Evento Nacional enactus Brasil 2026 IV SIMPÓSIO NACIONAL EXTENSÃO XI SNESEB
CAMPO GRANDE - MS
DE 21 À 24 DE JULHO DE 2025
UNIVERSIDADE FEDERAL DO MATO GROSSO DO SUL

# DO CAMPO DAS EXPECTATIVAS AO DOMÍNIO DAS EVIDÊNCIAS:DESAFIOS DA GESTÃO DE VOLUNTARIADO NA REDE ENACTUS — UM RELATO DE EXPERIÊNCIA A PARTIR DA DIRETORIA DE RECURSOS HUMANOS

Geane Yasmim da Silva[1]
Maria Gabriela da Luz Ferreira[2]
Wanessa Dias Fonseca[3]
Fernanda Resende Botelho[4]
Fernanda Torres Trindade[5]
Bruna dos Santos Miranda[6]
Gloriane Fonseca Braga[7]
Benedito Breno Rodrigues Pinto[8]
Larissa da Silva Quintero Fernandes[9]
Sarah Rebeca Leal da Luz [10]

## Resumo

A participação em organizações de voluntariado universitário constitui um espaço significativo de desenvolvimento pessoal e social, promovendo aprendizagem prática e engajamento cívico. Entretanto, a gestão de voluntários nesses contextos apresenta desafios específicos relacionados a expectativas, permanência, motivação, dinâmicas interpessoais e à conciliação de demandas acadêmicas, pessoais e organizacionais. Este relato de experiência tem como objetivo analisar criticamente os desafios da gestão de pessoas observados na diretoria de Recursos Humanos de um time pertencente à rede Enactus. A análise fundamenta-se em experiências práticas de liderança, observação participante e mediação de conflitos realizados ao longo da atuação institucional. Os resultados revelam que a gestão de voluntariado envolve dimensões emocionais, associativas e estruturais que exigem estratégias administrativas, empatia e escuta

[1] Graduando em Agronomia, Universidade Federal Rural da Amazônia - UFRA (geane.silva@ufra.discente.edu.br).
[2] Graduando em Engenharia Ambiental e Energias Renováveis, Universidade Federal Rural da Amazônia - UFRA (daluzgabriela231106@gmail.com)
[3] Graduando em Ciências Biológicas, Universidade Federal Rural da Amazônia - UFRA - (wanessadufra@gmail.com).
[4] Graduando em Engenharia Ambiental e Energias Renováveis, Universidade Federal Rural da Amazônia - UFRA - (fernandaresende2005@gmail.com).
[5] Graduando em Agronomia, Universidade Federal Rural da Amazônia - UFRA - (fernandatorrestrindade16@gmail.com).
[6] Graduada em Zootecnia, Universidade Federal Rural da Amazônia - UFRA - (bruna.miranda500@gmail.com).
[7] Graduando em Agronomia, Universidade Federal Rural da Amazônia - UFRA - (globragatt@gmail.com).
[8] Graduando em Engenharia Cartográfica e Agrimensura, Universidade Federal Rural da Amazônia - UFRA - (brendhu0893@gmail.com)
[9] Graduando em Agronomia, Universidade Federal Rural da Amazônia - UFRA -(larquint17@gmail.com).
[10] Graduando em Engenharia Ambiental e Energias Renováveis - UFRA - (sarah.rlealuz@gmail.com)

ativa das lideranças. Além disso, a experiência evidencia que mal-entendidos, oscilações motivacionais e sobrecarga de papéis são fatores recorrentes que influenciam o engajamento e a permanência. Conclui-se que o fortalecimento dos processos de formação de lideranças e a ampliação dos debates no âmbito institucional sobre gestão humana são medidas essenciais para aprimorar a retenção de voluntários, promover bem-estar e garantir a sustentabilidade de equipes comprometidas com a geração de impacto social.

**Palavras-chave**: voluntariado universitário; gestão de pessoas; liderança estudantil; Enactus.

**Abstract**

Participation in university-based volunteer organizations constitutes a meaningful space for personal and social development, promoting practical learning and civic engagement. However, managing volunteers in these contexts presents specific challenges related to expectations, retention, motivation, interpersonal dynamics, and the reconciliation of academic, personal, and organizational demands. This experience report aims to critically analyze the challenges of people management observed in the Human Resources department of a team belonging to the Enactus network. The analysis is based on practical leadership experiences, participant observation, and conflict mediation carried out throughout institutional involvement. The results reveal that volunteer management involves emotional, relational, and structural dimensions that require organizational strategies, empathy, and active listening from leaders. Furthermore, the experience shows that misunderstandings, motivational fluctuations, and role overload are recurring factors influencing engagement and retention. It is concluded that strengthening leadership development processes and expanding institutional discussions on human management are essential measures to improve volunteer retention, promote well-being, and ensure the sustainability of teams committed to generating social impact.

**Palavras-chave:** university volunteering; people management; student leadership; Enactus.

## INTRODUÇÃO

A participação em organizações de voluntariado universitário tem se consolidado como espaço formativo relevante para o desenvolvimento acadêmico, social e humano dos estudantes. Nesse contexto, iniciativas voltadas ao impacto social atraem jovens motivados por diferentes expectativas, que incluem o desejo de contribuir com a sociedade, o crescimento pessoal e oportunidades acadêmicas. Contudo, observa-se que parte dos ingressantes inicia sua trajetória sem compreender plenamente a missão, os valores e as responsabilidades do trabalho voluntário. Essa lacuna pode gerar desalinhamento entre expectativas individuais e realidade

institucional, resultando em frustração, desmotivação ou evasão. Enquanto alguns esperam benefícios imediatos ou reconhecimento rápido, a dinâmica do voluntariado exige comprometimento contínuo e responsabilidade coletiva. Nesse cenário, a gestão de pessoas torna-se central para a permanência e o engajamento dos membros, a diretoria de Recursos Humanos assume função estratégica não apenas administrativa, mas também relacional e formativa, ao acolher diferentes perfis, compreender motivações, identificar dificuldades e promover mediações que favoreçam pertencimento e desenvolvimento.

Diante desse contexto, este trabalho tem como objetivo analisar criticamente os desafios da gestão de voluntariado universitário a partir da experiência prática em uma diretoria de Recursos Humanos, evidenciando tensões, aprendizados e possibilidades de aprimoramento institucional. Trata-se de um relato de experiência qualitativo e reflexivo, fundamentado na vivência em atividades de gestão de pessoas em um time universitário. A análise fundamenta-se na observação ativa e na reflexão crítica sobre episódios vivenciados na liderança, buscando compreender seus significados institucionais e humanos.

## REFERENCIAL TEÓRICO

O voluntariado universitário é estudado como espaço formativo que articula desenvolvimento pessoal, engajamento social e aprendizagem prática. Pesquisas indicam que a permanência de voluntários está ligada às motivações individuais e ao significado atribuído às atividades (Clary et al., 1998). Fatores de funcionamento institucional, como clima, reconhecimento e clareza de papéis, influenciam o engajamento e a continuidade dos participantes (Studer; Von Schnurbein, 2013). Ambientes estruturados favorecem maior comprometimento. Estudos recentes destacam a relevância da motivação intrínseca e da satisfação, que contribuem para o envolvimento nas atividades e configuram preditores consistentes da permanência voluntária (Lorente; Küster; Vila, 2024).

No contexto organizacional, a literatura indica que a gestão estruturada de voluntários é fundamental para a sustentabilidade de iniciativas sociais, exigindo planejamento, acompanhamento e estratégias de retenção (Brudney, 2006). A teoria da tensão de papéis sugere

que indivíduos com múltiplas funções podem sofrer sobrecarga quando as demandas superam seus recursos (Goode, 1960). Pesquisas recentes mostram que fatores sociais e a percepção de pertencimento institucional influenciam significativamente a decisão de permanência ou desligamento de voluntários (Alharthy et al., 2024).

Quanto à liderança, destaca-se que a atuação eficaz depende do desenvolvimento de competências socioemocionais, especialmente empatia, escuta ativa e mediação, essenciais para equipes heterogêneas (Goleman, 1995). Evidências recentes indicam que práticas baseadas em reconhecimento, feedback contínuo e desenvolvimento de habilidades fortalecem o compromisso organizacional e reduzem a evasão voluntária (Kazanskaia, 2025). Esses pressupostos sustentam a compreensão dos desafios observados na experiência relatada.

Nacionalmente, estudos acadêmicos e institucionais ressaltam a relevância do voluntariado para o desenvolvimento social e a formação cidadã. Dados do IBGE (2020) mostram que milhões de brasileiros realizam atividades voluntárias, enquanto pesquisas do IPEA (2018) indicam impactos positivos no capital social e na participação cívica. Relatórios da ONU Brasil (2021) também associam o voluntariado à promoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, reforçando a importância de compreender a gestão de voluntários para aprimorar práticas institucionais e ampliar o impacto social.

## DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA

### 3.1 Expectativas iniciais e ingresso de membros

Observou-se que muitos estudantes ingressam na organização motivados por expectativas amplas e, por vezes, idealizadas acerca das oportunidades oferecidas. Nem sempre há compreensão prévia sobre a natureza voluntária das atividades e sobre a necessidade de comprometimento ativo para que resultados coletivos sejam alcançados. Esse cenário pode gerar frustrações quando a realidade institucional não corresponde às expectativas individuais, constituindo um dos primeiros desafios para a gestão de pessoas.

### 3.2 Sobrecarga e conciliação de papéis

Outro aspecto recorrente refere-se à dificuldade de conciliar responsabilidades acadêmicas, pessoais e organizacionais. Por serem universitários, os membros precisam lidar simultaneamente com avaliações, prazos, trabalhos e demandas externas, o que frequentemente resulta em sobrecarga emocional e física. Essa condição evidencia que os desafios enfrentados não decorrem apenas de fatores organizacionais, mas também de características estruturais da vida universitária.

### 3.3 Motivação, engajamento e permanência

A permanência dos membros mostrou-se fortemente relacionada à qualidade da experiência vivenciada dentro da equipe. Participantes que não percebem sentido, reconhecimento ou desenvolvimento pessoal tendem a apresentar redução gradual do engajamento. Nesse contexto, a atuação do setor de Recursos Humanos torna-se fundamental para acompanhar percepções, identificar sinais de desmotivação e propor estratégias de fortalecimento do pertencimento.

### 3.4 Complexidade relacional e gestão de conflitos

A experiência evidenciou que a gestão de voluntários envolve dimensões subjetivas que extrapolam aspectos operacionais. Em determinadas situações, membros expressaram insatisfação ou interpretações negativas mesmo quando havia disponibilidade institucional para diálogo e acolhimento. Esses episódios demonstraram que percepções individuais podem divergir das intenções da liderança, revelando a complexidade das interações dos membros na condução de equipes.

### 3.5 Limites institucionais da liderança

Uma situação específica ilustrou a necessidade de reconhecer limites técnicos da atuação em Recursos Humanos. Diante do relato de um membro que apresentava sinais de sofrimento emocional e dificuldade de conciliar atividades, buscou-se oferecer escuta e acolhimento, orientando-o simultaneamente a procurar apoio profissional especializado. A experiência

evidenciou que lideranças devem exercer empatia e apoio sem ultrapassar competências técnicas, adotando postura ética e responsável.

## ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA

As experiências analisadas indicam que a gestão de voluntariado universitário é um processo complexo, marcado por fatores estruturais, emocionais e de gestão interna. O ingresso com expectativas idealizadas, a sobrecarga decorrente da multiplicidade de papéis e as diferenças individuais de motivação configuram desafios constantes para a liderança. Observa-se que a permanência não depende apenas da motivação inicial, mas da qualidade das relações, do reconhecimento percebido e da capacidade institucional de oferecer suporte. Nesse sentido, a gestão de pessoas torna-se central para a sustentabilidade das equipes e continuidade dos projetos. Além disso, os episódios vivenciados mostram que liderar voluntários exige competências socioemocionais, comunicação eficaz e preparo para lidar com frustrações e críticas, equilibrando empatia e responsabilidade nas decisões.

## CONCLUSÕES

A análise evidencia que a gestão de voluntários universitários é um desafio multifacetado, que envolve expectativas individuais, demandas acadêmicas, relações interpessoais e limites institucionais. Reconhecer essas dimensões não expõe fragilidades, mas contribui para aprimorar práticas de liderança e fortalecer equipes. Destaca-se a necessidade de ampliar o debate institucional sobre gestão de pessoas no voluntariado, com capacitações voltadas à formação de lideranças, mediação de conflitos, comunicação empática e inteligência emocional. Investir nessa área favorece maior permanência, engajamento e bem-estar dos membros, refletindo na qualidade dos projetos. Conclui-se que fortalecer a gestão humana não é apenas estratégia administrativa, mas condição essencial para consolidar o impacto social pretendido, pois organizações são feitas por pessoas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALHARTHY, A. D. M. *et al.* The motivational factors affecting volunteer retention among non-profit organizations. *Journal of Hunan University Natural Sciences*, v. 51, n. 10, 2024.

BRUDNEY, J. L. Designing and managing volunteer programs. In: POWELL, W. W.; STEINBERG, R. (org.). *The nonprofit sector: a research handbook*. New Haven: Yale University Press, 2006.

CLARY, E. G. *et al.* Understanding and assessing the motivations of volunteers: a functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1998.

CUSKELLY, G.; HARRINGTON, M.; STEBBINS, R. *Volunteer involvement in sport organizations*. London: Routledge, 2006.

GOLEMAN, D. *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books, 1995.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Outras formas de trabalho 2019: PNAD Contínua*. Rio de Janeiro: IBGE, 2020.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. *Perfil do voluntariado no Brasil*. Brasília: IPEA, 2018.

KAZANSKAIA, A. N. *Volunteer retention strategies: building commitment, recognition, and growth pathways*. *NEYA Global Journal of Non-Profit Studies*, 2025.

LORENTE, J. M.; KÜSTER, I.; VILA, N. The role of engagement in retaining volunteers. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, v. 21, 2024.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL. *Voluntariado e Agenda 2030: contribuição para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. Brasília, 2021.

STUDER, S.; VON SCHNURBEIN, G. Organizational factors affecting volunteers: a