



## GESTÃO DE PESSOAS E VOLUNTARIADO



## FICHA TÉCNICA

### Diretora Presidente

Marcela Giovanna Nascimento de Souza

### Diretora Executiva

Aline Seoane Resende Paulino

### Diretora Financeira

Ustane Lopes Martins

### Relacionamento Institucional

Valda Maciel

### Supervisora de Projetos

Luciana Vieira Gomes Bertolini

### Equipe Técnica

Annabella Prates

Delânczia Junho

Juliane Tolentino

Natália Gonçalves

### Elaboração de Texto e Revisão

Taiany Gonçalves

### Projeto Gráfico e Diagramação

Nexo Investimento Social

*O que é necessário para mudar uma pessoa é mudar sua consciência de si mesma.*

***Abraham Maslow***

## APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL

As Instituições de Longa Permanência para Idosos (ILPIs) prestam serviços de grande importância para a sociedade, acolhendo e garantindo os direitos das pessoas idosas em situação de vulnerabilidade. Em consonância com o crescimento da taxa de envelhecimento da população no Brasil, as organizações necessitam estar preparadas técnica e administrativamente para desenvolverem e colocarem em prática sua missão social. Assim, é necessário que essas entidades tracem planos e estratégias administrativas que envolvam captação de recursos, recrutamento e capacitação de colaboradores e voluntários, divulgação do seu trabalho, envolvimento do público-alvo e relacionamento com o Poder Público, empresas e sociedade.

Além da vontade de contribuir para uma sociedade melhor, as ILPIs precisam de organização e profissionalização da gestão. É necessário dedicar tempo aos processos administrativos, pois isso resulta em uma grande diferença no impacto social dos seus projetos e ações.

A qualidade dos serviços prestados e dos resultados sociais alcançados é consequência da qualidade na gestão, que também contribui para a sustentabilidade financeira da instituição. Essa qualidade é mais do que uma meta a ser alcançada: ela faz parte da sua missão, é um

dever a ser cumprido, tendo em vista o seu papel de contribuir para um envelhecimento com qualidade e dignidade.

Com a missão de fortalecer o terceiro setor por meio de uma gestão profissional e da transparência pública, o CeMAIS criou a Jornada do Conhecimento Compartilhado, uma metodologia que potencializa a capacitação nas mais diversas áreas da instituição por meio da troca de conhecimento e experiências.

A cartilha da Jornada do Conhecimento Compartilhado é resultado desse trabalho, orientando os processos de gestão, monitoramento, captação e utilização dos recursos, formalização dos processos, comunicação e, sobretudo, a entrega de soluções efetivas para a sociedade.

**Marcela Giovanna**  
Presidente do CeMAIS

## Sumário

FICHA TÉCNICA .....	2
APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL .....	4
GESTÃO DE PESSOAS.....	7
RELAÇÃO INTERPESSOAL.....	8
A IMPORTÂNCIA DA PERCEPÇÃO NAS RELAÇÕES .....	12
COMPORTAMENTO HUMANO.....	15
TRABALHO EM EQUIPE .....	18
VOLUNTARIADO.....	22
PLANEJAMENTO PARA GESTÃO DE VOLUNTÁRIOS .....	24
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	27

## GESTÃO DE PESSOAS

**Gestão de Pessoas** diz respeito ao conjunto de políticas, técnicas, estratégias e práticas definidas em uma instituição com a finalidade de orientar o **comportamento humano** e as **relações interpessoais** no ambiente de trabalho.

Uma boa gestão de pessoas é determinante para o alcance das metas de uma organização. Afinal, são os colaboradores os responsáveis pela prestação de serviços da instituição. O cuidado e a valorização de cada um deles, bem como a manutenção de um ambiente de trabalho harmonioso, são essenciais para garantir a motivação e o foco no trabalho.

Essa gestão deve abranger todas as áreas da organização, visando a melhor administração das equipes.



## RELAÇÃO INTERPESSOAL

*"Há três abordagens possíveis para se conduzir as relações interpessoais. A primeira é pensar apenas em si mesmo e passar por cima dos outros. A segunda é sempre pôr os outros à frente de si mesmo e a terceira, a ideal – a pessoa se coloca em primeiro lugar, mas leva os outros em consideração."*

**Joseph Wolpe**



**Relação Interpessoal** é o modo como o indivíduo lida com o seu meio social e com as demais pessoas inseridas nesse contexto.

