

MARKETING DE RELACIONAMENTO NO TERCEIRO SETOR COM FOCO EM ESTRATÉGIAS MOTIVACIONAIS

Brenda Karem Pereira Leite Duarte¹; Katarina Vulpi Bozetti²; Peterson de Oliveira Gabrielli³;

^{1, 2, 3} Acadêmicos de Administração na Faculdade Multivix-Vitória

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo responder a situação do problema de pesquisa que indaga sobre como o marketing de relacionamento contribui para a efetivação de níveis motivacionais dos colaboradores do Terceiro Setor. Para tanto elege como Objetivo Geral, ressaltar a importância do marketing de relacionamento como ferramenta de gestão e desenvolvimento de estratégias voltadas para os aspectos comportamentais e motivacionais nos colaboradores do Terceiro Setor. Para alcançar o objetivo proposto foi realizada a pesquisa bibliográfica descritiva e uma pesquisa de campo com o público alvo de voluntários, em Organização Não Governamental que atua na Região Metropolitana da Grande Vitória/ES. Observamos que o marketing de relacionamento é realizado de maneira informal, porém enquanto instrumento no processo motivacional, as oficinas de integração e interação contribuem de maneira efetiva e eficaz, para que os colaboradores e voluntários alcancem os objetivos predefinidos pela organização, com desempenho satisfatório nas transformações dos ambientes em que atuam. Concluímos que o cenário de negócios, mesmo do Terceiro Setor requer nova postura de atuação das Organizações Não Governamentais e ressaltam a necessidade da reformulação no modo de incentivar e motivar os colaboradores para obter bons resultados nas atividades exercidas.

Palavras-chaves: Terceiro Setor. Recursos Humanos. Motivação. Voluntariado. Sorrishalço.

ABSTRACT

The present article has as objective answers the situation of the research problem that investigates on as the relationship marketing it contributes to the establishing of the collaborators' of the Third Section levels motives. For so much he chooses as General Objective, to emphasize the importance of the relationship marketing as administration tool and development of strategies gone back to the aspects behavioral and motives in the collaborators of the Third Section. To reach the proposed objective it was accomplished the descriptive bibliographical research and a field research with the volunteers' white public, in Organization No Government that it acts in the Metropolitan Area of Great Vitória/ES. We Observed that the relationship marketing is accomplished in an informal way, however while I score in the process motives, the integration workshops and interaction contribute in an effective and effective way, so that the collaborators and volunteers reach the objectives predefined for the organization, with satisfactory acting in the transformations of the atmospheres in that act. We ended that the scenery of businesses, even of the Third Section it requests new posture of performance of the Organizations No Government and they emphasize the need of the reformulation in the way of to motivate and to motivate the collaborators to obtain good results in the exercised activities.

Key-word: Third Section. Human resources. Motivation. Volunteering. Sorrishalço.

INTRODUÇÃO

Muito se tem falado sobre Organização Não Governamental nos últimos anos, uma modalidade voltada para assistência e responsabilidade social, que são denominados de Terceiro Setor. A atuação das organizações deste setor amplia seu espaço para discussão, quando se trata de lidar com o voluntariado, recursos humanos e captação de recursos para manutenção de suas atividades. A maneira na qual os problemas são reconhecidos, determina a relevância com que eles devem ser tratados, e pelo fato de como são tratados, o que gera muita dificuldade no processo de gestão destas organizações.

Nesse contexto, as organizações de terceiro setor enfrentam diariamente o desafio de vivenciar a consolidação da proposta de atendimento social, fundamentada pela ideia de cidadania como valor essencial, numa relação que antecipe a sociedade do futuro pautada

na solidariedade, participação, responsabilidade, comprometimento, inclusão e sustentabilidade.

Com a evolução dessa prática, o terceiro setor desperta hoje, um olhar que vai além da consideração das mudanças em processo no trato da questão social. O Setor cresceu e consolidou-se enquanto empresa, e como tal, requer atenção, planejamentos e gestão estratégica. Já não cabe, a aceitação sem questionamentos, como sendo a organização de uma sociedade civil, autonomizada do Estado e do mercado, desarticulada do processo histórico de reforma do capital, construindo uma percepção romântica da realidade. O desafio diário, parte da análise do real, como totalidade histórica que é explorar este novo conceito e não partir de um conceito isolado, procurando sua expressão na realidade (SANTOS; SILVA, 2012).

No Brasil tem-se observado a proliferação destas organizações, o que gera dúvidas quanto a seriedade e eficiência de muitas que atuam nesse setor, uma vez que, muitos se valem da emergência de um novo modelo de assistência e organização social. Em virtude da demanda, esse setor surge no país de maneira similar à que ocorre nos países desenvolvidos, tanto quanto nos países em desenvolvimento, impactado pela diversidade das entidades que o formam e pelos papéis que estas desempenham. As organizações do terceiro setor prestam-se à manifestação de interesses, valores e crenças distintos, à execução de serviços, e como veículo de participação cidadã. A diversidade do terceiro setor é reflexo da própria pluralidade da sociedade e da sua capacidade de organização e expressão de solidariedade.

A motivação e o profissionalismo permeiam todos os âmbitos das organizações, inclusive do Terceiro Setor, essencialmente seus colaboradores que precisam estar motivados e aptos para atender as mais diversificadas necessidades e alcançar os objetivos elencados. A obtenção de desempenho maximizado passa a ser resultado da valorização dos colaboradores. Para tanto é necessário informar, preparar, valorizar, satisfazer e motivar as necessidades do público interno, de maneira que, conseqüentemente, se obtenham igualmente contribuintes voluntários bem informados e comprometidos (SANTOS; SILVA, 2012).

Nesse sentido, destaca-se que um processo de motivação eficiente, desenvolvido de forma sistêmica e integrada, torna-se uma ferramenta poderosa para incentivar os colaboradores a produzirem em prol de uma mesma meta, com a mesma finalidade, visando o mesmo objetivo: o sucesso das metas da organização (SAMPAIO; MORÁVIA, 2009).

No discurso de Las Casas (2002) chama atenção o fato que associado aos fatores estratégicos insere-se o relacionamento da empresa com gestores, estes com a equipe e todos com o cliente e demais *stakeholders*, observando que a manutenção da motivação da equipe e colaboradores é uma das principais atividades do gestor. Nota-se que mesmo que o processo de contratação seja dos melhores, em virtude de seleção criteriosa e bem executada, caso não haja possibilidade de manter a equipe motivada, será difícil alcançar sucesso nos resultados. Observa-se que a motivação é um impulso que leva os colaboradores do Terceiro Setor a trabalhar com entusiasmo, vontade e garra, é interna e compulsiva, constitui-se na força que o indivíduo recebe com resultado de uma satisfação psicológica no trabalho.

Portanto, cabe ao gestor e/ou supervisor de pessoal, criar condições para que isso aconteça, tornando o trabalho o mais interessante possível, delegando responsabilidades, proporcionando chances de progresso e crescimento. Nesse panorama a motivação se instala como um fator chave para obter crescimento e níveis elevados, tanto em relação ao desempenho individual quanto da equipe é relevante que os colaboradores busquem de

modo permanente novas competências para ter progressão nos objetivos. Por sua vez, as organizações não governamentais, precisam desenvolver estratégias de motivação, para os seus colaboradores voluntários, incluindo estratégias de marketing de relacionamento, prêmios, cursos, formação, técnicas de comunicação, entre outros.

Segundo Argenti (2006, p. 28), a comunicação é um dos elementos relevante para gerar motivação, essencialmente quando esclarece para os colaboradores o que deve ser feito, quando esses estão em bom desempenho e o que deve ser efetivado para oportunizar melhorias no desempenho, em caso que o mesmo se apresente inferior ao desejado. O planejamento de metas específicas, informações sobre o progresso em direção as metas e o reforço do comportamento desejado estimulam a motivação e requerem uma comunicação eficiente.

Muitos colaboradores e sua equipe de vendas são fontes básicas de interação social. A comunicação que acontece dentro da equipe é um organismo imprescindível através do qual seus participantes denotam decepções e satisfação. Logo, entende-se que a comunicação, propicia a liberdade para se expressar os sentimentos e emoções, contribuindo para externar os modos possíveis para efetivar a satisfação de necessidades sociais. Mediante esse contexto, proposta inicial é de abordar as estratégias de marketing de relacionamento no âmbito da relação existente entre colaboradores, voluntários, organizações não governamentais, e constituidores solidários, buscando identificar o processo motivacional suas possibilidades e seus limites.

Com a administração estratégica voltada para captar recursos no Terceiro Setor, efetivando o pensamento estratégico na efetivação do marketing de relacionamento haverá melhoria considerável nos níveis de motivação, comprometimento, produtividade e qualidade na empresa. O processo flui de forma objetiva, possibilitando maior transparência no todo administrativo e operacional, gerando maior satisfação no retorno profissional e social, através da relação causa *versus* efeito (CERTO; PETER, 2005).

