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA DE PONTE NOVA, 3., 2017, Ponte Nova. **Anais...** . Ponte Nova: p. 1 - 13. Acesso em: 12jun.2017.

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

BULGACOV, S. **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL. Constituição (1998). Lei nº 9.608, de 18 de fevereiro de 1998. **Dispõe Sobre O Serviço Voluntário e Dá Outras Providências**.

CAMPOS, Mauro Ferreira. **Na era da profissionalização - uma visão estratégica para organizações sem fins lucrativos**. In: www.rits.org.br, Acesso em: 02julho2017.

CARVALHO, Antônio Vieira de. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1993.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

CORADINI, Joziane Rizzetti; MURINI, Lisandra Taschetto. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL: COMO AGREGAR TALENTOS À EMPRESA. **Disciplinarum Scientia**, Santa Maria, v. 5, n. 1, p.55-78, 2009.

COSTA, Selma Frossard. GESTÃO DE PESSOAS EM INSTITUIÇÕES DO TERCEIRO SETOR: UMA REFLEXÃO NECESSÁRIA. **Terra e Cultura**, Londrina, n. 35, p.1-19, 2017.

CURULLON, Mônica Beatriz Galiano. **Voluntariado na Empresa: gestão eficiente da participação cidadã**. São Paulo, Petrópolis, 2002. Disponível em <<http://espirito.org.br>>.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de Carreiras: Uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas S.a, 1996. 172 p.

DRUCKER, Peter F. **Administração de organizações sem fins lucrativos**.5.ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

FERREIRA, Sidnei Francisco; SOEIRA, Fernando dos Santos. A IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE DO SETOR DE MÓVEIS. **Diálogos Acadêmicos**, São Paulo, v. 4, n. 1, p.46-56, jun. 2013.

FISCHER, André Luiz. **A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil: Um Estudo Sobre as Empresas Consideradas Exemplares**. 1998. 393 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

FLEURY, Maria Tereza Leme et al. **As Pessoas Na Organização**. 18. ed. São Paulo: Gente, 2002. 306 p.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa: Tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, Rio Claro, v. 3, n. 35, p.20-29, jun. 1995.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira; ARIEIRA, Jailson de Oliveira. O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão. **Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR**, Toledo, v.6, n.2, p.1-12 jul./dez., 2005.

HOLANDA, Cristiane Carvalho de. **Voluntariado e Terceiro setor**. 2003. 123 f. Dissertação

(Mestrado) - Curso de Serviço Social, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2003.

LACOMBE, Francisco José Massat; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. 2. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2009..

LEITE, Paula Almeida Ribeiro; LOTT, Tereza Cristina Carneiro. **TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL, UMA FERRAMENTA NAS EMPRESAS ATUAIS**. 10 f. TCC (Graduação) - Curso de Gestão Estratégica de Pessoas, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2017. Acesso em: 01jul.2017.

Manual do voluntario: Mesa Brasil SESC. Rio de Janeiro: SESC, Departamento Nacional, 2007.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS, Jaime. **Recursos Humanos**. 2007. 17 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia Elétrica e Eletrônica, Universidade do Algarve, Faro, 2007.

MARTINS, Marcos Roberto; SOUZA, Lucimara Elias de; MARTINS, Daniele de Lourdes Curto da Costa. A importância da Gestão de Pessoas para as Organizações. **Maiêutica- Cursos de Gestão**, Blumenau, p.1-8, 26 jun. 2012.

MASCARENHAS, André Ofenhejm; ZAMBALD, Felipe; VARELA, Carmem Augusta. Motivação em programas de voluntariado empresaria: um estudo de caso. **Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, v. 17, n. 3, p.1-18, jun. 2013.

MENDES, Luiz Carlos Abreu. Estado e Terceiro Setor: uma análise de aproximação. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 50, n. 3, p.1-20, jul. 1999.

MICHEL, Murilo. TIPOS DE RECRUTAMENTO E SUA IMPORTÂNCIA PARA UMA GESTÃO ADEQUADA DE PESSOAS APLICADAS A EMPRESAS. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, Garça, v. 13, n. 7, p.1-7, dez. 2007. Semestral.

MORITA, Ione et al. Origem do Conhecimento sobre HIV/Aids: entre o Pessoal e o Acadêmico. **Revista Brasileira de Educação Médica**, São Paulo, v. 2, p.197-203, 2012.

QUARESMA, Valdete Boni e Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: Como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-graduandos em Sociologia Política da Ufsc**, Santa Catarina, v. 2, n. 1, p.68-80, jun. 2005.

SALAZAR, Kássia de Aguiar; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da; FANTINEL, Leticia Dias. As relações simbólicas e a motivação no trabalho voluntário. **Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 3, p.171-200, jun. 2015.

SANTOS, Nilcéia Cristina dos et al. A retenção de talentos não remunerados: um modelo de gestão dos voluntários que atuam no Terceiro Setor Brasileiro. **Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, v. 11, n. 22, p.47-80, jun. 2015.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Elane Batista da. **Recrutamento e Seleção**. 2002. 46 f. Monografia (Especialização) - Curso de Marketing Globalizado, Universidade Candido Mendes, Tijuca, 2002.

SINYASHIKI, O processo de socialização organizacional. In: FLEURY, M.T. L. et al. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

UNIDAS, Organização das Nações. **O trabalho voluntário e a ONU**. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/vagas/voluntariado/>>. Acesso em: 10 jul. 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.