Em qualquer instituição, os colaboradores se deparam, diariamente, com inúmeros desafios, sendo um deles o relacionamento com o próximo. Não é fácil conviver com pessoas tão diferentes,

com pensamentos e ideias divergentes. Porém, em qualquer lugar e, principalmente no profissional, é necessário estabelecer relações saudáveis.

Um relacionamento interpessoal positivo contribui para um bom ambiente de trabalho, o que pode resultar em um aumento da produtividade. Essa interação saudável é alcançada quando as pessoas conhecem a si mesmas, demonstram empatia, expressam as suas opiniões de forma clara, direta, sem ofender o outro, são cordiais e possuem ética.

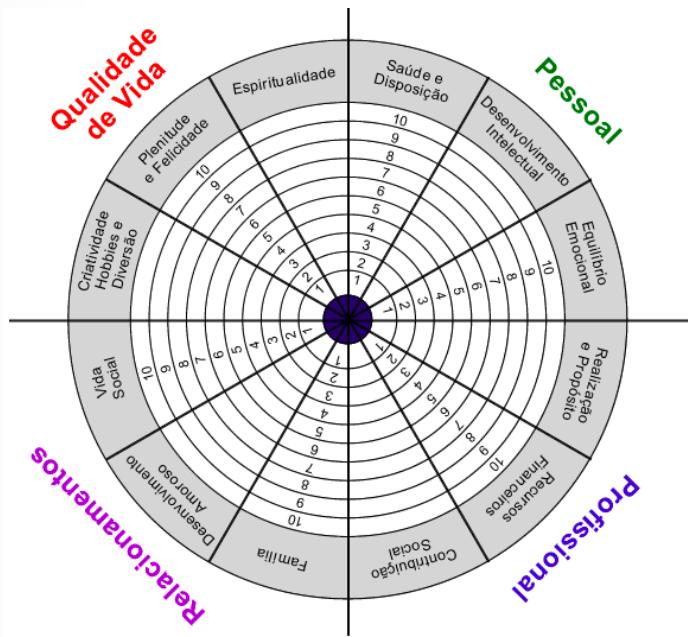
### Algunas dicas para um bom relacionamento interpessoal nas organizações

- ✓ **Cordialidade:** Educação é fundamental em qualquer lugar. Um simples “Bom dia”, “Obrigado” e “Por favor” fazem a diferença.
- ✓ **Ouvir x falar:** “Escutar mais e falar menos” é importante para dar espaço aquele que pouco se manifesta, seja por timidez ou por não encontrar o momento oportuno.
- ✓ **Empatia:** Ser empático é se colocar no lugar do outro. Entender o que o outro passa, como ele se sente e, com isso, buscar ajudá-lo com os recursos que estiverem ao seu alcance.
- ✓ **Disposição em ajudar:** Em uma organização não pode haver competição, mas sim um trabalho em equipe. Precisamos nos colocar mais à disposição das pessoas,

para ajudá-las a alcançarem seus objetivos, pois muitas vezes dispomos de habilidades e conhecimentos que, a pessoa ao nosso lado pode não ter.

- ✓ **Otimismo:** Pessoas negativas, pessimistas e que reclamam afastam as outras. Para manter os colegas próximos é necessário ser otimista, independente se foi algo ruim ou não, pois de pessimistas o mundo está cheio e precisa ser mais contaminado por atitudes de amor e colaboração.
- ✓ **Menos julgamentos:** Compreender o outro como ele é, se colocar em seu lugar e julgar menos as suas atitudes, é um processo necessário de valorização e de aceitação do próximo. Isso também serve para si próprio, pois a auto aceitação é essencial para a nossa própria felicidade, sucesso profissional e pessoal.
- ✓ **Autoconhecimento:** É um dos principais fatores para o desenvolvimento de relações interpessoais saudáveis. Ter a percepção de seu próprio comportamento é a melhor forma de identificar falhas e promover mudanças positivas nas relações com o outro.

## Roda da Vida



## A IMPORTÂNCIA DA PERCEPÇÃO NAS RELAÇÕES

**Percepção** é o processo no qual a pessoa toma conhecimento de si, dos outros e do seu ambiente.

O processo perceptivo é fundamental nos relacionamentos, pois norteia a interpretação de sinais interiores e exteriores, além de provocar reflexões críticas nas pessoas, para que possam reavaliar suas próprias crenças e opiniões.



**Então, qual é a importância da percepção para a vivência nas organizações?**

A percepção diz respeito à seleção, organização, armazenamento e recuperação de informações realizada por cada um de nós. Ela servirá de base para as tomadas de decisões.

Fatores que influenciam a percepção: o observador, o alvo e a situação.