Ao delinear o controle estratégico de atuação dos colaboradores do Terceiro Setor é necessário verificar os aspectos relacionados à motivação, capacidade, informação e tempo. A organização deve prover aos gestores e equipes de colaboradores uma base de dados com todas as informações necessárias ao processo de controle. E ainda promover uma motivação maior e capacitação adequada, para analisar seus diferentes níveis, tempo necessário a ser dedicado ao controle, a avaliação da administração estratégica, de maneira que possam alcançar a efetividade entre resultados e objetivos, propostos pela organização ao longo do tempo.

Mediante o exposto o estudo traz como justificativa, uma temática que por si só demonstra que o marketing de relacionamento pode se constituir em instrumento bastante eficiente para a melhoria do ambiente interno, bem como um diferencial para incentivo e motivação, conseqüentemente, gera crescimento e conquistas conforme pressupõem Carnevalli e Tófani (2008). Logo, considera-se que é imprescindível ampliar os conhecimentos acerca desta ferramenta.

Portanto, para o universo acadêmico, tanto quanto, para profissionais da administração, gestores, supervisores e colaboradores do Terceiro Setor, torna-se relevante ampliar o conhecimento e desenvolver a consciência da importância do Marketing de Relacionamento, bem como, das estratégias motivacionais, como apoio na conquista dos objetivos das organizações não governamentais, buscando conhecer melhor integração com os colaboradores e contribuintes/apoiadores, uma vez que, o valor intelectual de uma organização do Terceiro Setor é um bem indispensável quando se tem o objetivo de crescer, concorrer e consolidar-se na sociedade.

Cabe ressaltar ainda como relevância do estudo a abordagem dos principais problemas que são vivenciados nesse contexto, uma vez que o Terceiro Setor é um campo ainda confuso em termos de teoria, porém fundamentalmente, na prática, vivenciam a produção de muitas dificuldades e enfrentamentos, principalmente no que se refere à gestão de pessoas.

Desse modo, o presente artigo se mostra como oportunidade para evidenciar as potencialidades que permeiam o Terceiro Setor no que se refere à gestão de pessoas, essencialmente, no âmbito motivacional, uma vez que, a motivação vem despontando como o principal elo na integração do contexto social e os sujeitos em um processo de colaboração e assistência ao desenvolvimento humano.

Mediante o exposto o estudo em questão ganha importância também, por se tratar de uma proposta de pesquisa de campo, em que oportunizará a análise das fontes motivacionais que incentivam e promovem o engajamento e a manutenção dos colaboradores e voluntariado nas organizações não governamentais promovendo assistência sociocultural permanência de professores de artes cênicas em um projeto sociocultural, assim como, não raro também assistência econômica.

A ideia de desenvolver o artigo tem origem no contato com pessoas que atuam no Terceiro Setor e do conhecimento de diversos relatos revelando sonhos, dificuldades e superações, cuja luta somente acontece, principalmente pela motivação de todos os envolvidos. Portanto, enquanto acadêmicos do curso de administração propõe-se através do objetivo e problema de pesquisa analisar as fontes de motivações individuais e/ou coletivas observando diferenças e similitudes no processo de engajamento para o diferencial inovador da atuação do voluntariado no Terceiro Setor.

É notório que em todo o momento, o bom desempenho das organizações está diretamente relacionado à mobilização de seus colaboradores e o grau de importância a eles atribuída. Nesse contexto se insere o marketing de relacionamento, voltando à atenção para o processo interno, para o que ocorre dentro da organização, buscando tornar o colaborador parte integrante e fundamental do processo.

Há uma necessidade urgente de transformar a maneira de pensar e analisar as estratégias do marketing de relacionamento e motivação para clientes internos, implantando uma nova concepção na mente dos gestores/supervisores sobre a concepção de trabalho, onde o colaborador é o principal elo da organização. Desse modo, deve ser valorizado por seus esforços por meio de diversos benefícios e principalmente de programas de capacitação, incentivo e motivação. Partindo dessa premissa, destaca como problema de pesquisa a ser investigado o seguinte questionamento: Como o marketing de relacionamento contribui para a efetivação de níveis motivacionais dos colaboradores do Terceiro Setor?

Como norte para obter resposta ao problema proposto se elege como Objetivo Geral, ressaltar a importância do marketing de relacionamento como ferramenta de gestão e desenvolvimento de estratégias voltadas para os aspectos comportamentais e motivacionais nos colaboradores do Terceiro Setor. Em termos de direcionamento do estudo, selecionam os Objetivos Específicos, a saber: discorrer sobre o Terceiro Setor, concepção, contexto e especificidades; ressaltar os pressupostos sobre gestão social, gestão de pessoas e Marketing de Relacionamento; e, destacar o processo e as estratégias motivacionais no âmbito de trabalho do Terceiro Setor.

O estreitamento da relação entre colaboradores e contribuintes/apoiadores do Terceiro Setor, constitui-se em fator determinante no processo e sobrevivência dessas organizações, através do fomento e incentivos, resultantes do momento de interação que se transforma em instrumento de apoio, generalizados ou específicos, para a compreensão de cada realidade organizacional.

Nesse cenário como respostas ao problema questionado, destaca-se que a consecução dos objetivos e conclusão do estudo, pode-se confirmar ou não a seguinte suposição: o marketing de relacionamento, enquanto instrumento no processo motivacional contribui de maneira efetiva e eficaz, para que os colaboradores alcancem maiores desempenhos nessa modalidade de empresa; as transformações sociais decorrentes da evolução da sociedade e do cenário de negócios requerem nova postura de atuação das Organizações Não Governamentais e ressaltam a necessidade da reformulação no modo de incentivar e motivar os colaboradores para obter bons resultados nas atividades exercidas.

No que se refere aos procedimentos metodológicos trata-se de pesquisa descritiva, que de acordo com Vieira (2002) e Malhotra (2001), procura descobrir, com a precisão possível, a frequência como um fenômeno ocorre, sua relação e conexão, com os outros. A pesquisa realiza-se em duas fases, revisão bibliográfica e pesquisa de campo. Fundamenta-se no método epistemológico com dinâmicas que apresenta um potencial qualitativo que permite a organização e realização de ações integradas entre a pesquisadora e vários colaboradores das organizações de terceiro setor, levando em consideração suas inter-relações com os determinantes motivacionais investigados.

ASPECTOS GERAIS DO TERCEIRO SETOR

Discorrer sobre o Terceiro Setor, sua definição e evidenciar seu contexto, identificar suas especificidades, não é tarefa fácil. A Constituição Federal de 1988 tem como valor implícito a ideia de solidariedade que, com a lógica neoliberal, sofreu graves ataques e que acabou elegendo o mercado como regulador das necessidades sociais, logo se tem a solidariedade entendida como consentimento de classe (BRASIL, 1988).

De acordo com Oliveira e Souza (2012, p. 183) o Terceiro Setor é entendido como “[...] um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam a produção de bens e serviços públicos que não geram lucros e respondem necessidades coletivas”.

Os valores que direcionam a operacionalidade do terceiro setor e que visam à melhoria na sociedade, através de vivência mais justa e digna tem sido base para investimento em comunidades caracterizadas pela exclusão social (FARIA; GIBSON, 2017).

Nesse contexto o Terceiro Setor vivencia em sua prática a dinamicidade das organizações em geral, onde impera grande competitividade, gerando necessidade de novas alternativas de motivação, aprendizagem e treinamento, de forma contínua e produtiva, requerem imediata adaptação às transformações dinâmicas do cenário econômico, político e social. Essa nova postura exige uma inter-relação das Organizações Não Governamentais (ONGs), seu colaboradores e a sociedade, impulsionando continuamente a motivação, mediante o enfrentamento às novas exigências, cuja competência atribui-se a gestão de pessoas (ALENCAR, 2002).

Montanõ (2002) critica a visão de solidariedade do Terceiro Setor e argumenta que a mesma se divide em direito e obrigação, entendendo como direito a solidariedade é tida como opção: ser solidária remete a uma ação voluntária, que exige valores individuais altruístas.

Entretanto, a solidariedade considerada como obrigação refere a uma atividade compulsória, necessária, exigida por leis e operacionalizada por uma instituição gerida, como no padrão fordista/keynesiano pelo Estado. Esse tipo de solidariedade é que impulsiona o Terceiro Setor respaldado na caridade, No incentivo motivacional e na benevolência dos investidores.

Desse modo, entende-se que a solidariedade é um instrumento utilizado como fator motivador no discurso central em defesa do terceiro setor, constituindo-se em responsável

pelo respeito às diferenças nas necessidades e demandas populares, impulsionadora de uma cultura altruísta, em que empresários, operários e demais cidadãos são levados ou motivados a perceber a necessidade de contribuir com o próximo; incentivando o voluntariado e a participação solidária (MONTANÕ, 2002, p.165).

Mediante o exposto, observa-se que é possível deparar-se com a solidariedade sendo utilizada facilmente como instrumento de marketing com a finalidade de motivar o consentimento do cidadão na promoção dos serviços do Terceiro Setor. Não basta efetivar as ações, é necessário ter o aval da sociedade em geral, visando benefícios para os usuários e o apelo da solidariedade com fim de obter respaldo para sua execução e direção (KOTLER; LEE, 2010).

