



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS – FACC

Guilherme Laport Peixoto

DRE: 113081773

A evasão de voluntários: estudo de caso sobre a AIESEC-RJ

Rio de Janeiro – RJ

2018

Guilherme Laport Peixoto

DRE: 113081773

A evasão de voluntários: estudo de caso sobre a AIESEC-RJ

Monografia apresentada à FACC - Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de bacharel em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ.

Orientador: Prof. Antônio Eugenio V. M. Passos

Rio de Janeiro – RJ

2018

RESUMO

O presente estudo busca entender o fenômeno da evasão de trabalhadores voluntários. Vários são os aspectos analisados, como o motivo de essas pessoas saírem, o que a organização pode fazer para retê-las e os efeitos dessas saídas para o funcionamento das organizações. Essa análise foi realizada através de um estudo de caso sobre uma organização em que só atuam voluntários. Diretores e voluntários que saíram da organização foram entrevistados para um maior entendimento do assunto.

Palavras-chave: Voluntários, Evasão, Terceiro setor

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – taxa de rotatividade no Brasil	14
Gráfico 2 – distribuição dos desligamentos	16

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – taxa de rotatividade no Brasil... ..	13
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – participantes da pesquisa.....	20
Tabela 2 – entrada, saída e média de voluntários.....	23
Tabela 3 – rotatividade AIESEC-RJ.....	24

SUMÁRIO

1. Introdução	8
1.1. Objetivos	9
1.1.1. Objetivos Gerais	9
1.1.2. Objetivos Específicos	9
1.2. Relevância do Estudo.....	10
1.3. Motivações para a Pesquisa.....	10
2. Referencial Teórico	11
2.1. Trabalho Voluntário e o Terceiro Setor.....	11
2.2. Taxa de Rotatividade	13
2.3. <i>Motivação para o Trabalho Voluntário</i>.....	17
3. Metodologia	19
3.1. Tipo de Pesquisa	19
3.2. Participantes do Estudo.....	19
3.3. Instrumento	20
3.4. Procedimentos de Coleta e Análise de Dados.....	21
4. Resultados e Discussão	22
5. Considerações Finais	27
Referências	29
Apêndice A – Roteiro de entrevistas de diretores	31
Apêndice B – Roteiro de entrevistas de ex-voluntários.....	32
Apêndice C – Tabela de análise de respostas dos diretores.....	33
Apêndice D – Tabela de análise de respostas dos ex-voluntários.....	35

1. Introdução

A relação de trabalho que vemos com maior frequência é a de emprego . Ela é estabelecida entre trabalho e capital. Uma pessoa, denominada trabalhador, oferece a sua força de trabalho ao empregador, que em troca lhe fornece uma remuneração. Este tipo de relação é o trabalho assalariado. Ele predomina em nossa sociedade, porém pode-se encontrar outras alternativas de relação de trabalho, entre elas o voluntariado.

Existem diversas organizações, no Brasil e no mundo, que lidam com o voluntariado e dentre estas, algumas possuem suas próprias definições sobre o termo. Ou seja, não existe uma unanimidade sobre o seu conceito exato. Por se tratar de um dos órgãos mais importantes do mundo , a definição da ONU (Organização das Nações Unidas) é bastante utilizada.

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

No Brasil, o voluntariado é regido pela Lei federal nº 9.608, de 18 de Fevereiro de 1998, conhecida como a lei do voluntariado, que determina e regulamenta as suas características. Em seu Artigo 1º, o voluntariado é caracterizado como:

Considera-se serviço voluntário, para os fins desta Lei, a atividade não remunerada prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza ou a instituição privada de fins não lucrativos que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência à pessoa. (Brasil,1998)

Em seu parágrafo único, a mesma lei afirma que “O serviço voluntário não gera vínculo empregatício, nem obrigação de natureza trabalhista previdenciária ou afim”.

As organizações do terceiro setor, responsáveis por abrigar esses voluntários, somavam mais de 290 mil em 2010, segundo pesquisa do IBGE (2012). Nessa pesquisa, terceiro setor é composto pelas FASFIL (Fundações Privadas e

Associações sem Fins Lucrativos no Brasil), que atuam em serviços públicos e no bem estar social, campos de responsabilidade estatal. Esta relação, entre o público e o privado, acontece de maneiras distintas. Em alguns casos, atuam de forma conjunta, em outros se complementando e por fim, devido à ineficiência e falta de capilaridade do Estado, o privado o substitui.

Nas FASFIL, parte relevante do trabalho é feito por voluntários, quando não integralmente. Por isso, quando estas pessoas abandonam, as organizações têm grandes problemas no seu funcionamento. Além disso, um grande esforço precisa ser aplicado para a reposição dessas pessoas. Uma parte do conhecimento detido por essa pessoa é perdido. Tempo e recursos precisam ser despendidos para o treinamento dos novos voluntários. As consequências da evasão podem ser significativas, pois com menos capital humano a eficiência dessas organizações é comprometida.

O objetivo desta pesquisa é entender os efeitos da saída de voluntários nas organizações voluntárias. Para tal, será analisada a AIESEC (Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales) , uma organização voluntária, formada por estudantes universitários, com escritórios em mais 120 países e territórios, com mais de 40 mil voluntários no mundo. A pesquisa será realizada no escritório do Rio de Janeiro.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivos gerais

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar a evasão de voluntários na AIESEC-RJ

1.1.2 Objetivos específicos

- Analisar o histórico da AIESEC-RJ em relação à entrada e saída de voluntários;
- Compreender os motivos que levam os voluntários a saírem da organização;
- Entender a visão dos diretores sobre a saída de voluntários da organização;

1.2 Relevância do estudo

A temática de trabalho voluntário é cada vez mais importante no cenário brasileiro. Segundo o IBGE (2012), apenas de 2002 a 2010, o número de fundações privadas e associações sem fins lucrativos aumentou quase 9%, chegando a mais de 290 mil, e em 2016, um quinto da população brasileira era voluntária. Os números demonstram a crescente importância de estratégias de gerenciamento deste contingente de voluntários.