- **Observador:** A percepção depende da pessoa que observa. Cada observador recebe estímulos diferentes e faz a decodificação a partir de suas histórias pessoais, atenção, interesses, motivações, experiências e expectativas, ou seja, é impossível que um indivíduo tenha a mesma percepção que outro sobre um determinado fato. Porém é necessário aceitar e respeitar a forma que outra pessoa percebe um objeto, ou um fato e até mesmo uma situação.
- **Alvo:** Diz respeito ao objeto observado. As características do alvo podem afetar o que é percebido. Além disso, esse alvo não é visto de forma isolada, a sua relação com outros objetos e eventos próximos ou parecidos influenciam a percepção.
- **Situação:** O contexto no qual algo é visto também influencia a forma de perceber. A percepção que se tem de uma pessoa no ambiente profissional, por exemplo, é diferente da que se tem da mesma em um ambiente social.

A percepção, portanto, pode não equivaler à realidade objetiva. O que se apresenta como realidade é, de fato, uma série de estabelecimentos criados. Assim, em uma organização, é necessário estar atento à forma que se percebe as pessoas, os fatos e as situações para que as decisões tomadas

sejam corretas e para que as relações interpessoais não sejam abaladas por uma forma errônea de se perceber.

**O que você vê?**



## COMPORTAMENTO HUMANO



De forma geral, as pessoas podem ter quatro tipos de comportamento:

- 1) **Passivo:** Tem como característica a fuga diante do conflito. A pessoa não expressa suas necessidades, pensamentos e sentimentos e permite que os outros os determinem. Preocupa-se com a opinião alheia a seu respeito. Sobrecarrega-se, pois tem dificuldade em dizer não.
- 2) **Agressivo:** Quando está diante do conflito a pessoa luta por suas ideias, interesses ou poder. Está preocupada apenas com as próprias vontades. Além disso, interrompe as pessoas com frequência, critica o comportamento alheio e é autoritário.
- 3) **Passivo/agressivo:** A pessoa tem um comportamento misto, com elementos de agressividade, quando acredita que precisa vencer o outro, e passividade, quando não

tem coragem de confrontar as pessoas. Deixa todos confusos quanto a sua real intenção.

- 4) **Assertivo:** O sujeito é capaz de expressar suas necessidades, opiniões e sentimentos, confiante de que não está dominando, explorando ou coagindo o outro. Defende os seus desejos, mas não ignora os dos outros. Embora seja direto na abordagem de assuntos e problemas, demonstra respeito pelos chefes e colegas de trabalho, os escuta e procura entender as perspectivas de cada um. Aceita acordos e soluções.

Fica claro que o **comportamento assertivo** é o mais indicado aos colaboradores de uma instituição, uma vez que gera relações interpessoais mais saudáveis e proporciona melhores e maiores chances de se alcançar os objetivos e as metas da organização.

Porém, o comportamento assertivo não é natural, como uma reação instintiva de luta ou de fuga, tampouco fácil de ser executado. Ele requer um processo de aprendizagem e muita prática para, então, se tornar espontâneo. Algumas habilidades são necessárias ao indivíduo para que o comportamento assertivo aconteça:

- ✓ Ser flexível;
- ✓ Ter autoconsciência;
- ✓ Ter empatia;
- ✓ Saber ouvir;

- ✓ Ser transparente;
- ✓ Ser objetivo;
- ✓ Ser específico;
- ✓ Assumir a responsabilidade dos seus atos e falas;
- ✓ Ter boa autoestima;
- ✓ Estar de bem com a vida;
- ✓ Lembrar sempre dos seus direitos e deveres.



## TRABALHO EM EQUIPE

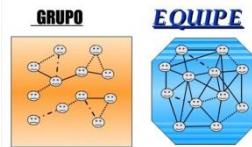


As pessoas são a força que move uma organização. O capital humano é, sem dúvida, o principal pilar de uma instituição, uma vez que é ele que realiza todas as ações que a faz crescer.

Trabalhar em uma instituição implica em conviver com pessoas de opiniões, objetivos e modos de enxergar o mundo diferente. É necessário aceitar essas diferenças para que, assim, elas sejam utilizadas em benefício de uma produção satisfatória e de um trabalho em equipe bem-sucedido.

## Grupo x Equipe

Para entender o trabalho em equipe é necessário, primeiramente, diferenciar o “grupo de trabalho” de uma “equipe de trabalho”.