No Brasil se confirma que a maioria das empresas brasileiras possui uma política filantrópica, articulada através de doações estruturadas e não esporádicas ou investimentos sociais, porém as atividades empresariais neste campo no Brasil ainda se encontram em fase de amadurecimento. Alguns empresários não mais utilizam o termo filantropia, para que esse tipo de ação seja aos poucos desassociado de seu antigo conceito, que era tradicionalmente associado às práticas de ações caritativas, colocando em risco uma conotação moderna a qual principalmente as entidades sem fins lucrativos querem dar a este termo, que é a valorização da sociedade civil e seu desenvolvimento através dos direitos de cidadania, investindo no social e não fazendo apenas benemerência ou agindo como um simples doador ou ainda como um mero fornecedor de recursos financeiros às classes subalternas.

TERCEIRO SETOR: CONCEPÇÃO E ESPECIFICIDADES

O termo Terceiro Setor insere além das Organizações Não-Governamentais (ONG) as organizações da sociedade civil (OSCI), os institutos, sociedades ou associações e fundações. As Fundações são as instituições que financiam as Organizações Não Governamentais, através de doativos destinados as instituições filantrópicas. No Brasil, existem ainda as fundações mistas que realizam doativos para terceiros e ainda paralelamente realizam seus próprios projetos.

Como Fundações compreende-se as entidades jurídicas de direito privado, porém não se constitui em sociedades. Por sua vez, as sociedades se originam da vontade de indivíduos em associar-se, também denominada como *Affectio Societatis* no âmbito do direito ortodoxo (clássico). As Fundações são criadas provenientes de doação, de um evento de doativo de um filantropo, um instituidor que destina determinado patrimônio e o registra para a efetivação de determinado objetivo e/ou finalidade.

Com o advento da fundação, surge a necessidade de que o instituidor elabore um estatuto, normas e regras para seu funcionamento, designando um grupo que deverá ser responsável pela administração do patrimônio de acordo com os requisitos de sua finalidade. A partir do instante em que a fundação é estabelecida, o instituidor perde o direito e controle sobre o patrimônio destinado a tal feito, o qual passa a ser considerado de forma genérica como pertencente à sociedade civil. As prerrogativas e especificidades das fundações são expressas no Código Civil, a partir do artigo 24 e seguintes (BRASIL, 2002).

Em se tratando de Fundo Comunitário, concebe-se que ao passo de cada organização empresarial realizar doativos para uma entidade, todas as empresas realizam doações para um Fundo Comunitário, avaliado pelas empresas e através dessa avaliação estipulam, e geram de modo efetivo a distribuição do capital. Por sua vez, nas Organizações Não Governamentais (ONG's) não existe o tipo societário ONG, no contexto do direito pátrio. Para tal entendimento da classificação societária de uma ONG, é necessário em primeiro

momento entender e analisar a sua definição que costumeiramente é utilizada, conforme segue:

A terminologia que compõe a sigla ONG's – Organizações Não Governamentais, foi criado pela Organização das Nações Unidas (ONU), para designar as entidades não-oficiais que recebiam recursos financeiros de órgãos públicos para executar projetos sociais, fundamentado em uma filosofia de desenvolvimento comunitário, originadas a partir do interesses de cidadãos que se organizam para defenderem os direitos da população.

“Seu objetivo fundamental é contribuir para consolidação de uma sociedade democrática, cidadã, justa, igualitária, que respeite as diferenças, diversidades, e valorize a participação e a solidariedade” (PAZ, 1997, p. 177). Para consolidação desse objetivo, as ONG's estão articuladas às políticas públicas e criam alianças com a iniciativa privada e o Estado (FERNANDES, 2004, p. 20).

No que se refere à Organização da Sociedade Civil de Interesse público (OSCIP) de acordo com que expressa o texto legal, lei 9790/99. Trata-se de grupo e subgrupo, gênero e espécie. Ou seja, a OSCIP é distinguida dessa forma por ação do governo federal, enunciado pelo Ministério da Justiça, a partir da rigorosa análise dos termos descritos no estatuto da referida instituição. Para isso, é imprescindível que as diretrizes do estatuto contemplem os pré-requisitos que versão os artigos 1, 2, 3 e 4 da lei em comento (BRASIL, 1999).

Considera-se que as OSCIPs se constituem no oficial reconhecimento de âmbito legal com maior proximidade do que se entende na modernidade por ONG, essencialmente, em virtude de se esperar que sejam assinaladas por uma extremada transparência de gestão. No entanto, constituem-se em espécie de alternativa institucional, não se configuram em obrigação.

De maneira geral, o poder público demonstra pretensão para manter relações com essa modalidade de instituição, uma vez que compartilha com toda a sociedade civil a responsabilidade de fiscalizar o andamento de recursos e as parcerias público-privadas. Mediante o exposto, pode compreender-se que OSCIPs configuram-se em ONGs, geradas pela iniciativa privada, que adquirem um certificado do poder público federal mediante comprovação da efetivação de determinados requisitos, essencialmente os provenientes de normas de gestão com transparência. A sociedade tem uma dinâmica constante e por isso não procuramos esgotar as repercussões da temática. Mas acreditamos que estar preparado intelectual e politicamente para enfrentar as novas demandas sociais resultantes deste contexto tornou-se um pré-requisito fundamental para o cientista social comprometida com a população usuária dos serviços sociais (CARDOSO, 2014).

GESTÃO SOCIAL E GESTÃO DE PESSOAS

Contudo, no cenário do Terceiro Setor, com o decorrer dos anos foi possível identificar muitas mudanças e evoluções essencialmente e no que se refere a gestão de pessoas uma área que tem aspectos tangíveis e também os intangíveis. É sabido que ter conhecimento e implementar estratégia de recursos humanos é motivo de excelência nas organizações com fins lucrativos, pois significa dar importância ao capital humano.

A flexibilidade exigida ocorre das incertezas que ocorrem no cotidiano atual, gerando a necessidade de reestruturação de planos de gerenciamento das pessoas. Iniciativas enfocando a implantação de uma série de novas políticas e práticas de Recursos Humanos, dirigidas à obtenção da participação, envolvimento e comprometimento dos empregados mediante aos objetivos organizacionais.

Em se tratando da Gestão de Pessoas, em sua essência esta trabalha vislumbrando um interesse crescente do aumento da capacitação profissional dos seus agentes produtivos, assim como a responsabilidade, a liberdade, a expressão do pensamento e a oportunidade de certa autonomia individual, procura motiva a auto realização, assim como deve externar o reconhecimento pelos esforços despendidos, entre outros aspectos tão relevantes quanto os já mencionados.

Na verdade, trata-se de uma constante busca da valorização de uma nova ética nas relações de trabalho e requerem uma visão estratégica e global de gerenciamento do negócio e das pessoas. Constata-se que a área de Recursos Humanos possui razões consolidadas que justificam a vantagem competitiva, por meio do foco na qualidade, a qual é buscada pela excelência do serviço, que é uma consequência do comprometimento do *staff*. A minimização de conflitos, custos, problemas, advém das exigências do novo clima nas relações de trabalho, haja vista, que a postura de frente do Recursos Humanos pode oportunizar a empresa vantagens no âmbito dos negócios por meio de uma imagem de responsabilidade social, assim como também pode atrair profissionais de alta qualificação (DUTRA, 2002).

Genericamente, pode-se considerar que o novo papel de Recursos Humanos está atrelados às transformações macro ambientais, internas e externas à organização. Salienta-se, pois, que o embrião das mudanças que impactam na sociedade é de caráter estrutural-institucional, tecnológica e sócio comportamental, cada uma influenciando e refletindo-se na outra. Trata-se de fatores institucionais e aspectos estruturais, que produzem enfrentamentos de novas características organizacionais, que por sua vez, atingem o trabalhador no âmbito coletivo e individual (ROBBINS 2000).

Embora, a realidade atual exija mudanças constantes e urgentes, ainda verifica-se em muitas organizações empresariais a presença de características tradicionais, paternalistas e autocráticas, em particular, associadas às funções de controle típicas de setor de pessoal. Nas organizações com gestão inovadoras pode-se dizer que está havendo uma transição do paradigma de controle de pessoas para o paradigma de se comprometer com a administração de Recursos Humanos. Observa-se uma percepção mais complexa da administração de pessoas, associando e enriquecendo os fundamentos dos novos paradigmas de Recursos Humanos e propondo a utilização de novas abordagens mais flexíveis. Segundo Antunes (2006, p. 03):

A transição do modelo de controle para o de comprometimento é uma visão estereotipada, tendo em vista que o cenário empresarial contemporâneo é complexo, diversificado e contraditório. Nesse contexto, é requerido muito mais do que uma leitura unilateral dos fatos, políticas e procedimentos para a compreensão e transformação da realidade organizacional. A administração de Recursos Humanos precisa assumir múltiplos papéis, desempenhando, no caso, funções simultâneas.

Esse novo cenário, ainda que de forma tímida e pouco sistematizada, cria a necessidade de um repensar do profissional de recursos humano sobre a sua atuação, fazendo uma releitura do processo de transformação de suas funções na organização. Deste modo, a área de Recursos Humanos também passa a buscar a adquirir uma percepção estratégica, de produção de resultados satisfatórios, de informação constante e renovação no cenário organizacional competitivo (ROBBINS 2004).

O relacionamento do gestor das Ongs com seus colaboradores, especificamente, na área de atendimento ao público, *Call Centers*, leva em consideração que o sucesso da organização, é em grande parte, dependente do nível motivacional de cada indivíduo. A maioria dos atendentes, em qualquer que seja a empresa e seu ramo, requerem incentivos e estímulos especiais, haja vista, que uma parcela majoritária destes trabalha sozinha, não raro, em

horários irregulares, passam uma grande parte do tempo em atividade externa, a distância do controle e supervisão direta e constante dos gerentes/supervisores (KOTLER; KELLER, 2006).

Salienta-se ainda que seja de competência desses profissionais atuarem como especialista administrativo, buscando a eficiência, eficácia e novas formas de melhorar suas atividades, o que conseqüentemente, leva a reengenharia continua dos processos de trabalho que administram. Portanto, o cenário organizacional inovador, configura-se na gestão da transformação e da mudança que é desempenhada pelos profissionais de Recursos Humanos, pela capacidade que estes profissionais possuem para transformar, inovar, renovar, rever, recriar e criar.

Deste modo os novos papéis dos Recursos Humanos sugerem tanto do suporte estratégico, como do de prestador de serviço, cabendo ao profissional dessa área gerir informações e novas tecnologias transformando-as em estratégias e resultados. Esta atuação faz com que determinadas competências tornem-se fundamentais para um gestor de pessoas. Hoje, são exigidas competências mais globais do gestor, ao invés de tão somente as específicas do cargo de responsável pelo Departamento de Pessoal. Nesse cenário ainda cabe ressaltar que: segundo Antunes (2006, p. 09):

A competência requerida para a consecução dos novos papéis dos Recursos Humanos é a comunicação eficaz tanto com a alta direção, como com as gerências intermediárias, empregados e públicos externos; elaboração de critérios e instrumentos para seleção do pessoal requerido pela empresa; definição de padrões e construção de instrumentos para a avaliação dos empregados; avaliação de cargos e funções da empresa, com vista a identificar os requisitos que devem possuir seus ocupantes; avaliação do valor de cada cargo, para subsidiar as políticas de salários e benefícios; elaboração de projetos de treinamento e desenvolvimento de pessoal; condução de reuniões para orientação e discussão, bem com para a negociação com grupos interno e externo, acerca de assuntos relativos a RH; Fornecimento de acessória a direção da empresa e as gerências nos mais diferentes assuntos relacionados à área de RH (ANTUNES, 2006, p. 09).

Pode-se considerar que, o perfil dos profissionais se altera, pois além de atuarem com parte técnica da sua função, também incorporam como atribuições a gestão estratégica das pessoas, passando a assumir o papel de consultores especializados dentro da empresa, sendo de sua competência, atender as demandas dos demais líderes no que se refere à Gestão de Pessoas (ROBBINS 2004).

Logo, pode-se considerar o modelo de Ulrich (2002) como referência deste novo cenário, uma vez que, explicita de forma clara a realidade vivenciada nas organizações no que se reporta aos diversificados papéis a serem desempenhados pelos gestores de Recursos Humanos, especialmente em face detectar nuances do processo de modernização. Cabe salientar que as transformações elencadas, não significam que a função de Recursos Humanos irá deixar de desempenhar os papeis tradicionais, mas, sim que serão agregadas a novos e renovados papéis, mediante as exigências crescentes, que evidenciam uma ampla necessidade da atuação de Recursos Humanos ao lado dos colaboradores.

Administrar colaboradores não tem mais similaridade com controlar e padronizar. Gestão de pessoas reveste-se, atualmente, do envolvimento e desenvolvimento dos mesmos, verifica-se que:

Nessa nova era o que se quer são pessoas que, tenham mentalidade global, aceitando e lidando com as contradições da vida, lidando com o inesperado, abrindo-se para si mesmo e para os outros, encontrando significado no trabalho e permitindo que outros também encontrem. (VERGARA, 2010, p. 83).

Na concepção Wiesel (2010) o panorama atual dos mercados denotam tendências e previsões de um futuro cada vez mais breve exigindo para essas realidades profissionais em constante evolução, com atuação cada vez mais dinâmica, com capacidade de

inovação, atenção e o maior conhecimento e habilidade sobre as tecnologias. Mesmo que os gestores de pessoas e RHs, já se encontram acostumados a ouvir sobre as necessidades e exigências das referidas competências, as organizações empresariais ainda convivem com muitos enfrentamentos, se deparam com impactos e muitos problemas quando se trata de encontrar e contratar novos talentos.

ESTRATÉGIAS MOTIVACIONAIS NO ÂMBITO DE TRABALHO DO TERCEIRO SETOR

É notório que as organizações estão inseridas em uma nova ordem econômica mundial e os gestores precisam reconhecer que o espírito empreendedor é um dos fatores cruciais para os resultados. Isso deixará clara a diferença entre um gestor o comum e outro com talento diferencial, haja vista, que muitas organizações investem em ações para reter novos talentos, sendo que o maior problema consiste em encontrá-los.

Nesse sentido Wiesel (2010), salienta que é preciso estar atento, não apenas dentro da própria empresa, como também ao ambiente que a cerca para que possa identificar as oportunidades de encontrar novos profissionais com talentos que agregam valores ao se empreendimento, possibilitando apostas significativas e estratégias para resultados satisfatórios, bem como, contribuam para que o gestor e os empresários possam alavancar seu negócio.

Por sua vez, nas organizações sem fins lucrativos vários aspectos tem sido alvo de intervenção, mas são raras, senão inexistentes bons exemplos deste tipo de organização que implementam política de recursos humanos. No entanto, percebe-se que gradativamente o Recursos Humanos vem assumindo um papel estratégico nas organizações não-governamentais, embora a passos lentos e maneira bastante tímida. Nesse cenário atenta-se para a responsabilidade das pessoas na aceleração desse processo de mudanças e as estratégias motivacionais para que os colaboradores obtenham dentro deste modelo de gestão, resultados eficazes em relação à realidade das Ongs.

Nas últimas décadas, a motivação dos colaboradores no Terceiro Setor conquista destaque nas organizações, inclusive com investimentos voltados especialmente para a gestão de pessoas associado ao marketing de relacionamento. Isto ocorre em virtude de estar se constituindo em um fenômeno que impacta na produtividade dos colaboradores e, desse modo, como resultado o bom desempenho da instituição (SOUZA; LIMA; MARQUES, 2008). Nesse cenário depara-se com a relação aos fatores que promovem à motivação dos sujeitos, embora a literatura ressalte que não existe unanimidade entre as teorias motivacionais no que se refere à percepção do indivíduo e nem mesmo ao próprio conceito. De modo geral, o que ocorre é o estabelecimento de uma ideia central do conceito, que compreende a motivação como sendo o fator que mobiliza e impulsiona o indivíduo para realização de um comportamento (SAMPAIO; MORÁVIA, 2009).

Em Wiesel (2010), entende-se que a busca de colaboradores e a efetivação deste no exercício pleno de atuar na arrecadação e retenção de benefícios para as organizações filantrópicas, tem íntima ligação com a motivação, haja vista, que se adentra nas fronteiras da relação do sujeito com o trabalho. Dessa maneira, percebe-se que a motivação vem de dentro, contudo, sem estímulos lícitos, contínuos e formais das empresas, todo o impulso e desejo dos colaboradores poderão ser desperdiçados e, no decorrer de sua trajetória, pode ocorrer o desgaste do compromisso deles com a organização. Portanto, a complexidade insere-se não apenas em encontrá-los, reconhecê-los e contratá-los, com também em retê-los.

Em Maximiano (2002) motivar colaboradores ponderando as suas capacidades, competências, aspirações e necessidades são algumas das funções mais importantes da

gestão de pessoas em ONGs. A influência gerencial sobre os subordinados exige liderança eficaz e constante motivação da equipe.

E para que isso aconteça é necessário adaptar técnicas de liderança, motivação, comunicação e interação pessoal. A denominação e a enumeração dos motivos humanos são quase uma tarefa sem fim, porque elas podem decorrer do comportamento observado. Nesse sentido, Ulrich (2000) atenta para os múltiplos e novos papéis de administração de Recursos Humanos, que destaca a relevância da função amplificada dessa área, objetivando agregar valor a organização e obter resultados através de uma gestão humanizada.

O *marketing* de relacionamento pode ser utilizado como ferramenta de gestão para desenvolver a visão compartilhada em relação aos negócios e finalidades da organização não governamental, desenvolvendo estratégias para a gestão de pessoas e como atuar sobre os aspectos comportamentais (motivação) nos colaboradores. Portanto, delimita-se como área de estudo refletir o papel dos colaboradores de uma organização não-governamental e o impacto das estratégias de marketing de relacionamento, oportunas e adequadas, enquanto ferramenta motivacional para a captação de recursos solidários. Desenvolver o processo de marketing de relacionamento voltado para gestão de pessoas com enfoque na motivação, fazendo com que os colaboradores do Terceiro Setor olhem na mesma direção, para muitas organizações, passa a ser uma questão de sobrevivência. No entanto, adaptar-se a processos de transformação requer um processo de comunicação, com a finalidade de alinhar e desenvolver um sentimento de comprometimento de todos às novas estratégias impostas pelo mercado e pela sociedade.