No cenário atual, são observadas diversas mudanças de pensamento dos indivíduos em todos os aspectos. A forma de ver e pensar o mundo, as ambições, os comportamentos não apenas estão diferentes de como eram antes como estão em constante mutação.

Neste contexto, um dos grandes desafios da Gestão de Pessoas nas organizações é impedir a evasão de pessoal. Esta pesquisa busca entender os motivos que levam voluntários a abandonarem as organizações e serve de base para o desenvolvimento de estratégias de retenção desses indivíduos.

1.3 Motivações para a pesquisa

O Brasil possui carências de serviços básicos para a população em praticamente todos os campos sociais. Muito precisa ser feito para que todos tenham acesso ao mínimo para uma vida digna. A Constituição Federal (Brasil, 1988), em seu artigo sexto, explicita os direitos sociais dos brasileiros, entre os quais estão saúde, educação e segurança. Porém, o Estado não está dando conta de suprir todas essas demandas por diversos motivos, como burocracia e ineficiência.

Nessa lacuna, as organizações do terceiro setor cresceram e se tornaram relevantes para o país. A expectativa é de que as fundações e associações sem fins lucrativos ocupem cada vez mais o protagonismo como agentes de desenvolvimento social.

Neste cenário, a gestão de voluntários será cada vez mais importante e objeto de estudos. Atualmente as pesquisas sobre gestão de mão de obra está concentrada nos trabalhadores do segundo setor. Apesar de poderem ser utilizadas, estudos que foquem nas especificidades do trabalho voluntário terão grande valor.

2. Referencial Teórico

2.1 Trabalho voluntário e o terceiro setor

O brasileiro em geral enxerga grande valor no trabalho voluntário, porém essa percepção nem sempre é transformada em ação. Essa informação é corroborada por uma pesquisa do Instituto Datafolha (2001) sobre o tema, com 2830 pessoas em todo o Brasil. Nela, 83% dos entrevistados afirmaram que o trabalho voluntário é muito importante para o país, enquanto apenas 2% afirmaram que ele não é nada importante.

Apesar de atribuir essa importância ao voluntariado, 73% dos respondentes nunca participaram de ações ou campanhas voluntárias e outros 16% já o fizeram anteriormente mas não o fazem atualmente. A pesquisa também demonstra que as pessoas têm consciência da falta de ação do povo, visto que 69% afirmaram que o brasileiro em geral faz menos do que deveria para ajudar os que precisam.

Podem ser encontradas diversas definições para o trabalho voluntário, de diversos autores e instituições. Elas possuem em comum a doação de tempo não remunerada em prol de uma causa. Oliveira e Bezerra (2007, p.12), por exemplo, definem que:

o trabalho voluntário tem em sua essência a busca da transformação do status quo, como resultado de motivações pessoais, pela doação de tempo e conhecimentos, realizando por intermédio de serviços não remunerados e da solidariedade um trabalho que traga benefício a pessoas, comunidade ou a uma causa.

Já para a ONU (1971), “voluntário é o jovem, adulto ou idoso que, devido a seu interesse pessoal e seu espírito cívico, dedica parte do seu tempo, sem remuneração, a diversas formas de atividades de bem estar social ou outros campos.”.

O voluntariado e o terceiro setor estão intimamente conectados. O trabalho voluntário é essencial para as organizações do terceiro setor (Morais e Ismail, 2017), assim como os voluntários precisam dessas organizações para desempenhar suas

funções. Apesar de ser um termo antigo e muito utilizado, não existe um consenso sobre os critérios que definem se uma organização faz parte do terceiro setor. O IBGE (2012) define as FASFIL (Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil), seguindo metodologia desenvolvida pela ONU. Os critérios são os seguintes:

(a) privadas, não integrantes, portanto, do aparelho de Estado;

(b) sem fins lucrativos, isto é, organizações que não distribuem eventuais excedentes entre os proprietários ou diretores e que não possuem como razão primeira de existência a geração de lucros – podendo até gerá-los, desde que aplicados nas atividades fins;

(c) institucionalizadas, isto é, legalmente constituídas;

(d) autoadministradas ou capazes de gerenciar suas próprias atividades; e

(e) voluntárias, na medida em que podem ser constituídas livremente por qualquer grupo de pessoas, isto é, a atividade de associação ou de fundação da entidade é livremente decidida pelos sócios ou fundadores.

Além desses critérios, O IBGE retira do universo das FASFIL alguns grupos, que são: Caixas escolares e similares; Partidos políticos; Sindicatos, federações e confederações; Condomínios; Cartórios; Sistema S; Entidade de mediação e arbitragem; Comissão de conciliação prévia; Conselhos, fundos e consórcios municipais; e Cemitérios e funerárias

Em pesquisa realizada pelo IBGE (2012), no ano de 2010 existiam no Brasil 290,7 mil FASFIL. Essas organizações são divididas em 10 subgrupos, em que o que mais se destaca são as organizações religiosas, que correspondem a 28,5% do total.

A grande relevância do terceiro setor no país foi construída a partir da lacuna deixada pelo Estado em suas atribuições.

“O terceiro setor emergiu no Brasil como uma alternativa aos problemas sociais, impulsionado pelo crescimento das desigualdades sociais, inseridas num contexto de exclusão social, e da pressão dos cidadãos por soluções em diferentes realidades para as mais diversas

questões, ocupando cada vez mais espaços que eram tidos como de exclusividade do Estado. (Azevedo, 2008, p.2)

. Morais e Ismail (2017, p.2) também abordam o tema, ao afirmar que “No contexto atual, as questões sociais do Brasil não são preocupação e responsabilidade exclusivas do Estado. As ditas organizações do terceiro setor têm ganhado cada vez mais destaque e importância nessa seara”.

O crescimento do terceiro setor é evidente, tanto em reconhecimento por parte da população, como em número de organizações, além de na participação do enfrentamento aos problemas sociais do país. “Diante do destaque desse tipo de instituição, é salutar voltarmos nossas atenções para o seu funcionamento e para a relevância da mão-de-obra voluntária para a sua existência e manutenção”, dizem Morais e Ismail (2017, p.2).

2.2 Taxa de rotatividade

Para Nomura e Gaidzinski (2005), a rotatividade de pessoal ou turnover é definida como o fluxo de entrada e saída de pessoas em uma organização. Eles afirmam que os responsáveis pela área de recursos humanos se preocupam com a perda de pessoal e a necessidade de suprir essa ausência. De acordo com Moraes (2011), a taxa de rotatividade determina a representatividade da entrada e saída de colaboradores em uma organização em relação ao seu número total de colaboradores, e ela pode ser calculada de acordo com o quadro abaixo.

Figura 1 - Taxa de rotatividade

$$\frac{\text{Número de admissões} + \text{número de demissões}}{2} \div \frac{\text{Total de colaboradores}}{\text{Total de colaboradores}} \times 100$$

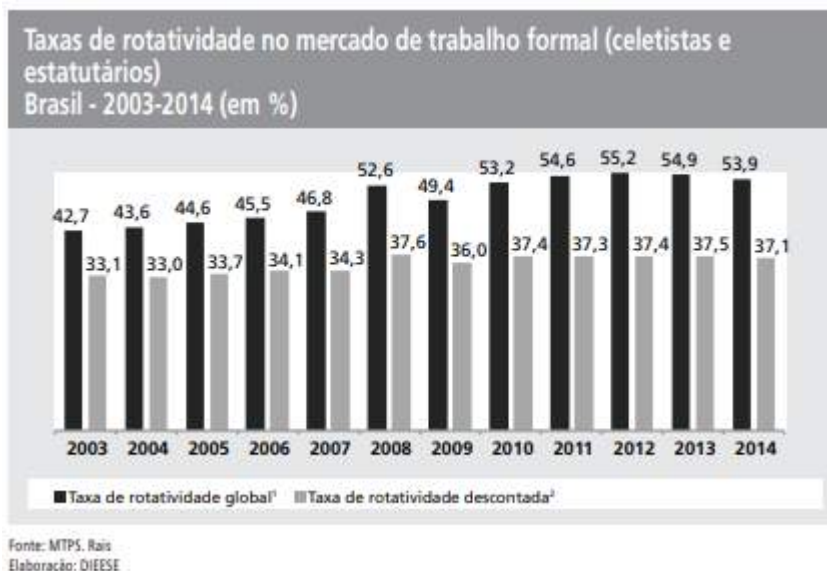
Fonte: elaborada pelo autor

A rotatividade é um fato em toda e qualquer organização. Apesar de o termo ter uma conotação negativa, não se deve pensar em extingui-la, pois isso não é

possível. Na verdade, nem é desejável. Segunda Hauck (2015, p1), "o Turn Over em si não é um problema, pelo contrário, o Turn Over é necessário nas organizações", ou seja, a rotatividade não deve ser percebida como um ponto que deve ser constantemente combatido.

Em um estudo denominado Rotatividade no mercado de trabalho brasileiro: 2002 a 2014, o DIEESE (2016) levanta diversas informações sobre o mercado de trabalho no país. Uma das conclusões do estudo é a de que em um mercado aquecido a taxa de rotatividade tende a ser mais alta. Essa informação é corroborada com os números: em 2002, a taxa de rotatividade foi de 42,7%, enquanto em 2014 esse número saltou para 53,9%.

Gráfico 1 - taxa de rotatividade no Brasil



Uma questão debatida é como se deve encarar o Turnover. Hauck (2015, p1) afirma que "encarar o Turn Over de uma forma diferente, fazendo com que ele seja um aliado na sua gestão de RH e não seu inimigo".

Realizar mudanças no quadro de funcionários tem aspectos positivos. Milkovich e Boudreau (2008) indicam que o processo de demissão, quando bem realizado, traz maior competitividade, pois pode significar um substancial corte nos custos da organização e a retirada de pessoas que não tenham potencial para agregar ao negócio. De acordo com Hauck (2015), trazer novas pessoas é

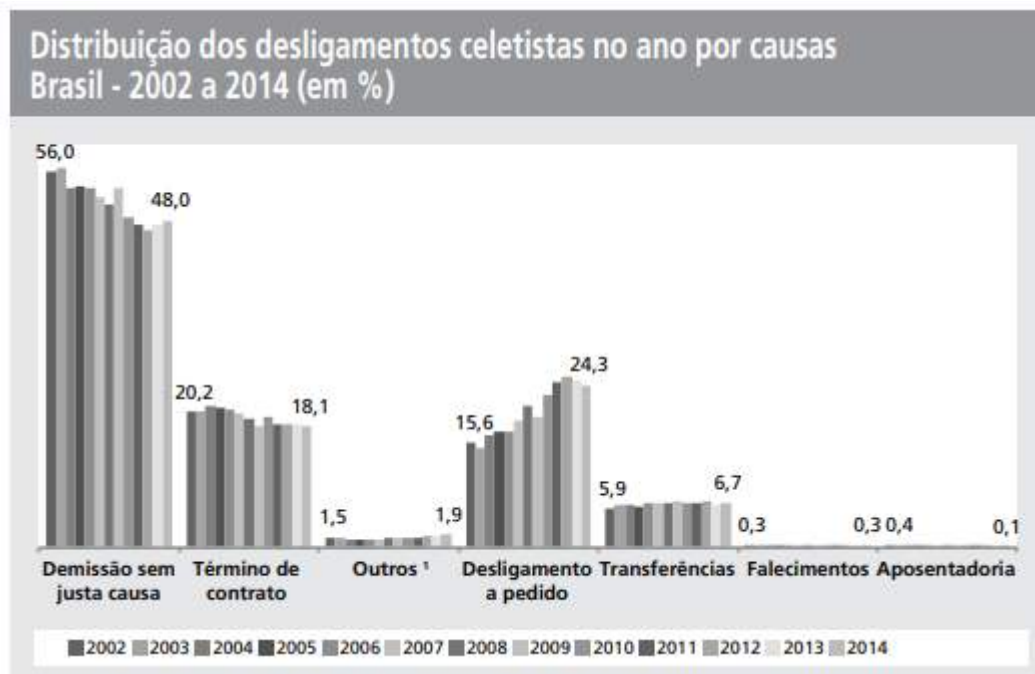
vantajoso, pois promove uma oxigenação na empresa. Elas podem vir com um gás novo e uma visão de mundo diferenciada.

Por outro lado, a troca de pessoal pode provocar consequências negativas. Chiavenato (2004) aborda com profundidade os custos da rotatividade. Estes são classificados em primários, secundários e terciários. Os custos primários são aqueles diretamente ligados à demissão. A organização gasta com o processo de demissão e com verbas indenizatórias para o desligado, além de ter gastos no processo de recrutamento e seleção do novo colaborador, no seu treinamento e sua integração. Já os custos secundários são referentes aos efeitos colaterais da demissão na produtividade da área em que o trabalhador atuava. O tempo em que ela fica sem uma pessoa na atividade, o tempo em que a nova pessoa tem uma performance menor e o efeito na produtividade dos outros colaboradores pela saída de um colega. Por fim, os terciários são os custos que demoram mais a aparecer, de longo prazo, como as perdas no negócio pela diminuição de qualidade ocasionada pela falta de experiência.

O DIEESE (2016) detalha ainda os motivos das saídas dos funcionários. Os dois grupos mais representativos são o de demissão sem justa causa e os desligamentos a pedido. O primeiro grupo representou 48% dos casos em 2014, enquanto o segundo 24,3%.

Uma discussão relevante no meio acadêmico é sobre a influência da rotatividade. Chiavenato (2004) alega que a rotatividade é o efeito de diversas variáveis internas e externas à organização, e não as suas causas. Todas essas variáveis devem ser analisadas e estudadas para que a rotatividade seja controlada. Segundo o estudo do DIEESE (2016), a grande maioria dos rompimentos de relação de trabalho ocorre por demissão sem justa causa ou por desligamento a pedido.

Gráfico 2 - distribuição dos desligamentos



Fonte: DIEESE

A saída de um funcionário pode ser tanto uma decisão da empresa, como um desejo do trabalhador. Salário desproporcional ao praticado tanto interna como externamente, corte de custos, mau desempenho e até comportamento antiético são alguns dos fatores que podem levar a empresa a demitir alguém. Por outro lado, um ambiente de trabalho difícil, relacionamento desgastado com superiores, melhor oferta em outra empresa, benefícios insuficientes são fatores que motivam pessoas a saírem de suas ocupações atuais.

Um dos grandes desafios das organizações é controlar a sua taxa de rotatividade, para garantir que ela esteja em um nível considerado saudável, ou seja, que permita o maior desempenho do capital humano. Hauck (2015) aponta que a rotatividade é passível de gestão, e não algo incontrolável como dizem muitos. Ainda descreve algumas das estratégias que devem ser adotadas para gerenciar a permanência de pessoal na empresa.

O primeiro grupo é composto por estratégias de mensuração. Propõe-se que a organização monitore os indicadores de RH, como por exemplo, o turnover

mensal. Quando algo é medido pode ser controlado. A realização de pesquisa de clima interno também é recomendada, pois aponta os principais pontos de desconforto e de satisfação dos colaboradores. Por fim, aplicar uma entrevista de desligamento é de grande valia para compreender os principais motivos de desligamento.

O próximo grupo de estratégias visa o entendimento do mercado de trabalho. Toda organização deve sempre saber o que é oferecido em termos de salário e benefícios no mercado. Também é importante saber o que os profissionais buscam em um trabalho.

Por último, devem-se usar os dados coletados. A percepção interna dos colaboradores permite que se saiba no que a organização é atrativa ou não para as pessoas, enquanto que o entendimento sobre o mercado de trabalho mostra o que ela deve buscar oferecer para atrair talentos.

2.3 Motivação para o trabalho voluntário

Para Oliveira e Bezerra (2007, p.2), os "Voluntários são os componentes fundamentais para o setor sem fins lucrativos", pois "Compõem muito da infraestrutura que mantém as portas das organizações sem fins lucrativos abertas e prontas para funcionar".

Quando se fala das motivações do trabalho voluntário, alguns pontos são destaque. Ao se pesquisar a literatura do tema, chama a atenção a quantidade de termos subjetivos e abstratos que surgem. Palavras como sonho, altruísmo, solidariedade, realização estão entre as mais citadas. Azevedo (2008, p.6) respalda essa indicação ao dizer que "Altruísmo e solidariedade são muitas vezes apontados como motivadores do voluntariado".

A motivação do voluntário é essencial para o desempenho das suas atribuições. Já que "o compromisso acompanha o nível de motivação e não necessariamente a capacitação" (Oliveira e Bezerra, 2007, p.4). Logo, as organizações do terceiro setor precisam buscar compreender as motivações dos seus voluntários e atuar para que elas estejam sempre elevadas.

O propósito é importante para a motivação do voluntário na organização em que atua. Quanto mais correspondente forem os propósitos pessoais com os da organização, maiores as chances de o voluntário seguir na organização:

As motivações ligadas ao propósito ou à causa permitem que o voluntário se identifique com a missão da organização por supostamente desenvolverem um sentimento de propriedade sobre a organização para a qual trabalham. (Oliveira e Bezerra, 2007, p.10)

Outro ponto importante a se ressaltar é que existe uma significativa diferença entre a motivação no trabalho remunerado e no trabalho voluntário. Enquanto as motivações deste estão ligadas, como anteriormente descrito, ao altruísmo e sonhos, as daquele vêm principalmente da remuneração monetária. Também fazendo esta diferenciação, Oliveira e Bezerra (2007, p.4), afirmam que "No trabalho remunerado, o empregado está trabalhando para tornar realidade o sonho do dono ou gestor da empresa. No trabalho voluntário, as pessoas trabalham para realizar os próprios sonhos". Eles continuam, deixando claro que essas características também motivam os voluntários, ao afirmar que os

voluntários estão buscando um espaço de convivência social mais saudável, fugindo da competitividade e estresse que caracterizam o trabalho na área privada. Caso os voluntários passem a encontrar as mesmas pressões na esfera social, fatalmente vão se desligar dos projetos comunitários. (Oliveira e Bezerra, 2007, p.3)

3. Metodologia

3.1 Tipo de Pesquisa

As pesquisas científicas podem ser classificadas de diversas formas, a depender do autor e do critério escolhidos. Vergara (2000) divide essa classificação em: quanto aos fins e quanto aos meios.

Com o intuito de entender as consequências da saída de voluntários em organizações que dependem deste tipo de mão de obra, esta pesquisa será, quanto aos fins, de caráter exploratório. Segundo Gil (2007), uma pesquisa exploratória tem como objetivo criar uma visão geral acerca de determinado fato, torná-lo mais compreensível.

Quanto aos meios, a pesquisa foi um estudo de caso, pois foi realizado apenas na AIESEC-RJ, em seu contexto específico. Este tipo de pesquisa é realizada para analisar um fenômeno que ocorre em um grupo específico. Por ter uma abrangência pequena, o nível de detalhamento é alto. O estudo visa investigar o fenômeno da evasão de voluntários em contexto específico, conforme explica Yin (2001, p.32), “Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real”.

3.2 Participantes do Estudo

A escolha da organização que seria objeto da pesquisa se deu por alguns fatores. O primeiro foi a facilidade de se obter informações, devido ao acesso à pessoas chave da organização. Outro fator importante foi a abrangência da organização. Por estar presente em mais de 120 países e ter mais de 60 anos de existência, acredita-se que a AIESEC é representativa em relação ao universo de organizações voluntárias.

Com o intuito de melhor compreender o fenômeno da saída de voluntários na AIESEC-RJ, a pesquisa contou com dois grupos de participantes. O primeiro grupo foi de diretores da organização e o segundo de voluntários que optaram por sair da

organização durante os seus projetos. A seleção dos participantes seguiu o critério de corte temporal do estudo, que foram os anos de 2015 a 2017.

Para o primeiro grupo, participaram três membros da diretoria em cada ano, totalizando nove diretores participantes. Deste grupo, 5 são do sexo masculino e 4 do sexo feminino.

Em relação aos voluntários, também participaram nove pessoas, três de cada ano. 5 do sexo feminino e quatro do sexo masculino

Todos os participantes estavam dentro dos critérios da AIESEC-RJ, ou seja, na época em que participaram da organização tinham entre dezoito e trinta anos e eram estudantes universitários.

Tabela 1 - participantes da pesquisa

Participantes		
Ano	Diretoria	Ex membros
2015	3	3
2016	3	3
2017	3	3

Fonte: elaborada pelo autor

3.3 Instrumento

Inicialmente foi realizada uma pesquisa documental nos documentos internos da AIESEC-RJ. Planilhas de RH foram analisadas para o conhecimento dos números de média, entradas e saídas de membros.

O outro instrumento utilizado foi a entrevista, com a finalidade de extrair o entendimento dos entrevistados. Vergara (2007) cita três formas de entrevista: informal, em que acontece uma conversa sem assunto definido e a entrevista caminha de acordo com o que é falado pelo respondente; focalizada, em que a entrevista deve sempre seguir o assunto determinado; e a por pautas, em que diversos assuntos são definidos pelo entrevistador para serem explorados. Para este

estudo foi utilizada a entrevista por pautas, também denominada semiaberta, por ser o método mais compatível com resultado desejado.

3.4 Procedimentos de Coleta e Análise de Dados

Os documentos da organização foram analisados e os dados pertinentes para este estudo foram transformados em tabelas para melhor entendimento das informações.

Vergara (2007) explica que a entrevista deve ser idealmente realizada presencialmente, porém pode ser feita através de mídias interativas quando houver a impossibilidade da presença física dos participantes. As entrevistas foram realizadas tanto presencialmente como remotamente.

As entrevistas seguiram roteiros previamente determinados. Foram utilizados dois modelos, um para guiar a entrevista dos ex-voluntários (apêndice 1) e outro para os diretores (apêndice 2).

Para a análise das respostas obtidas nas entrevistas, foram desenvolvidas planilhas, com o intuito de propiciar uma melhor leitura do conteúdo. As tabelas foram construídas com cada coluna representando um respondente e cada linha designasse uma das perguntas do roteiro. Cada resposta foi sintetizada, demonstrando os principais pontos abordados pelo entrevistado.

4. Resultados e Discussão

A AIESEC é um movimento de liderança jovem. É uma organização global, não governamental, sem fins lucrativos. Foi fundada em 1948, após a Segunda Guerra Mundial, com o objetivo de mudar o mundo e aproximar as pessoas, evitando novos conflitos mundiais. Os fundadores da AIESEC entenderam que os conflitos que aconteceram tinham como questão central a dificuldade de entender as diferenças culturais que existem. Por isso, criam a AIESEC, que promove intercâmbios que levam jovens a experiências em ambientes diferentes e desafiadores e então cria uma aproximação entre culturas.

A missão da organização é alcançar a paz mundial e o total preenchimento das potencialidades humanas. De acordo com o site da AIESEC: “Nossa visão é a de que devemos ser acessíveis a todos e em todos os lugares, crescer disruptivamente e moldar o que fazemos às necessidades do mundo”.

Além disso, é uma organização ligada à ONU, pois segue os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, criados pela ONU no ano de 2015.

Nesse sentido, os intercâmbios da AIESEC estão alinhados com esses objetivos. Os intercambistas devem escolher aqueles que têm mais ligação com seus interesses, conhecimentos e personalidade, e então serão oferecidas opções de intercâmbios em locais diferentes baseados na sua escolha.

A AIESEC está presente em mais de 120 países e territórios, com mais de 40.000 membros espalhados pelo mundo. Além disso, existem mais de um milhão de *Alumni* da AIESEC, ou seja, pessoas que já participaram das experiências da organização.

A pesquisa foi realizada na AIESEC-RJ, o escritório da organização na cidade do Rio de Janeiro.

Resultados da pesquisa documental

A primeira etapa da pesquisa foi uma análise do histórico da AIESEC-RJ nos anos de 2015, 2016 e 2017, com foco no capital humano. A organização disponibilizou as informações para que o estudo fosse realizado.

A AIESEC possui apenas mão de obra voluntária em seus quadros. Ela é comandada por um corpo executivo, composto por diretores eleitos por meio de votações diretas. A eleição tem periodicidade anual e todos os membros com mais de seis meses de organização podem votar.

Após o entendimento de quem são as pessoas que trabalham na AIESEC-RJ, buscou-se os dados sobre a movimentação de pessoas na organização. Nos anos pesquisados, quantas pessoas entraram na organização, quantas saíram e o número médio de pessoas durante o ano. A tabela abaixo resume esses números:

Tabela 2 – entrada, saída e média de voluntários

Ano	Entrada	Saída	Número Médio de Membros
2015	21	25	70
2016	85	33	70
2017	52	95	40

Fonte: elaborada pelo autor

Ao se fazer uma comparação entre os anos, percebe-se que a organização não possui um padrão nem no número de entrada, saída ou no número médio de membros. Cada ano da organização, pelo menos em relação ao RH, é diferente.

Com esses números em mãos, o próximo passo foi o cálculo da taxa de rotatividade da organização. Para chegar nesse valor, foi feita uma média de entradas e saídas e dividiu-se pela média de voluntários no ano:

Tabela 3 – Rotatividade AIESEC-RJ

Ano	Taxa de Rotatividade
2015	33%
2016	84%
2017	184%

Fonte: elaborada pelo autor

De acordo com o estudo do DIEESE (2016) sobre o mercado de trabalho no Brasil, que considera todas as relações regidas pela CLT e estatutários (funcionários públicos), a taxa média de rotatividade nas empresas brasileiras foi de 53,9%. Ou seja, apenas no ano de 2015 a taxa de rotatividade da AIESEC-RJ foi menor do que a média nacional. Nos anos de 2016 e 2017 ela foi muito superior, sendo a maior discrepância em 2017, em que ela foi mais de três vezes superior ao estudo. Uma das possíveis explicações para uma taxa de rotatividade tão maior em uma organização voluntária em comparação com empresas é o maior desprendimento do voluntário, pois ele não depende deste trabalho para o seu sustento.

Resultados da pesquisa qualitativa com diretores

Com o objetivo de entender a visão da organização sobre a sua evasão, foram realizadas entrevistas com três diretores de cada ano analisado. Eles responderam perguntas sobre a evasão em si, suas causas e consequências e como eles em seus cargos reagiram sobre a questão.

A primeira pergunta foi para avaliar sobre como foi a saída de voluntários no seu ano de gestão, tendo como opções de resposta 'baixa', 'média' ou 'alta'. Dos nove diretores, quatro afirmaram que a saída foi alta, outros quatro que ela foi média e apenas um considerou a saída baixa.

O segundo questionamento foi se a evasão afetou o desempenho da organização. Todos os respondentes afirmaram que sim. Inclusive, foi a única pergunta com resposta unanime.

As respostas às duas primeiras perguntas demonstram que existe a percepção, por parte da organização, de que a evasão de voluntários afeta o seu desempenho. Essa percepção confirma Chiavenato (2009), que explicita em seus estudos as consequências negativas da rotatividade. Dentro de suas respostas, nenhum dos diretores citou os aspectos positivos da saída de pessoas. Os estudos de Milkovich e Boudreau (2008) citam a importância da retirada de pessoas sem potencial para agregar, enquanto Hauck (2015) fala da importância de gás novo nas organizações. Apesar de serem pontos importantes, os olhares dos diretores parecem mais virados para os aspectos negativos da rotatividade em excesso.

Os porquês de o desempenho ser comprometido foram alguns. Três deles citaram que com a saída de voluntários faltaram pessoas para realizarem o trabalho, já que após o processo seletivo é feito todo um planejamento com as áreas e com os membros sobre responsabilidades e separações de tarefas. Outro problema citado por três diretores foi a curva de aprendizado, que fica prejudicada com as saídas. Todos citam que a pessoa que entra no trabalho precisa de um tempo até que consiga fazer as tarefas de forma efetiva, e que entenda a importância do seu trabalho dentro da organização. Com a evasão, é difícil dar uma continuidade ao trabalho pois a todo momento cria-se uma necessidade de entrada de novas pessoas que passaram por esses momentos de adaptação até terem seu rendimento totalmente efetivo. Esses motivos são expostos por Chiavenato (2009), quando ele fala sobre os custos secundários da rotatividade.

Os diretores também responderam sobre o porquê de a evasão ter sido do nível que foi. Os motivos apontados foram diversos, mas os relacionados ao propósito foram citados com mais frequência. Cinco entrevistados citaram que a desconexão com o propósito da organização foi fator decisivo para as saídas. A falta de entendimento de quem é o voluntário e seus objetivos ao entrar na organização foi falada por dois diretores. As respostas corroboram que a conexão do propósito da organização com o dos voluntários precisa ser observada para garantir a permanência destes, conforme dito por Oliveira e Bezerra (2007)

A experiência do voluntário no trabalho é um dos principais pontos de motivação para eles, de acordo com Oliveira e Bezerra (2007). Essa afirmação também é percebida pelos diretores, já que estratégia mais citada por eles foi um

maior acompanhamento da experiência do voluntário durante seu período na organização.

Resultados da pesquisa qualitativa com voluntários

Já os voluntários responderam sobre as suas experiências na AIESEC-RJ. Primeiro sobre a sua duração. Dentre os entrevistados, aquele que permaneceu menos tempo ficou por 4 meses na organização, enquanto o que permaneceu mais tempo ficou 18 meses.

Apesar de todos terem saído da organização, mais da metade dos respondentes afirmaram que gostaram do seu tempo nela. Termos bastante utilizados pelos que gostaram foram “grande aprendizado” e “desenvolvimento pessoal”. Já entre os que não gostaram, “não vi sentido” foi bastante citado, demonstrando novamente a importância do propósito para o trabalho voluntário, conforme afirmam Oliveira e Bezerra (2007)

Quando perguntados sobre o porquê de terem saído da organização, a maioria justificou com a falta de tempo e dedicação a outros compromissos, como monografia, trabalho e estudo. Um dos entrevistados afirmou que saiu da organização por problemas com o seu gestor. A falta de tempo e dedicação a outras atividades indica a falta de motivação dos entrevistados em trabalhar na AIESEC-RJ. Oliveira e Bezerra (2007) falam da importância da motivação na continuidade dos voluntários.

A penúltima pergunta feita foi se a AIESEC-RJ poderia ter feito algo para que a pessoa não saísse. Mais de um terço respondeu que sim. Afirmaram que poderiam ter permanecido na organização caso tivessem sido ouvidos, ou seja, faltou diálogo. Os outros responderam que a organização não poderia ter feito nada para que continuassem. Ou seja, assim como explica Hauck (2015), a organização pode fazer a gestão da rotatividade, já que em um terço dos casos, o voluntário afirmou que a AIESEC-RJ poderia tê-lo mantido no trabalho.

Por fim, foi perguntado sobre o interesse de retornar à organização. Um terço dos entrevistados afirmaram possuir interesse em trabalhar novamente na AIESEC-RJ.

5. Considerações finais

Através dos resultados apresentados no estudo de caso, pode-se entender melhor a evasão de voluntários na AIESEC-RJ.

A pesquisa documental foi importante para demonstrar a taxa de rotatividade da organização. Ela é bem mais alta do que a média das empresas brasileiras.

As entrevistas demonstraram o porquê dos voluntários saírem da organização. Muitas das respostas obtidas corroboraram o referencial teórico utilizado, como a importância da motivação e do propósito para a manutenção de voluntários. Esses tópicos foram abordados repetidamente pelos entrevistados, tanto diretores como voluntários.

Os impactos da evasão foram expostos pelos diretores da organização. Eles apontam tal impacto negativo no funcionamento da AIESEC-RJ pois cria uma necessidade de maior investimento em recrutamento e seleção, perda de produtividade e falta de mão de obra para o trabalho.

Limitações do estudo

Apesar das contribuições apresentadas pelo estudo, este possui algumas limitações, e por isso os seus resultados não podem ser generalizados.

A delimitação em apenas uma organização é a principal delas. O que foi visto na AIESEC-RJ é bastante específico e não retrata a realidade das organizações do terceiro setor.

Outra limitação foi o número de entrevistados. As informações obtidas através das entrevistas não podem ser consideradas como o pensamento de todos os diretores e voluntários da organização.

Sugestões de estudos futuros

O estudo de caso sobre a AIESEC-RJ trouxe informações sobre a evasão em organizações voluntárias, mas, conforme as limitações apresentadas, novos estudos podem ser feitos em outras organizações do terceiro setor e mais voluntários podem ser

ouvidos para que assim exista a possibilidade de entender totalmente e fazer intervenções pontuais acerca da evasão em organizações voluntárias.

Referências

AIESEC. **O que é a AIESEC**. Disponível em: < <http://aiesec.org.br/a-aiesec/> >. Acesso em: 02 de janeiro de 2018.

AZEVEDO, D. **Voluntariado corporativo: motivações para o trabalho voluntário**. In: Revista produção online, Edição especial, 2007.

BRASIL. **Constituição** (1988). **Constituição** da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. **Lei do Voluntariado**. Lei nº 9.608, de 18 fev. 1998; Disponível em: < www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9608.htm >. Acesso em: 20 de outubro de 2017.

CHIAVENATO, I.. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DATAFOLHA. **Brasileiros se dizem dispostos a trabalhar voluntariamente, mas maioria nunca participou de instituições ou campanhas**, São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://datafolha.folha.uol.com.br/opiniaopublica/2001/10/1226790-brasileiros-se-dizem-dispostos-a-trabalhar-voluntariamente-mas-maioria-nunca-participou-de-instituicoes-ou-campanhas.shtml>>. Acesso em: 20 de outubro de 2017

DIEESE. **Rotatividade no mercado de trabalho brasileiro: 2002 a 2014.**/ Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. São Paulo, SP: DIEESE, 2016.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HAUCK, M. **Turnover**. RHPortal, 2015. Disponível em: < <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/turn-over/>>. Acesso em: 20 de janeiro de 2018

IBGE. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil 2010**. IBGE, 2012.

MORAES, V. **Como calcular o Turnover (rotatividade)**. Gpportal, 2011. Disponível em: < <http://www.gpportal.com.br/2011/05/como-calculer-o-turnover-rotatividade.html>>. Acesso em: 20 de janeiro de 2018

MORAIS, C.T.; ISMAIL, K. **Motivação e evasão no trabalho voluntário: Um estudo de caso na Grande Loja Maçônica do Distrito Federal** C&M | Brasília, Vol. 4, n.1, p. 99-112, jan/jun, 2017.

NOMURA FH, GAIDZINSKI RR. **Rotatividade da equipe de enfermagem: estudo em hospital-escola**. Revista Latino-americana Enfermagem 2005 setembro-outubro; 13(5):648-53.

OLIVEIRA, F.C.; BEZERRA, R.M.M. **Fatores que geram a evasão no trabalho voluntário**. In: Encontro de gestão de pessoas e relações de trabalho, 1 , 2007, Natal/RN

ONU. **Voluntariado**; Disponível em: <
<https://nacoesunidas.org/vagas/voluntariado>>. Acesso em: 20 de outubro de 2017

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de entrevista de diretores

1- Durante a sua gestão, você considera que a saída de voluntários foi baixa, média ou alta?

2- Isso afetou o desempenho da organização?

3 - Em qual intensidade e por quê?

4- Por que você acha que a evasão foi deste nível?

5- O que foi feito pela diretoria para diminuir essa taxa?

Apêndice B – Roteiro de entrevista de ex-voluntários

1- Quanto tempo você ficou na AIESEC?

2- Você gostou do seu tempo na AIESEC?

3- Quais foram os motivos para você sair da organização?

4- Algo poderia ter sido feito pela AIESEC para te manter na organização?

5- Você gostaria de retornar à organização?

Apêndice C – Tabela de análise de respostas dos diretores

2015			
	Dir1	Dir2	Dir3
1	Média	Média	Média
2	Sim	Sim	Sim
3	.Alta .Falta pessoas para trabalhar	.Alta .Falta de pessoas para trabalhar	.Alta .Piora de desempenho .Perda de informação
4	.Desconexão com o propósito .Ambiente desconfortável .Motivos pessoais	.Expectativas desalinhadas .Desconexão com o propósito	.Falta de conhecimento da gestão .excesso de mudanças
5	.Enfatizar o propósito .Criar ambiente melhor	.Relação mais pessoal com os voluntários	.Processo seletivo mais assertivo .Maior proximidade com os voluntários

2016			
	Dir4	Dir5	Dir6
1	Baixa	Alta	Média
2	Sim	Sim	Sim
3	.Baixa .Mal estar pela saída de amigos	.Moderada .Pessoas saem em momentos diferentes .Estresse da saída .Trabalho focado em times	.Média .Gastos com processo seletivo .Curva de aprendizado
4	.Ambiente de amizade .Sem punição por falta de empenho	.Falta de entendimento de quem é o voluntário .Desconexão com o propósito	.Falta de entendimento de quem é o voluntário .Processo seletivo mal feito
5	.Comunicação próxima .Eventos	.Acompanhamento da experiência	.Acompanhamento da experiência .Processo seletivo mais assertivo

2017			
	Dir7	Dir8	Dir9
1	Muito alta	Alta	Alta
2	Sim	Sim	Sim
3	Não tão alta, os que ficaram poderiam ter trabalhado mais	.Alta, mais do que anos anteriores .Tínhamos poucas pessoas, então quem saía fazia muita falta	.Alta .Curva de aprendizado .Sinergia de time
4	.Desconexão com o propósito .Pressão por resultados	.AIESEC trabalho voluntário muito voltado para resultados .Desconexão com o propósito .Pouco investimento em capacitação	.Pessoas não se adaptaram ao trabalho forte com resultados .Mudança de cultura mal executada e comunicada
5	.Membros não foi o foco da diretoria .Processo seletivo mais transparente .Sistema de incentivos	.Processo seletivo mais assertivo	.Melhor comunicação .Sistema de incentivo

Apêndice D – Tabela de análise de respostas dos ex-voluntários

	2015		
	Vol1	Vol2	Vol3
1	5 meses	1 ano e meio	8 meses
2	.Não .Má alocação .Não vi sentido	.Sim .Período de grande aprendizado	.Sim .Período de grande aprendizado
3	.Monografia .Estágio	.Trabalho .Falta de tempo para me dedicar	.Falta de tempo para me dedicar .Outras ocupações
4	.Sim .Faltou diálogo	.Não	.Estratégias de retenção
5	Não	.Não .Gostaria de outros trabalhos voluntários	.Não

	2016		
	Vol4	Vol5	Vol6
1	5 meses	5 meses	5 meses
2	.Sim .Oportunidade profissional no começo da faculdade	.Sim	.Não .Muito informal
3	.Demanda muito tempo .Outro trabalho voluntário	.Motivos pessoais .Falta de dinheiro .Dedicação aos estudos	.Falta de comprometimento das pessoas da organização .Má alocação
4	.Não	.Não	.Sim
5	.Talvez .Depende da vaga	Sim	Não

2017			
	Vol7	Vol8	Vol9
1	1 ano e um mês	4 meses	6 meses
2	.Sim .Desenvolvimento pessoal e profissional	.Mais ou menos .Pontos positivos e negativos	.Sim .Bom convívio com os outros .Propósito
3	.Problemas com o gestor .Falta de suporte do RH	.Não vi sentido .Demanda muito tempo	.Motivos pessoais .Falta de tempo
4	.Sim .Faltou diálogo	.Faltou diálogo .Trabalhar menos horas	.Sim .Faltou diálogo
5	Sim	Não	Sim