O **grupo** de trabalho refere-se a uma quantidade de pessoas que possuem competências e habilidades semelhantes e compartilham o mesmo ambiente de trabalho, porém as atividades são realizadas de forma individual. Não existe colaboração entre as partes, podendo ocorrer, inclusive, competição entre os colegas.

Já na **equipe** de trabalho tudo é responsabilidade de todos. Embora cada um tenha uma função particular, existe a cooperação e a ajuda mútua, visando um bom resultado final. Há um conjunto de pessoas com objetivos comuns que atuam no cumprimento de metas específicas. Existe um líder, mas todos os membros trabalham de forma linear.

Quando há essa ação conjunta em prol de um mesmo objetivo, os trabalhadores tendem a ajudar mais uns aos outros, colaboram com ideias, melhoram a comunicação interna, apresentam soluções e se unem para superar todos os obstáculos.

## **Mas como formar uma equipe de trabalho?**

É necessário um objetivo, um projeto a ser desenvolvido. Os colaboradores precisam estar motivados a caminhar em direção de algo comum.

Um bom **planejamento** ajuda no desenvolvimento da equipe, pois ele norteia a forma como os trabalhadores devem agir para alcançar o objetivo da instituição.

Há, no entanto, dificuldades no trabalho em equipe, uma vez que as organizações contam com pessoas detentoras de diferentes ideias, pensamentos e ações. Assim, é comum a existência de conflitos interpessoais e de um desafio diário em manter um ambiente de trabalho sereno, saudável e produtivo.

## **Como agir diante dos conflitos?**

Em primeiro lugar é preciso entender que os conflitos não são inimigos, pois existem situações nas quais eles provocam grandes mudanças e geram resultados.

Antes de tentar resolver um conflito é importante procurar compreendê-lo, fazer uma análise da situação. Nenhum trabalhador é igual ao outro e, por isso, as informações chegam de formas diversas, as interpretações são diferentes, dados podem ser supervalorizados ou omitidos, etc.

O conflito em si tende a fazer com que o indivíduo procure meios de enfraquecer os que dele discordam, ao passo que a aborgadem de resolução

de problemas leva-o a aceitar as discordâncias como sendo potencialmente vantajosas e enriquecedoras aos seus próprios objetivos e ideias.

Algumas sugestões de como resolver os conflitos:

- Autoconhecimento;
- Comportamentos assertivos;
- Comunicação;
- *Feedbacks*;
- Planejamento.

Enfim, para manter um clima agradável e sem manifestação de atritos, é necessário que as pessoas deixem de agir de forma individualizada e passem a interagir como uma equipe, cada um fazendo a sua parte, a fim de atingir o objetivo final que efetivamente será o êxito da Instituição, dos colaboradores e público a ser atendido.



## VOLUNTARIADO

*"O voluntário é o jovem ou o adulto que, devido ao seu interesse pessoal e ao seu espírito cívico, dedica parte de seu tempo, sem remuneração alguma, a diversas formas de atividades, organizadas ou não, de bem-estar social ou outros campos..."*

### Organização das Nações Unidas – ONU

#### Características do trabalho voluntário

- Não tem salário;
- Não gera vínculo empregatício;
- Não tem obrigação trabalhista;
- É necessário realizar um Termo de Adesão (**Veja o quadro ao lado**);
- Se oriente pela Lei Nº 9608/98, que dispõe sobre o serviço voluntário;
- O que motivou a pessoa a se voluntariar foi, muitas vezes, o desejo de utilizar o conhecimento e a experiência adquiridos ao longo da vida para ajudar outras pessoas. Por isso, é importante estimular que o voluntário desempenhe a atividade que ele deseja e não a que a organização gostaria que ele fizesse. No entanto, todas as ações a serem realizadas pelo voluntário devem ser previamente acordadas com a instituição.

### Dica importante!

No termo de adesão é interessante conter os seguintes dados:

<b>1.</b>	Nome da instituição;
<b>2.</b>	CNPJ;
<b>3.</b>	Endereço;
<b>4.</b>	Nome do presidente da instituição;
<b>5.</b>	Nome do voluntário, dados e endereço;
<b>6.</b>	Quem será o supervisor;
<b>7.</b>	Dia e horário que irá realizar o trabalho;
<b>8.</b>	Qual atividade será desenvolvida;
<b>9.</b>	Menção à Lei Nº 9608/98;
<b>10.</b>	Autorização do uso de imagem;
<b>11.</b>	Deixar claro que os serviços não geram vínculos empregatícios e que o transporte e a alimentação são por conta do voluntário.