TERCEIRO SETOR: PESQUISA DE CAMPO

Para atingir os objetivos propostos e responder a pergunta da pesquisa foi feita uma investigação em uma empresa do Terceiro Setor, no período de 01 a 15 de outubro do ano de 2018. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista estruturada, direcionada ao gestor e a oito (08) voluntários que atuam na referida Instituição.

A Instituição objeto de observação foi a Organização Não governamental (ONG) “Sorrisalhaços” fundada em 12 de março de 2018, com três colaboradores com vínculo empregatício e 15 voluntários, cuja missão é atuar na humanização, envolvendo ações lúdicas, musicais, entretenimento humorístico, muito carinho, atenção e amor. A instituição encontra-se em consolidação no Estado do Espírito Santo, com sede na capital Vitória/ES.

O projeto da Ong “Sorrisalhaços” teve seu advento fundamentado na necessidade de organizar ações de voluntários, que já realizavam o mesmo trabalho em outro Instituto e tinham interesse em participar de uma Organização Não Governamental com filosofia diferenciada da qual participavam.

Atualmente o quadro de Recursos Humanos, conta com cerca 65 voluntários e uma equipe de quatro (04) integrantes que gerenciam todo o trabalho e organizam todo o período de formação de novos voluntários. Os quatro colaboradores dividem a função de gestores na execução das funções de presidente, vice-presidente, secretário e tesoureira.

A população demandada pelo atendimento da ONG é um quantitativo muito alto por plantão, a cada domingo são atendidas em média 200 a 250 pessoas com práticas interativas. Em média são realizados dois ou três plantões por semana, o que comporta o atendimento de 600 a 750 pessoas por semana, aproximadamente 2400 a 3000 atendimentos por mês, somente nas visitas regulares aos hospitais, excetuando as ações realizadas em outras instituições.

As instituições Hospitalares em que a “Sorrisalhaços” atua são: Hospital Infantil de Vila Velha (HIMABA); Hospital Infantil Nossa Senhora da Glória (HINSG); Hospital da Polícia Militar (HPM); e Hospital Estadual de Atenção Clínica (HEAC). Além dos hospitais mencionados a referida Ong atua também em asilos, creches, orfanatos e Instituições públicas e privadas com objetivo de levar alegria através da arte do palhaço.

O atendimento as instituições procede através de assistência interativa com piadas, músicas, dança, pequena representações acompanhados de simples abraços e mensagens de apoio. Tudo depende de cada situação, busca-se a maneira mais apropriada para agregar valor ao tratamento e as atuações dos profissionais da área da saúde, oportunizando ações que alcançam além da capacidade, compreensão e explicação da ciência.

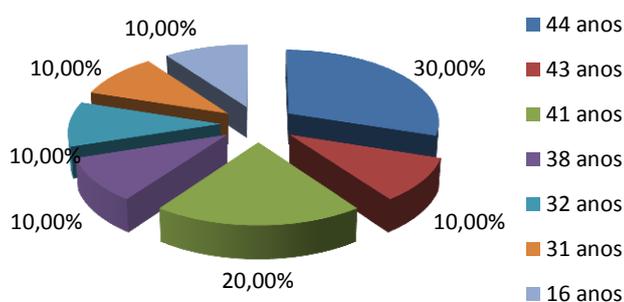
Através da atuação da “Sorrisalhaços” a Humanização Hospitalar se mostra como um complemento ao medicamento, como o estímulo e motivação para concretizar soluções para que todos creiam que tudo se pode alcançar, quando se tem fé. E, quando as atividades são realizadas com ânimo e harmonia, quando a sociedade, os profissionais da saúde, familiares e voluntários focam em uma só direção, propondo igualdade no tratamento para todos, disponibilizando carinho e atenção de modo igual, isso se transforma em esperança e estímulo que auxiliam na melhora do paciente. A significância das atividades da “Sorrisalhaço” centra-se no bom resultado que sempre alcança e nos efeitos que produz para o bem do ser humano, que se encontra vulnerável. Desse modo, concretiza a vocação de buscar através das interações com os pacientes o despertar para “[...] o que o ‘mundo’ os fez acreditar terem perdido: ‘Os Milagres exercidos pelas vontades Divinas’” (SORRISALHAÇO, 2018).

TRATAMENTO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

- PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Da amostra selecionada aleatoriamente para a entrevista e coleta de dados registrou as idades dos participantes, evidenciando que a idade de 44 anos é a mais predominante na amostra, seguida pelos voluntários de 41 anos, conforme ilustrada o Gráfico 01, a seguir:

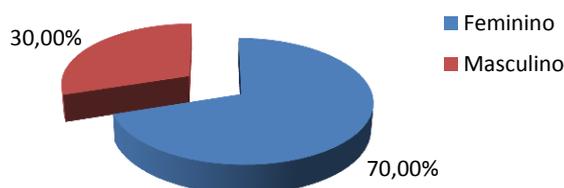
Gráfico 01 Faixa etária



Fonte: Autores do estudo (2018)

Em se tratando do gênero verificou-se que a maioria da amostra é composta por mulheres, cujo resultado demonstra o Gráfico 02, abaixo:

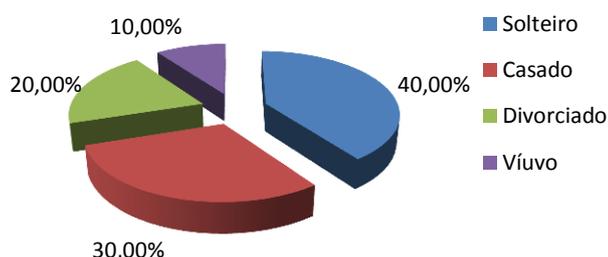
Gráfico 02: Gênero



Fonte: Autores do estudo (2018)

Por sua vez, quanto ao estado civil, verificou-se que a maioria é solteiro (a) cerca de 40%, seguida dos casados com 30%, na sequência viúvos com 20% e divorciados com 10%, conforme representa o Gráfico 03, a seguir:

Gráfico 03: Estado Civil

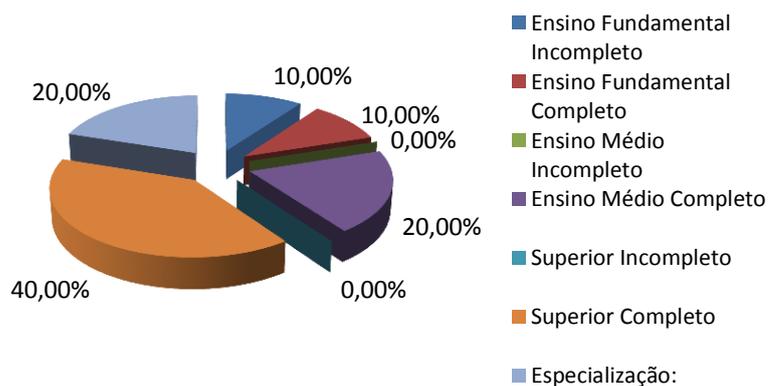


Fonte: Autores do estudo (2018)

No que se refere a renda familiar, apenas 50% da amostra mencionou os valores os quais se encontram compreendidos entre R\$1000,00 à R\$ 8.000,00.

Por sua vez, em se tratando do nível de escolaridade A minoria possuem Ensino Fundamental Incompleto e Ensino Fundamental Completo com 10% da amostra respectivamente, a maioria dos respondentes cerca de 40% dos respondentes possui Superior Completo, na sequência 20% possui Superior Incompleto e ainda 20% dos entrevistados que possuem especialização, desses 10% é especialista em Enfermagem do trabalho e outro 10% é pós-graduado em Controladoria e Finanças, conforme Gráfico 04.

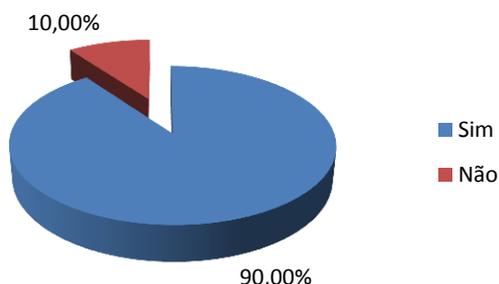
Gráfico 04: Grau de Escolaridade



Fonte: Autores do estudo (2018)

Indagou-se aos entrevistados, quantos se encontram em prática de atividade remunerada, cujo contexto é ilustrado no Gráfico 05, a seguir:

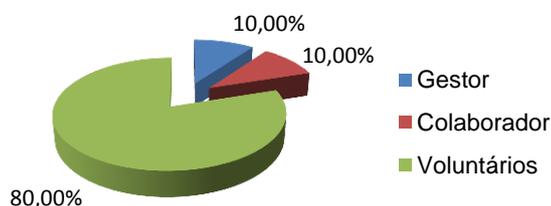
Gráfico 05: Atividade Remunerada



Fonte: Autores do estudo (2018)

Do contingente que atuam na instituição observada a grande maioria constituem-se em voluntários, como na amostra evidencia um percentual de 80%, seguidos igualmente de 10% para gestor e colaboradores conforme ilustra o Gráfico 06, a seguir:

Gráfico 06: Função dos entrevistados



Fonte: Autores do estudo (2018)

- PERCEPÇÃO DO VOLUNTARIADO

Para descrever a concepção e percepção do voluntariado indagou a esses, o que, e como, chegaram e engajaram na ONG “Sorrisalhaço”, aproximadamente 50% ressaltaram que foi através de amigos. Um dos voluntários já atuava em outra instituição que proporcionava suporte de alimentos a uma entidade infantil e coincidiu de encontrar a equipe da “Sorrisalhaço” em atividades e se interessou em participar. Situação semelhante ocorreu com outro voluntario que já atuava em outra Ong e decidiu mudar para atuar na “Sorrisalhaço” por ter maior identificação com o perfil do trabalho desenvolvido. Por sua vez, também se encontram pacientes que por ocasião de manifestar seu depoimento acerca da atividade da referida Ong, se deparam com a oportunidade de ser tornarem voluntários. Essa situação especifica envolvem 20% dos respondentes, e os demais 30% chegaram até a “Sorrisalhaço” através de pesquisas na internet e redes sociais.

Ao questionar sobre a função que ocupam na referida Ong, a maioria tem a concepção de que são voluntárias (os) com a responsabilidade de levar sorriso às pessoas, revestem-se de uma ideologia de fazer a diferença na vida dessas pessoas ou pelo menos deixa o fardo mais leve através da alegria que transmitem por ocasião das visitas. Os voluntários (as) se atribuem a função de palhaços voluntários, sendo um dos voluntários o personagem do Dr. Branco.

Os voluntários desenvolvem essa atividade porque acreditam na importância de servir o outro como uma dádiva de Deus sente-se em paz e feliz fazendo parte dessa ação proativa,

que é uma via de mão dupla, uma vez que proporciona crescimento pessoal, o prazer de ajudar o próximo, exercício de cidadania de alguma forma beneficiando a sociedade.

A expectativa de benefícios dos participantes na “Sorrisalhaço” ao desenvolverem suas atividades a maioria tem foco em proporcionar melhorias no dia das pessoas e com isso renova a sua própria alegria e a esperança assim como a dos pacientes. Outra questão em destaque é a oportunidade de conhecer novas realidades que auxiliam na superação de obstáculos pessoais. Assim parte-se do princípio que ao humanizar o ambiente, minimizam-se as dores do outro e esses gestos de solidariedade podem servir de exemplo às futuras gerações para que se sintam motivados à prática do bem.

Os participantes da Ong revelam que a importância do trabalho que realizam ajuda a formar uma percepção diferenciada dos problemas e da vida. Além de propiciar uma força incrível para seguir em frente. Reveste de significância o levar um sorriso para aquele que sofre. Trata-se de viver a resiliência, passa a respeitar mais o seu próximo, quando se coloca no lugar dele.

[...]crucificar só aumenta as chagas porque não fortalecer uma alma... a vida e um plantio e uma colheita continua real ..porque não, não fazer o bem... isso sempre que me pergunto quero ser melhor pra mim mesmo todos os dias e impactar a vida das pessoas independente que seja em hospital, na ong, isso é um estilo de vida que me proponho a fazer pois quando damos espaço Deus nos faz eternizar na vida das pessoas creio nisso... Não temos sorte somos abençoados por poder dividir o dom que Deus nos deu... [...](FALA DA VOLUNTÁRIA nº 3, 2018).

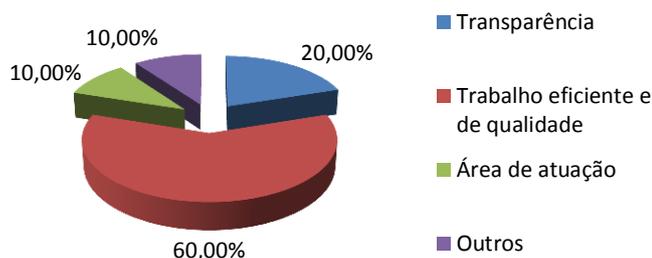
Também se depara com a compreensão de que é importante trabalhar valores como a compaixão e a solidariedade, amor ao próximo, que são ações que se revestem de significância espiritual muito grande, transformando pessoas. Em se tratando da motivação, foco central desse estudo observou-se que sentir-se útil para alguém já se torna motivador:

Nós sabemos que muitas vezes somos a única visita daquela pessoa. Saber que estão esperando por nós e que fazemos a sua alegria. Ganhar um sorriso ou uma gargalhada de alguém que está doente, com dor e com medo, não dá para colocar no papel, precisa estar lá e simplesmente sentir(FALA DA VOLUNTÁRIA nº 1, 2018).

O enfrentamento com problemas maiores, como a incerteza do amanhã, ou diversos outros conflitos proporcionam aprendizados, reconhecimentos, gratidão a vida, à Deus, isso intensifica e amplia os valores das pessoas e por si só esses valores motivam a continuar, a voltar sempre, para recolher sorrisos a maior de todas as motivações. É uma forma de tornar a sociedade melhor, mais compreensiva e digna.

Ao questionar sobre os aspectos mais importantes em uma ONG, a maioria com 60% dos respondentes, consideram a realização do trabalho eficiente e de qualidade, seguido por 20% que apontam para a transparência, sendo 10% consideram importante a área de atuação, e 10% que consideraram “Outros” aspectos como importante na atuação da ONG, referem-se ao respeito entre os voluntários, o resultado é ilustrado no Gráfico 07, a seguir:

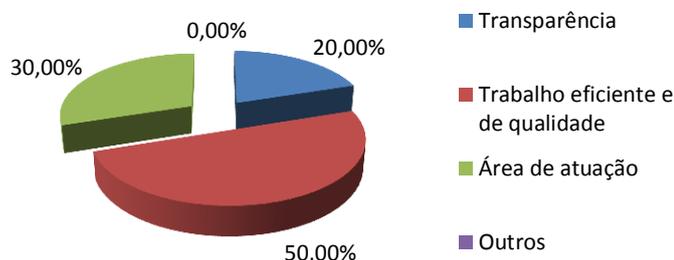
Gráfico 07: Aspectos Considerados Importantes na ONG



Fonte: Autores do estudo (2018)

Entre os itens mencionados como principais indagou-se qual foi o responsável por motivar ao respondente a contribuir na ONG, novamente foi destaque com a maioria do percentual de 50% o trabalho eficiente e de qualidade; seguidos por 30% dos respondentes que foram motivados pela área de atuação e os demais 20% motivaram-se pela transparência da Organização “Sorrisalhaço” conforme ilustra o Gráfico 08, a seguir:

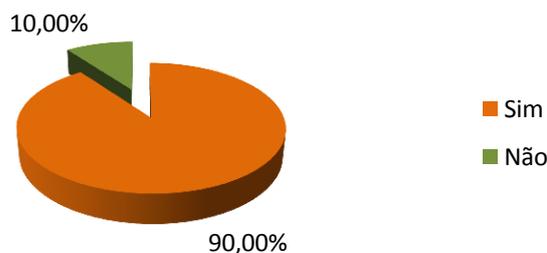
Gráfico 08: Aspectos que mais motivaram para contribuir com a ONG



Fonte: Autores do estudo (2018)

Ao indagar aos respondentes se estes procuram manter-se constantemente informados sobre as atividades da Ong, a grande maioria 90% se esforçam para tal, apenas 10% respondeu que não busca informações constantemente, como demonstra o Gráfico 09, abaixo:

Gráfico 09: Procuram estar constantemente informado sobre o trabalho da ONG?



Fonte: Autores do estudo (2018)

Em se tratando das expectativas dos voluntário-colaboradores da “Sorrisalhaço” todos desejam que a organização tenha expansão expressiva com recrutamento de pessoas comprometidas na assistência com qualidade e humanismo e assim possam ajudar cada vez mais pessoas, levando alegria, respeitando as diferenças de cada um, tendo em mente um único objetivo que a promoção de ações de qualidade.

Em se tratando das limitações identificadas na pesquisa a maioria se refere em relação ao tempo doado à ONG, que em muitos casos devido aos compromissos profissionais encontram dificuldade para atender a agenda e se dedicarem de forma mais ampla as atividades da ONG. Alguns também ressaltaram a necessidade de se prepararem melhor para atuar como palhaço, controlar o ambiente e se aprimorar no quesito imprevisto. Alguns voluntários são portadores de patologias limitantes como a Fibromialgia que proporciona dificuldades em certos movimentos como deitar no chão e levantar rápido e na atuação do palhaço é preciso estar preparado para o inesperado em cada ambiente, com cada paciente.

Contudo essas limitações se ampliam mediante as inúmeras dificuldades enfrentadas enquanto voluntários (as) tais como: aprender a lidar com o sofrimento do outro, sem se

deixar afetar; não conseguir controlar o que ocorre no ambiente; carência de auxílio nos custos (passagem de ônibus) disponibilidade de tempo e locomoção para a realização de estudos constantes e reciclagem periódica; e a falta de apoio dos órgãos governamentais.

Ao questionar quais aspectos poderiam melhorar a motivação do colaborador/voluntário, a grande parcela se sente altamente motivados para as atividades, poucos fizeram observações que devem ser levadas em consideração tais como: treinamento direcionado para melhoria da postura, empatia e cordialidade para com o outro; realização de estudos e *workshop*; promover encontros e debates com os gestores, colaboradores e voluntários, para desenvolver maior interação e integração dos membros; e o crescimento e reconhecimento da “Sorrisalhaço”. E ainda, em virtude de uma parcela não possuir recursos, por se encontrar desempregado, o auxílio de custos para locomoção, favorece e motiva coibindo a frustração, já que em algumas situações, o voluntário se encontra extremamente motivado, mas sem condições de subsidiar o custo de transporte para realizar as atividades. Os respondentes foram unânimes ao afirmar que Ong oferece treinamento com finalidade de melhorar a atuação dos voluntários e colaboradores, além da preparação de inicial por meio de uma oficina de ingresso na Ong “Sorrisalhaço”, também são realizadas palestras, aulas e oficinas teatrais, treinamento, orientação, avisos e direcionamentos.

Em se tratando de motivar e estimular à sensibilidade dos voluntários, beneficiando o atendimento a captação de recursos, essas ações são incentivadas pelos próprios voluntários, colaboradores e pela direção da Ong. Evidencia-se que sempre que necessário, são realizadas campanhas, pedágios, arrecadação de produtos como fraldas e alimentos, entre outros recursos com amigos e a coletividade. Também são utilizados como instrumento de captação de recursos os grupos de whatsapp que proporciona uma interação muito grande entre os participantes, estimulando o estudo e o aprimoramento. Ao final de cada visita é realizada uma reunião de *feedback* para alinhar o que poderá ser melhorado, quais as dificuldades vivenciadas e as novas oportunidades percebidas. A partir do resultado do *feedback*, busca-se a captação de recursos para as ações seguintes, essencialmente se forem realizados em asilos e orfanatos.

- PERCEPÇÃO DO GESTOR

Os valores cultivados na ONG envolvem Amizade, Respeito, Solidariedade, Gentileza e Empatia que quando aplicados transformam o dia não apenas de quem os recebem, mas também de quem os pratica. Em se tratando da política de Recursos Humanos, a ONG “Sorrisalhaço” trata seus colaboradores com a aplicação dos mesmos valores que norteiam a sua filosofia, a constante prática de olhar o outro, criar um ambiente agradável, fortalecer laços de amizade e assim se consolida a motivação na prática do voluntariado.

Em contrapartida a Ong requer dos seus recursos humanos o compromisso, uma vez que, muitas pessoas tendem a achar que por se tratar de um trabalho voluntário, sem remuneração, podem ir quando desejam. Porém, para que o trabalho seja bem realizado, é preciso ter compromisso com as responsabilidades e as atividades assumidas, esses dois fatores são imprescindíveis. Somente com compromisso e responsabilidade de todos, será possível melhorar sempre a organização e resultados serão alcançados, mantendo firme a prática do voluntariado.

Para se tornar voluntário da “Sorrisalhaço”, além da ficha de inscrição o candidato realiza uma entrevista por um dos colaboradores que informa todo o procedimento da ONG. A segunda etapa consiste na participação de oficinas onde o novo voluntário receberá instruções de como é realizado o trabalho dentro das instituições e recebem noções dos valores aplicados. Nessas oficinas os voluntários conseguem desenvolver a percepção se

se possuem identificação ou não com as atividades de um “Palhaço voluntário”. A disciplina e a boa vontade de proporcionar alegria às pessoas é o que mais se leva em consideração. Os sentimentos e aspectos motivacionais que norteiam as ações dos colaboradores e voluntários tem como ênfase a compaixão pelo próximo, e acima de tudo amor, cada visita é um novo contato, não sabe o que irá encontrar em cada instituição, e isso é preciso ser feito com bastante carinho e amor. Quando as pessoas buscam conhecer o trabalho da “Sorrisalhaço”, e a partir desse contato passam a se conscientizar da certeza de tratar do trabalho que buscam para si, o que já consiste em motivação, e a cada ação realizada se torna novo motivo para querer participar mais vezes.

Em termos de gestão ressalta que o Instituto é administrado por um grupo de quatro pessoas, com funções definidas, mas conversam entre si, sobre as decisões a serem tomadas de modo que nenhuma decisão seja tomada de maneira arbitrária. A função da equipe de gestores é direcionar as ações do instituto de acordo com os propósitos estabelecidos, porém todos os voluntários são incentivados a participarem expondo sugestões e opiniões sobre qualquer assunto.

O gestor destaca que um dos principais desafios é a realização constante de oficinas de formação de novos voluntários, que tem como objetivo manter o grupo em constante motivação, uma vez que, depois de algum tempo, nem todos os que concluem as oficinas seguem ativamente nas atividades, seja por questões pessoais, de trabalho, entre outros. Portanto, formar voluntários é o que permite a “Sorrisalhaço” seguir sempre fazendo seu e buscando, se possível recrutar mais pessoas.

As dimensões das ações dos gestores e colaboradores no desenvolvimento das atividades essenciais da ONG abrangem tanto as entidades que recebem as visitas rotineiramente, como as cidades mais distantes, que por não terem habitualmente a vivência com essa modalidade de voluntariado ao terem contato com a presença da ONG em visitas especiais eventuais ficam encantada com a presença. E, muitas vezes essas visitas geram benefícios, as pessoas se familiarizam com a prática do voluntariado e outros grupos se despertam a desenvolver as mesmas ações ou outras similares nas cidades visitadas. Para desenvolver as atividades, divulga-las e ampliar a área de atuação a “Sorrisalhaço” utiliza as redes sociais e distribuição de folders do instituto, com a finalidade de mostrar a filosofia e fazer com que mais gente conheça o trabalho, procurando agregar experiência às atividades com aperfeiçoamento, implementando cursos e oficinas na área de voluntariado e palhaçaria. Essas ferramentas proporcionam melhor qualidade no trabalho.

De acordo com as informações do gestor a ONG possui um Estatuto, que direciona todas as atividades da Instituição e cabe aos gestores em todas as suas ações tomar as decisões e transmitir aos que participarem delas o planejamento. Portanto, toda a ação precede informações que devem ser participadas a todos colaboradores e voluntários para que todos os procedimentos e os resultados sejam realizados em conformidade com os interesses predefinidos no Estatuto.

Dentre os voluntários existem coordenadores e líderes para o cumprimento de metas pré-estabelecidas pela ONG, ou seja, em cada visita ou ação há uma liderança que recebe instruções e apoio para que os resultados alcançados sejam de acordo com os valores e objetivos da instituição. Nesse contexto, o estabelecimento e a execução das etapas das atividades da “Sorrisalhaço” ocorrem com a determinação da instituição que será atendida na semana, em cada visita ou ação elege-se um responsável que organiza a equipe para traçar as estratégias com foco nos resultados esperados, sempre com apoio e orientação da direção para que os objetivos sejam alcançados. Muitas vezes, de acordo com a dimensão

da atividade executada e o porte da instituição, o planejamento é realizado meses antes do evento.

Com relação ao método de avaliação de desempenho dos voluntários a ONG não aplica nenhuma avaliação individual, dado a diversidade de tempo, a capacidade e nível de entrega que cada voluntário disponibiliza que difere de acordo com cada realidade, tempo, e compromissos profissionais e pessoais além do voluntariado. Contudo, o gestor ressalta que é realizado um trabalho de maior aproximação com os mais ausentes, dando atenção e oportunidade de participar de mais ações em conformidade com o seu tempo disponível. Como traços principais na postura do empreendedor e gestor Social de uma ONG, evidencia-se que o princípio básico tanto do gestor quanto do voluntariado é “[...] o amor, ninguém consegue fazer um bom trabalho, se não amar o que faz e não ter comprometimento com os valores pregados pela Instituição, os resultados não serão satisfatórios”(FALA DO GESTOR ENTREVISTADO, 2018).

Em se tratando de planos traçados para o futuro, o gestor destaca que no momento a atividade principal, consiste na realização de visitas semanais aos Hospitais já mencionados nesse estudo, e, visitas periódicas predefinidas aos orfanatos, asilos, creches e escolas. Contudo, a expectativa é de em um futuro próximo expandir as visitas para outras localidades, criando núcleos da ONG em outras regiões; outro projeto é conseguir um espaço físico adequado, para poder oferecer aulas de esportes e cultura para as comunidades menos favorecidas, essas são as principais metas que a ONG almeja concretizar futuramente.

CONCLUSÃO

A motivação ganha cada vez mais reconhecimento no âmbito organizacional, e no Terceiro Setor tem se constituído no instrumento principal para a manutenção dos recursos humanos. Este estudo permitiu alcançar o objetivo geral proposto inicialmente, à medida que, no decorrer da elaboração do referencial teórico ressaltou a importância do *marketing* de relacionamento como ferramenta de gestão e desenvolvimento de estratégias voltadas para os aspectos comportamentais e motivacionais nos colaboradores e voluntários do Terceiro Setor. Também foi possível evidenciar a resposta para a pergunta do problema de pesquisa que levanta a questão de como o marketing de relacionamento contribui para a efetivação de níveis motivacionais dos colaboradores do Terceiro Setor. Desse modo confirmou-se a suposição elencada de que o marketing de relacionamento, no processo motivacional contribui de maneira efetiva e eficaz, para que os colaboradores e voluntário alcancem maiores desempenhos e promovam as transformações sociais nos ambientes em que atuam. Na Organização Não Governamental observada isso ocorre através de reuniões de interação e integração, oficinas, entre outras atividades. Considera-se que em virtude da evolução da sociedade e do cenário de negócios, atualmente exige-se nova postura de atuação das Organizações Não Governamentais evidenciando a necessidade da reformulação no modo de incentivar e motivar os colaboradores para obter bons resultados nas atividades exercidas. Conclui-se que a realidade exige eficiência, eficácia, planejamento e qualificação das organizações do Terceiro Setor. Requer abertura para atualização e reciclagem de profissionais de recursos humanos, de atuação participativa traduzidas em propostas e alternativas direcionadas à descentralização do poder, à democratização das informações, ao crescimento profissional das pessoas, tanto colaboradores quanto voluntários e às justas recompensas mediante as suas contribuições. Estes novos tempos demandam atuação integrada, articulada e participativa e requerem a definição de objetivos e prioridades que mantenham em alta o incentivo e a motivação dos recursos humanos.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Organização Não Governamental “Sorrisalhaço” ao seu quadro de Recursos Humanos, gestores, colaboradores e voluntários, pela participação e contribuição valiosa com informações para a realização desse estudo.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, Soriano de. *Gestão empresarial: o fator humano*. Editora Atlas. Ano 2002.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2006.

ARGENTI, P. A. **Comunicação empresarial**: a construção da identidade, imagem e reputação. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BACHELARD, G. O novo espírito científico. In: Gaston Bachelard. **Os Pensadores**. São Paulo: Abril Cultural, 1978.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil**. Texto Constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas constitucionais nº 1/92 a 56/2007 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão nº 1 a 6/94. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2008.

_____. **LEI 9790/99 de 23 de março de 1999**. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. Senado federal, Brasília/DF, 1999.

_____. **Código civil brasileiro**. Organização dos textos, notas remissivas e índices. Senado Federal. Brasília/DF. 2002.

CARDOSO, U. C. **OSCIP**: organização da sociedade civil de interesse público. Brasília: Sebrae, 2014. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/d859d470786e9468569ec9ba3c8b7496/\\$File/5194.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/d859d470786e9468569ec9ba3c8b7496/$File/5194.pdf)> Acesso em: 20 mai. 2018.

CARNEVALLI, V. M. L.; TÓFANI, F. Endomarketing como ferramenta estratégica de valorização do cliente interno. (2008). Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/7484/1/Endomarketing-Como-Ferramenta-DeValorizacao-Do-Cliente-Interno/pagina1.html#ixzz11VcWVdly>> Acesso em: 30 mai. 2018.

CERTO, S.; PETER, P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

FARIA, M. D.; GIBSON, P. Motivação e trabalho no terceiro setor: um estudo de caso no projeto nós do morro. RIGS **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v.6 n.2 maio/ ago. 2017.

FERNANDES, R. **Pirâmides de engajamento**. Greenpeace. 25 jun 2004. Disponível em: <<https://greenwire.greenpeace.org/brazil/pt-br/pir%C3%A2mides-de-engajamento>> Acesso em: 10 jun 2018.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KOTLER, P. LEE, N. R. **Marketing contra a pobreza**: as ferramentas da mudança social para formuladores de políticas, empreendedores, ONGS, empresas e governos. Porto Alegre: Bookman, 2010.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Técnicas de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas. 2006.

LAS CASAS, A. L. Plano de Marketing para Micro e Pequena empresa. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTAÑO, C. E. Das “lógicas do Estado” às “lógicas da sociedade civil” Estado e “Terceiro Setor” em questão. **Revista Serviço Social e Sociedade**, São Paulo, ano XX, n.59, março 1999, p. 47-80.

OLIVEIRA, E.; SOUZA, E. G. O Terceiro Setor no Brasil: Avanços, Retrocessos e Desafios para as Organizações Sociais. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, v. 4, n.5, p. 181-199, 2012.

PAZ, R. D. O. O que é ONG, **Revista Serviço Social e Sociedade**, São Paulo, ano XVII, n. 53, março 1997, p.176-177.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução Reinaldo Marcondes. 7 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

_____. **Administração**: mudanças e perspectivas. Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

SANTOS, J. C. F; GAMBOA, S. Á. **Pesquisa educacional**: quantidade-qualidade. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SAMPAIO, J.; MORÁVIA, C. Motivação de voluntários em creche do terceiro setor. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho 2. **Anais**. Curitiba, 2009.

SANTOS, E.; SILVA, C. A influência das estratégias de marketing na captação de recursos do terceiro setor. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, v. 3, n. 1, p. 94-106, jan./jun. 2012.

SORRISALHAÇO. Humanização. **April 13, 2017. Disponível em:** <http://sorrisalhacos.blogspot.com/2017/04/humanizacao.html> Acesso em: 18 out 2018.

SOUZA, C.; LIMA, L.; MARQUES A. Fatores condicionantes da motivação de colaboradores voluntários: estudo de caso de uma Empresa Júnior da Universidade Federal de Alagoas. In: Encontro da ANPAD. 32. **Anais**. Rio de Janeiro, 2008.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 2002.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 2000.

VERGARA, S.C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009

VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. Revista da FAE: Curitiba, 2002.

WIESEL. G. Porque as empresas têm dificuldade em encontrar novos talentos? **HSM Online**. [03 de maio de 2010] Disponível em: <http://www.hsm.com.br/editorias/porque-empresas-tem-dificuldade-em-encontrar-novos-talentos>> Acesso em: 20 mai 2018.

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO – FUNCIONÁRIOS/VOLUNTÁRIOS

PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS/VOLUNTÁRIOS

IDADE: _____ anos.

SEXO: () Feminino () Masculino

ESTADO CIVIL: () Solteiro(a) () Casado(a) () Divorciado(a)

() Viúvo (a)

RENDA FAMILIAR: _____

ESOCLARIDADE:

() Ensino Fundamental Incompleto

() Ensino Fundamental Completo

() Ensino Médio Incompleto

() Ensino Médio Completo

() Superior Incompleto

() Superior Completo

() Especialização _____

ATIVIDADE REMUNERADA: () Sim () Não

Como chegou até a ONG?

Qual a sua função?

Por que você trabalha na ONG?

Que benefícios espera com sua atividade?

Qual importância desse trabalho para você?

O que te motiva na realização deste trabalho?

Que aspectos você considera mais importantes em uma ONG. Enumere de 1 a 3, conforme o grau de importância.

() Transparência (informações que a instituição repassa para divulgar e prestar contas de seu trabalho)

() Trabalho eficiente e de qualidade

() Área de atuação

() Outros: _____

Qual aspecto que mais te motivou a contribuir com a ONG?

() Transparência

() Trabalho eficiente e de qualidade

() Área de atuação

() Outros: _____

Você procura estar constantemente informado sobre o andamento do trabalho da ONG?

() sim () não

Quais as suas expectativas na ONG?

Quais as limitações no exercício de suas funções?

Quais as maiores dificuldades enfrentadas enquanto voluntária?

O que poderia melhorar a sua motivação?

Recebe treinamento visando melhoramento da postura, aumento da empatia e cordialidade?

É motivada e estimulada a sensibilidade dos voluntários, beneficiando o atendimento a captação de recursos? Como?

APENDICE B: QUESTIONÁRIO – COLETA DE DADOS - GESTOR

PERFIL DOS GESTORES

Sexo:

Idade:

Escolaridade:

Cargo que ocupa na organização:

Tempo que está no cargo:

Experiência na atividade:

- 1. Na sua percepção quais valores são cultuados na ONG.**
- 2. A ONGs têm planos traçados para o futuro? Quais? pode falar sobre eles?**
- 3. No que se refere à política de Recursos Humanos, forma com que a ONG trata seus colaboradores e permite que os mesmos atinjam os seus objetivos?**
- 4. O que a ONG exige dos seus recursos humanos e o que oferece a eles?**
- 5. No que tange à escolha dos colaboradores e voluntários o que levam em conta?**
- 6. quais são os sentimentos e aspectos motivacionais utilizados para nortear as ações dos colaboradores e voluntários?**
- 7. Qual estilo de liderança utilizado pela gestão visando manter em alta a motivação?**
- 8. Quais os principais desafios e as maiores dificuldades da gestão com relação a manter colaboradores e voluntários ativos e motivados?**
- 9. Quase as dimensões que abrangem as ações dos gestores e colaboradores no desenvolvimento das atividades essenciais da ONG?**
- 10. Quais as às ferramentas da gestão social utilizadas na ONG?**
- 11 Quais as estratégias utilizadas pela direção/gestão da ONG para coordenar, liderar, motivar e tomar decisões, em consonância comos objetivos de seu trabalho?**
- 12. Dentre os voluntários existem coordenadores e líderes para o cumprimento de metas pré-estabelecidas pela ONG? Como funciona?**
- 13 Pode descrever como se estabelece e se executa as etapas do trabalho na ONG?**
- 14. A ONG possui algum método de avaliação de desempenho, pautada na eficiência e eficácia, na efetividade e no impacto de suas atividades? Como funciona?**
- 15. Quais os principais traços na postura do empreendedor/gestor Social?**