## PLANEJAMENTO PARA GESTÃO DE VOLUNTÁRIOS

Antes de realizar um Termo de Adesão com um voluntário, é necessário refletir sobre algumas questões:

- O serviço que o voluntário realizará é relevante?
- Envolver esse voluntário vai aumentar ou melhorar os serviços prestados ao público beneficiário?
- Ele complementará o trabalho das equipes remuneradas?
- As tarefas propostas são adequadas para serem realizadas por um voluntário?
- Teremos um profissional para fazer o acompanhamento do serviço realizado por voluntários?

Tendo claras estas questões, torna-se mais fácil para a instituição se organizar e garantir que os voluntários se sintam como parte da equipe.

**O voluntário pode ser uma fonte de recursos para a instituição. Por que não transformá-lo em embaixador desta causa e desta casa? Para isso, é necessário abrir a instituição e proporcionar a arte do encontro.**

### **Direitos do Voluntário:**

- ✓ Desenvolver um trabalho de acordo com os seus conhecimentos, experiências e motivações;
- ✓ Ter acesso a programas de formação inicial e contínua;
- ✓ Receber apoio no desempenho do seu trabalho com acompanhamento e avaliação técnica;
- ✓ Ter ambiente de trabalho favorável e em condições de higiene e segurança;
- ✓ Participação nas decisões que dizem respeito ao seu trabalho;
- ✓ Ser reconhecido pelo trabalho que desenvolve com acreditação e certificação;
- ✓ Acordar com a instituição um programa de voluntariado, que regule os termos e condições do trabalho que vai realizar.

### **Deveres do Voluntário:**

- ✓ Respeitar os princípios e leis que regem a atividade de voluntariado;
- ✓ Observar as normas que regulam a instituição;
- ✓ Atuar de forma isenta, solidária e com dedicação;
- ✓ Participar de programas de formação destinado aos voluntários;

- ✓ Respeitar as convicções ideológicas, religiosas e culturais;
- ✓ Zelar pelo patrimônio da instituição;
- ✓ Colaborar com os profissionais da entidade e seguir orientações técnicas;
- ✓ Não assumir o papel de representante da instituição sem o conhecimento e a autorização prévia da entidade;
- ✓ Informar à organização promotora, com a maior antecedência possível, sempre que pretenda interromper ou cessar o trabalho voluntário.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

MACEDO, Ana Rita de Moura. **Trabalho em equipe:** uma visão organizacional. Caicó (RN): INDIC, 2017.

MARQUES, José Roberto. **Entenda qual a diferença entre grupo e equipe de trabalho.**

Disponível em:

<<https://www.ibccoaching.com.br/portal/entenda-qual-diferenca-entre-grupo-e-equipe-de-trabalho/>>. Acesso em: 21 out. 2018.

MARQUES, José Roberto. **Roda da Vida:** O que é e como funciona? Disponível em:

<<https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/conheca-ferramenta-roda-vida-coaching/>>.

Acesso em 21 out. 2018.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento**

**interpessoal:** treinamento em grupo. 16. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes que dão certo:** a multiplicação do talento humano. 6. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

Portal Educação. **Conceito de gestão de pessoas.** Disponível em:

<<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/esporte/conceito-de-gestao-de-pessoas/43167>>. Acesso em: 21 out. 2018.

RIBEIRO, Patrícia. **A importância da percepção humana.** Disponível em:

<<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/importncia-da-percepo-humana/>>. Acesso em: 21 out. 2018.

SBCOACHING. **Gestão de Pessoas:** Você sabe o que é gestão de pessoas e por que ela é tão importante para as empresas? Disponível em:

<<https://www.sbc coaching.com.br/coaching/gestao-pessoas>>. Acesso em 21 out. 2018.

SOUZA, Adilson. **Relacionamento interpessoal:** os desafios para a gestão de pessoas. Disponível em:

<[https://www.lg.com.br/blog/relacionamento-interpessoal-os-desafios-para-a-gestao-de-pessoas](https://www.lg.com.br/blog/relacionamento-interpessoal-os-desafios-para-a-gestao-de-pessoas/)>. Acesso em: 21 out. 2018.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WINGERT, Janice. **Sucesso com o trabalho em equipe**. Disponível em:

<<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/sucesso-com-o-trabalho-em-equipe/>>. Acesso em: 21 out. 2018.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt.

**Psicologia, Organizações e Trabalho no**

**Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.



Rua dos Aimorés, 3018 - sala 801 - Barro Preto, Belo Horizonte - MG, 30140-073 Telefone: (31) 2535-0028

Realização:



Patrocínios:



Apoiadore:

