

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SOCIAL**

Jefferson Dornelles Trindade

**CAPTAÇÃO E MANUTENÇÃO DE VOLUNTÁRIOS NO TERCEIRO SETOR: O
voluntariado na ONG Mãos Unidas**

Porto Alegre

2017

Jefferson Dornelles Trindade

**CAPTAÇÃO E MANUTENÇÃO DE VOLUNTÁRIOS NO TERCEIRO SETOR: O
voluntariado na ONG Mãos Unidas**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Pedro de Almeida Costa

Porto Alegre

2017

Jefferson Dornelles Trindade

**CAPTAÇÃO E MANUTENÇÃO DE VOLUNTÁRIOS NO TERCEIRO SETOR: O
voluntariado na ONG Mãos Unidas**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Pedro de Almeida Costa

Conceito Final:

Aprovado em:de.....de.....

BANCA EXAMINADORA:

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus em primeiro lugar por iluminar meu caminho na trajetória dessa vida. Aos meus pais, avós e familiares por me proporcionarem a vida que eu tenho e terem me ajudado a chegar onde estou. Aos amigos e colegas de trabalho e de aula, que estiveram comigo em diversos momentos, e à minha companheira que sempre me apoiou nos momentos mais difíceis.

Sobretudo, à UFRGS, por abrir as portas do conhecimento, e a todos os professores que me ensinaram e lecionaram. Agradeço também à professora Maria Ceci Misoczky que me norteou na elaboração do projeto de TCC, de grande ajuda na escolha do tema e que ajudou bastante com todo seu conhecimento, e ao professor e orientador Pedro de Almeida Costa, que dedicou grande parte de seu tempo em ajuda a mim e ofertou toda sua sabedoria para que eu pudesse conduzir junto a ele a elaboração deste trabalho. Por fim, à ONG Mãos Unidas e a todos que ali dispuseram de seu tempo a me ajudar para que eu pudesse obter os dados necessários organizados e contidos neste trabalho.

RESUMO

As organizações do Terceiro Setor são de suma importância para o país, além do papel que o voluntariado tem neste cenário. Essas organizações não possuem fins lucrativos e têm como principal objetivo a melhoria da qualidade de vida de pessoas. Pesquisas evidenciam que o número de ONGs cresce a cada ano em nosso país, porém pouco se fala e se discute acerca de seus recursos humanos, principalmente do trabalho desenvolvido pelos voluntários, muitas vezes escassos. Estudos mostram que a disposição do brasileiro em realizar trabalho voluntário é controversa: por um lado, existe o mito de que a população é solidária, por outro se vê milhares de ONGs em busca de voluntários. Este desacordo entre o interesse em realizar trabalho voluntário e ação efetiva, é um dos maiores obstáculos para as organizações que necessitam do apoio voluntário. Diante disto, o presente trabalho teve como objetivo principal analisar e descrever as práticas de captação, gestão e manutenção do voluntariado desenvolvidas pela ONG Mãos Unidas com foco nos processos de gestão de voluntários, onde após analisadas, foram elaboradas sugestões e proposta de melhoria dentro do possível. Tal estudo utilizou-se de dois métodos: pesquisa bibliográfica, fazendo uso de referências bibliográficas e teóricas de livros, artigos e autores para obter o conhecimento necessário sobre o tema; e estudo de caso, a fim de se analisar e descrever as práticas de gestão da organização Mãos Unidas. Além disso, no intuito de obter informações consistentes relacionados à organização, um roteiro de entrevista semiestruturada foi elaborado. As informações obtidas tiveram caráter qualitativo, na qual ao término da coleta de dados eles foram materializados em forma de texto e devidamente organizados, apresentando os resultados da ONG quanto aos processos de gestão de voluntários. Por fim é realizada uma análise interpretativa da informação coletada, tendo ao seu término informações pertinentes à gestão de voluntários da entidade, que servirão de apoio à investigação de possíveis ações de melhoria a serem sugeridas à organização. O que se percebeu foi uma grande desistência de voluntários, além da falta de um setor específico que lidasse com eles. Outros pontos negativos encontrados foram a real escassez de voluntários na ONG, e uma entrevista que poderia ser mais rigorosa sobre as características dos que estão sendo contratados. Como sugestão, é indicada uma entrevista mais sólida e com mais teor no assunto, além de reuniões entre todos os voluntários de todos os projetos para que assim a mobilização seja aumentada, e eles sintam-se mais engajados como um todo, além é claro de chamarem novas pessoas para trabalhar junto.

PALAVRAS-CHAVE: Organização Não Governamental; Terceiro Setor; Voluntário.

RESUMEN

Las organizaciones del tercer sector en el país son muy importantes, y el papel que el voluntariado viene a tener en este escenario. Estas organizaciones no tienen ningún beneficio financiero y están destinados principalmente a mejorar la calidad de vida de las personas. Las investigaciones muestran que el número de ONGs están creciendo a cada año en nuestro país, pero poco se ha dicho y discuten acerca de sus recursos humanos, en especial el trabajo realizado por los voluntarios, a menudo escasa. Los estudios muestran que la disposición de los brasileños para realizar trabajo voluntario es controvertido: por un lado, existe el mito de que la población es de apoyo, el otro ve miles de ONGs y asociaciones que buscan voluntarios para trabajar en conjunto con ellos. Este desacuerdo entre el interés de lo brasileño en el trabajo voluntario y la acción efectiva, es un obstáculo importante para las organizaciones del tercer sector que necesitan del apoyo de voluntarios. Ante esto, el presente trabajo tuvo como objetivo principal analizar y describir las prácticas de captación, gestión y mantenimiento del voluntariado desarrollada por la ONG Manos Unidas con foco en los procesos de gestión de voluntarios, donde después de analizadas, se elaboraron sugerencias y propuesta de mejora dentro del mismo. En este estudio se utilizaron dos métodos: la literatura, haciendo uso de las referencias bibliográficas y teóricas a libros, artículos y autores para obtener los conocimientos necesarios sobre el tema; y estudios de casos con el fin de analizar y describir la organización de las prácticas de gestión en la organización Mãos Unidas. Además, con el fin de obtener información coherente en relación a la organización, se preparó un guión de entrevista semiestructurada. Las informaciones obtenidas tendrán tracto cualitativa, en la que el final de la recogida de datos estos se materializan en forma de texto y fueron adecuadamente organizados, se presentando los resultados de la ONG relacionados a los procesos de gestión de voluntarios. Por último, se realizó un análisis interpretativo de la información recogida, generando informaciones relevantes para la gestión de los voluntarios de la entidad, que servirán de apoyo a la investigación de posibles acciones de mejora que van a ser sugeridas a la organización. Lo que se notó fue una gran renuncia de los voluntarios, y la falta de un sector específico que se ocupe de ellos. Otros aspectos negativos encontrados son una escasez real de los voluntarios en la ONG, y una entrevista que podría ser más riguroso y con otra vista en el "filtro" de las características de los que están siendo contratados. Como sugerencia, una entrevista más sólida y más contenido en el sujeto está indicado, además de las reuniones entre todos los voluntarios de todos los proyectos de manera que se incrementa la movilización, y se sienten más comprometidos en su conjunto, y por supuesto el llamar a nuevas personas a trabajar juntos.

PALABRAS-CLAVE: Organización No Gubernamental; Tercer Sector; Voluntario.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Pontos Fortes e Pontos a Melhorar da Mãos Unidas	45
--	-----------

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AVESOL – Associação do Voluntariado e da Solidariedade

HIV – Vírus da Imunodeficiência Humana

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBOPE – Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística

ONU – Organização das Nações Unidas

ONG – Organização Não Governamental

OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

RH – Recursos Humanos

UNESCO – Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1. REVISÃO TEÓRICA	15
1.1 Terceiro Setor	15
1.2 Trabalho Voluntário	18
1.3 Gestão de Pessoas nas Organizações Não Governamentais	23
1.4 Captação de recursos humanos.....	26
1.5 Retenção e motivação para o voluntariado.....	29
2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	33
2.1 Classificação da Pesquisa	33
2.2 Coleta de Dados.....	34
2.3 Análise dos Dados	35
3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	36
3.1 Dados da organização.....	36
3.2 Projetos da organização.....	38
3.3 Análise dos processos de Captação e Manutenção de Voluntários	40
3.3.1 Apresentação dos dados relacionados aos processos de Captação e Manutenção de Voluntários	40
3.3.2 Análise dos dados dos processos de Captação e Manutenção de Voluntários	42
3.4 Sugestões de melhorias indicadas à organização após a análise dos dados	45
3.4.1 Proatividade na captação de voluntários	46
3.4.2 Ampliar a participação do voluntário	46
3.4.3 Atendimento e acompanhamento do voluntário.....	48
3.4.4 Comunicação e integração dos voluntários	48
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	50

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52
ANEXO A.....	57

INTRODUÇÃO

As organizações do Terceiro Setor são de suma importância para o país, além do papel que o voluntariado vem a ter neste cenário. As organizações do Terceiro Setor não possuem fins lucrativos e têm como principal objetivo a melhoria da qualidade de vida de pessoas. De acordo com Santos (2009), as entidades do Terceiro Setor surgiram da intervenção das pessoas, que assumiram um papel social em prol da comunidade ou ainda, fortalecendo políticas sociais pré-existentes. Por este motivo, este setor está se tornando um papel cada vez mais chave na sociedade, porém, antes de qualquer coisa, é importante ressaltar que, salvo exceções, essas organizações de Terceiro Setor contam com uma pequena peculiaridade em comum entre si que se deve frisar: a escassez de recursos financeiros e muitas vezes a falta de voluntários.

O número de ONGs cresce a cada ano, em nosso país. Aponta-se como evidência dados do IBGE, onde consta que no final do ano de 2010¹, houve um aumento de 8,8% no número de organizações sociais sem fins lucrativos, sendo que em 2006 havia 267,3 mil, enquanto que esse número saltou para 290,7 mil, em 2010. A proliferação das organizações do Terceiro Setor é evidente, porém pouco se fala e se discute acerca de seus recursos humanos, principalmente do trabalho desenvolvido pelos voluntários, tão comuns nesse Setor, na qual muitas delas têm uma evidente escassez de recursos. Para Wilson (2000), a ideia do voluntariado não é um fato recente, e que há bastante tempo, muitas organizações dependem do trabalho voluntário.

De acordo com o Portal-Educação (2013), os voluntários algumas vezes são caracterizados como problemas pelas organizações da sociedade civil, seja pela falta de comprometimento por parte dela, sejam pelos prováveis conflitos com funcionários remunerados que podem gerar, seja pela “baixa” qualidade de trabalho que ele vem a prestar, mas isso não pode servir como parâmetro, visto a atual necessidade que as organizações demandam. Em praticamente todas as organizações da sociedade civil se encontra voluntários (Portal-Educação, 2013). Então se torna evidente que o voluntário pode ser compreendido como um cidadão, que, devido ao seu modo de pensar, se preza a prestar diversas atividades com o intuito do bem-estar social com os outros, sem nenhum interesse financeiro por trás de

¹ O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE divulga, nesta pesquisa, estudo sobre as Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil, relativo ao ano de 2010, evidenciando um aumento no número de organizações em todo o país.

tal ação. O que os motiva são os valores de solidariedade, no qual ele se dispõe a doar seu tempo de modo espontâneo para causas de cunho comunitário e social.

Objeto de estudo neste trabalho, a ONG Mãos Unidas, criada em 2004 e sediada em Porto Alegre, trabalha para reinserir na sociedade os moradores de rua, e realiza este trabalho contando com o apoio de voluntários, além de doações da sociedade em geral. Assim se observa a importância da sociedade para que a organização preste o serviço solidário. É importante ressaltar que as organizações do Terceiro Setor, por não objetivarem o lucro, possuem recursos escassos, onde a gestão e a captação de recursos se tornam alguns dos principais desafios enfrentados por essas organizações, tanto recursos financeiros assim como recursos materiais e humanos.

Aqui se dá o interesse pela pesquisa, visto que a ONG Mãos Unidas é mais uma, dentre tantas ONGs que para sobreviverem em meio à sociedade, não podem somente esperar que o governo lhe dê e oferte os recursos necessários para que se sustentem, nem mesmo ficarem sobrevivendo à mercê de doações ou da boa vontade do cidadão de se tornar voluntário e resolver ajudar, e isso faz com que se obriguem, assim, a buscarem outras fontes de recursos, captação e gestão. No que tange à captação de recursos, enfoca-se a captação de voluntários, e não somente isso, mas também a sua retenção.

O trabalho voluntário é de suma importância na ONG Mãos Unidas e tem essencial destaque, porém, o perfil do cidadão brasileiro em geral no que tange a realização desse trabalho voluntário é duvidoso e controverso. De acordo com um levantamento realizado pela Data Folha realizado em 2001², foram entrevistadas 2830 pessoas em 127 municípios de todos os estados, e o resultado foi que 41% das pessoas se dizem muito dispostas a trabalhar como voluntários, um grande número, diga-se de passagem. Contudo, em pesquisa realizada pelo IBOPE³ feita com 7700 pessoas nas nove principais capitais do país com idade acima dos 10 anos e feita também no ano de 2001, teve como resultado que somente 10% do povo brasileiro realizam algum serviço voluntário. Muita controvérsia entre os dados, não?

Seguindo nesta linha, destaca-se que para Teodósio (2001) a disposição do brasileiro em realizar trabalho voluntário é controvertida: por um lado, existe o mito de que a população é solidária, por outro se vê milhares de ONGs nas mais diversas comunidades em busca de parcerias e voluntários para o desenvolvimento de seus projetos e atividades. Este episódio, e

2 DATA FOLHA. Pesquisa Voluntariado, Outubro de 2001. Pesquisa realizada pelo Datafolha em 2001 no país, avaliando a disposição dos brasileiros em relação ao trabalho voluntário.

3 IBOPE. Voluntariado no Brasil. Agosto de 2001. Pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística - Ibope, realizada no ano de 2001, sobre o voluntariado no Brasil,

pode-se dizer distonia entre interesse do brasileiro em realizar trabalho voluntário e ação efetiva, é um dos maiores obstáculos, um grande empecilho para as organizações do Terceiro Setor que necessitam do apoio voluntário.

Em palavras sucintas, pode-se afirmar que ser voluntário é doar seu tempo, trabalho e talento para causas de interesse social e comunitário, e com isso, melhorar a qualidade de vida da comunidade. Mas até que ponto existem pessoas dispostas a doarem seu tempo sem um interesse financeiro, somente pelo simples interesse social de ajudar o próximo? Essa questão torna-se um empecilho para diversas organizações não governamentais que sofrem com a escassez de voluntários, e não conseguem ou tem dificuldades em lidar com isso.

Diante disto, em meio a dificuldades enfrentadas e com a crescente escassez de recursos, o problema de gestão, captação e retenção de voluntários ganha relevância nas organizações sem fins lucrativos, visto não terem grandes aportes financeiros para que possam contratar ou pagar bons salários ao seu quadro funcional. A sustentabilidade dessas organizações se encontra sob risco quando da obtenção de recursos humanos.

Voltolini (2004) considera que as organizações do Terceiro Setor necessitam adaptar-se ativamente à realidade objetivando enfrentar o desafio de cobrir a crescente demanda de serviços por meio de renovadas formas de captar recursos. Além disso, no que tange à retenção do público voluntariado nas organizações de Terceiro Setor, Cnaan e Cascio (1998) afirmam que existem diferenças básicas sobre recompensas, motivação, e práticas de gestão entre funcionários pagos e voluntários. Diante disto, percebe-se a dificuldade que o Terceiro Setor vem a ter na gestão do voluntariado, não só na sua captação, mas também na retenção e motivação do mesmo para mantê-lo fiel à organização.

Portanto, esta pesquisa objetiva responder cientificamente a questão de pesquisa descrita da seguinte maneira: Quais são as ações praticadas na gestão da ONG Mãos Unidas para atração e retenção de voluntários?

Nesta perspectiva, o presente trabalho tem como objetivo geral analisar criticamente e descrever os processos de captação, gestão e manutenção do voluntariado desenvolvida pela ONG Mãos Unidas, com foco nos processos de gestão de voluntários, onde para isso será realizado um estudo na ONG Mãos Unidas, na qual serão verificados os perfis e a atividade de captação e retenção de pessoas voluntariadas, desta instituição.

À vista disso, os objetivos específicos desta análise baseiam-se nas ações de:

- descrever como são realizados os processos de captação de voluntários;
- identificar como são desenvolvidas as práticas de manutenção deles junto à organização;

- analisar quais são os procedimentos adotados para a retenção dos mesmos;
- apontar possibilidades de aperfeiçoamento dos processos relacionados.

Portanto, pretende-se também neste trabalho a proposição de ações de melhoria no que tange aos processos de atração e retenção de voluntários praticados pela ONG Mãos Unidas, na medida do possível.

O interesse pelo assunto na exposição deste trabalho se dá pelo fato de que a escassez de recursos em diversas ONGs é um fato concreto, e se torna um ponto bastante crítico na atualidade, na qual as pessoas (a maioria) estão transpondo uma crise financeira e com sobrecarga de atividades, sejam elas profissionais ou filantrópicas, vindo a deixar um pouco de lado o “ser voluntário”, sem interesses financeiros.

Conforme Teodósio (2001) apesar de grande parte da população afirmar que trabalharia de forma solidária, há uma grande distância entre o “querer” e o “agir”. O que se tem é que muitas dessas organizações estão buscando parceiros e voluntários para ajudar-lhes e assim poderem dar andamento às suas atividades, a prosseguir com seus projetos, porém muitas sentem dificuldades nessa busca e acabam perdendo a sintonia, sem saberem como atuarem. O presente estudo cai exatamente em cima disso, a fim de mostrar efetivamente o real valor do voluntário e como se pode trabalhar melhor seja na sua atração seja na sua retenção.

O crescimento do Terceiro Setor é evidente e ele vem ganhando destaque e aumentando em número de organizações, mas de nada adianta muitas organizações frente à escassez e dificuldade de captar voluntários, e é justamente este o ponto chave que tem que ser trabalhado e que merece atenção nos dias de hoje.

Dessarte, com este trabalho pretende-se dispor informações úteis sobre a melhor forma de lidar com a situação e assim poder buscar e selecionar voluntários que estejam interessados em participar e ajudar com a causa de uma determinada organização. Além disso, com este estudo, espera-se também contribuir com informações que ajudem a expandir, total ou parcialmente, o conhecimento das organizações da sociedade civil que compõe o Terceiro Setor.

1 REVISÃO TEÓRICA

O presente capítulo tem o propósito de fornecer e relacionar o conhecimento necessário das teorias e conceitos fundamentais, abordados neste estudo.

1.1 Terceiro Setor

Os problemas sociais, não somente no Brasil como no âmbito global, são diversos e justamente por isso é fundamental a união de esforços para aperfeiçoar os resultados alcançados através das ações sociais. Frente aos mais diversos tipos de crises econômicas e políticas, faz-se aumentar os problemas sociais tais como a falta de segurança, a pobreza, a fome, os serviços de saúde desqualificados, e para somar a tudo isso, a incapacidade do Estado frente a estes problemas.

Assim a sociedade começa a agir por si própria e conseqüentemente começam a surgir as organizações formadas por pessoas da própria sociedade, na qual desempenham o bem social. Vários conceitos e termos são usados para elucidar essas prestações de serviços sem fins lucrativos, tais como filantropia, voluntário, sociedade civil, dentre outros, porém, nenhum deles conseguiu juntar todos num único termo que designa todo o campo de jogo, a não ser o termo “Terceiro Setor”.

Este termo tem o poder de abranger todas essas organizações. Tal denominação foi utilizada pela primeira vez na década de 70, nos EUA, e expressava uma alternativa para as desvantagens tanto do mercado, associados à maximização do lucro, quanto do governo, com sua burocracia inoperante (COELHO, 2005). No caso vem a combinar a flexibilidade e a eficiência do mercado com a equidade e a previsibilidade da burocracia pública.

Nessa lógica, o entendimento de Gonçalves (1999, p.2) é que “trata-se de uma esfera de atuação pública, não estatal, formada a partir de iniciativas voluntárias, sem fins lucrativos, no sentido comum”.

Para fins de melhor entendimento, é necessário apresentar a diferença entre os três setores existentes. Segundo Domeneghetti (2001), temos de considerar que as organizações do Terceiro Setor são compostas pela sociedade civil e que por isso suas características distinguem-se do Estado (primeiro setor) e do mercado (segundo Setor), e que a ideia de sociedade civil serve para destacarmos um espaço de participação nas causas coletivas, de interesse geral da sociedade.

Por conseguinte, no primeiro setor se encontra o governo, responsável pelo enfrentamento das questões sociais. Este setor é formado pelos órgãos governamentais, na forma da administração direta e indireta, empresas públicas e estatais afins.

Historicamente tem-se o segmento privado constituindo o segundo setor, formado por organizações com intenção de lucro, obviamente. Estas empresas estão buscando um maior comprometimento com o desenvolvimento social em função da crescente exigência do mercado. Tachizawa (2002) acredita em uma nova postura dos clientes, os quais estão inclinados a interagir com organizações que sejam éticas e que trabalhem com a responsabilidade social, instituindo assim uma boa imagem institucional no frente à sociedade.

Enfim, encontra-se o Terceiro Setor, formado por organizações sem fins lucrativos e que não possuem vínculo com o governo, as quais estão voltadas para o atendimento da base social e trabalham com o intuito de atenuar as desigualdades existentes.

Costa Júnior (1998) ‘afirma que aquelas organizações privadas que são públicas por suas finalidades e que não conseguimos encaixar em quaisquer dessas duas categorias mencionadas (primeiro e segundo setor), chamamos de Terceiro Setor’. São organizações não governamentais, institutos, fundações, entidades de classe, associações profissionais, movimentos sociais os mais variados, enfim uma imensa gama de entidades atuando nas mais diversas áreas sociais.

Quanto à sua origem Violin (2006, p.120) menciona que é impreciso o momento do aparecimento e de quando surgiram de fato, as organizações representativas da sociedade civil. Apenas nos séculos XV a XIX foram formadas as instituições de beneficência, caridade e filantropia, quando no Brasil surgiram as Santas Casas de Misericórdias e a Cruz Vermelha.

O Terceiro Setor é caracterizado por ser formado de livre iniciativa e estar desvinculado do poder governamental, mesmo quando atua em funções típicas do Estado. De acordo com Hudson (1999, p.1) “a filantropia que permeia quase todos os aspectos do Terceiro Setor é o desejo humano de ajudar outras pessoas sem a exigência de benefícios sociais”. Logo, o Terceiro Setor é composto pelas organizações privadas sem fins lucrativos, que geram bens, serviços públicos e privados, e que têm como objetivo o desenvolvimento político, econômico social e cultural no meio em que atuam.

Nesta linha de raciocínio Fernandes (1994), afirma que o Terceiro Setor é formado de organizações sem fins lucrativos, as quais são instituídas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, dando continuidade tradicional da caridade e da filantropia. Para Fernandes (1994), essas organizações provêm da iniciativa privada produzindo bens e

serviços públicos para o consumo coletivo criando ganhos e satisfazendo as necessidades de todos.

Carlos Montaña (2005, p. 181 – 182), faz uma coletânea onde foi possível observar que a grande maioria dos autores se referem ao “Terceiro Setor” como sendo organizações não lucrativas e não governamentais; instituições de caridade, religiosas; atividades filantrópicas (fundações empresariais, empresas cidadãs); ações solidárias (consciência solidária, de ajuda mútua e de ajuda ao próximo); ações voluntárias; atividades pontuais e informais.

Para Kanitz (2005), o Terceiro Setor se constitui por organizações não governamentais e sem fins lucrativos, que tem com objetivo a geração de serviços de caráter público. Ainda de acordo com o autor, podem-se citar como principais atores do Terceiro Setor:

- a) fundações;
- b) fundos comunitários;
- c) entidades sem fins lucrativos;
- d) organizações não governamentais (ONGs);
- e) empresas com responsabilidade social.

Também se destacam as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), que segundo Santos (2009), são entidades privadas sem fins lucrativos com qualificações concedidas pelo Poder Executivo estabelecendo a possibilidade de firmar os denominados "termos de parceria" junto aos governos federal, estadual e municipal, bem como a possibilidade de remunerar diretores que efetivamente exerçam alguma atividade, dentro dos parâmetros salariais do mercado.

O Terceiro Setor forma um conjunto de iniciativas da sociedade com objetivo de conscientização para os direitos da cidadania, o desenvolvimento político, econômico, social e cultural no meio em que atuam, e para realizar sua missão e atender às necessidades da comunidade, toda organização precisa de recursos, sejam eles de origem nacional ou internacional, advindos de fontes governamentais ou privadas (LANDIM, 1993).

No Brasil, o Terceiro Setor ganha importância pelo fato das questões sociais já não serem vistas somente pelo Estado, mas sim pela sociedade civil, de modo aberto, na qual o país passava a vivenciar as reformas do aparelho do Estado, que influenciavam os direitos sociais. Neste sentido, Montaña (2005) analisa a questão afirmando que o problema no Brasil não é a existência de um Estado social “protecionista”, mas sua inexistência, ou, pelo menos, seu precário desenvolvimento não é a forte presença do Estado, mas sua privatização interna o que constitui o problema central. Para o autor, não casual, porém de forma paradoxal,

justamente no momento em que se tece, a partir da Constituição de 1988, um projeto que esboça certo Estado Providência, de Bem-Estar Social, os setores ligados ao grande capital tentam liquidá-lo, mediante uma “reforma gerencial”- uma contra-reforma.

Com isso, se torna evidente a importância que o Terceiro Setor ganha, vindo a se tornar um bem necessário à sociedade em substituição às deficiências que o Estado acaba pecando, e diante isto, acaba adquirindo certas responsabilidades e funções sociais frente à sociedade. O Estado tendo o dever de fomentar ações sociais para o bem geral, acaba encontrando no terceiro setor uma forma de parceria no que condiz a essa questão social deficitária e o trabalho em cima dessas questões demandadas pela sociedade. Para Montañó (2005), essa parceria entre as organizações sociais e o Estado seria mais do que um simples estímulo do Estado para uma ação cidadã, representaria uma “desresponsabilização” do Estado da resposta a essas questões sociais evidenciadas.

Frente a isso e diante da necessidade de ter o Terceiro Setor atuante na sociedade, e mediante o trabalho voluntário entre todos, sejam entre pessoas, governos ou organizações não governamentais, é importante aumentar a qualidade e eficiência aos atendimentos que tangem o cidadão na questão social. Porém, um grande obstáculo a ser trabalhado pelas organizações não governamentais é justamente no que se refere à gestão financeira e de pessoas. Tenório (2004) afirma que as organizações do Terceiro Setor se defrontam com o obstáculo da escassez de recursos, comprometendo a condução de seus projetos e questionando a sua própria razão de ser. Deste modo, Hudson (1999) defende que, umas das grandes facetas que distingue estas organizações das instituições do setor privado e público, é justamente a habilidade em levantar finanças e recursos humanos e financeiros, de várias fontes diferentes. No que condiz aos recursos humanos, ressalta-se a importância do trabalho voluntário para as organizações do Terceiro Setor.

Neste cenário o trabalho voluntário ganha destaque, na qual o Terceiro Setor apoia-se na cultura do voluntariado, o tendo como um fator essencial para a realização de suas ações junto à sociedade. Sendo assim, o trabalho voluntário é parte importante nos resultados das ONGs, e na prestação de serviços nas mais diversas áreas de atuações.

1.2 Trabalho Voluntário

É no Terceiro Setor que é possível encontrar o maior número de voluntários em atividade, de acordo com o Instituto Voluntários em Ação (2010), porém esse trabalho também pode ser realizado no setor público, sendo mais comum, quando no setor público,

estarem em organizações da área de saúde e escolas, conforme disposto na Lei do Voluntariado (BRASIL, 1998).

Para Shin e Kleiner (2003), voluntário é um indivíduo que oferece seu serviço a determinada organização, sem esperar compensação monetária, proporcionando uma contribuição que origina benefícios a ele próprio e a terceiros. Todo voluntário é cidadão, sendo assim, conforme Toro (2005, p.20), cidadão é “uma pessoa capaz de, em cooperação com os outros, criar ou transformar a ordem social na qual ela mesma quer viver e a qual se compromete a cumprir e proteger, a dignidade de todos”.

Ser solidário e ser voluntário são conceitos que estão extremamente conectados. Para Tavazza (1995), voluntário é o cidadão que inspira sua vida, em âmbito público e privado, em fins de solidariedade, sem obrigação para tal. Portanto, cumpridos seus afazeres pessoais, se coloca à disposição da comunidade, promovendo uma resposta criativa às necessidades emergentes de seu território, com atenção prioritária aos pobres e aos marginalizados. No caso, o voluntário dedica energias, capacidades, tempo e os meios de que eventualmente disponha, em iniciativas para compartilhar, realizadas especialmente através de ações em grupo.

Ainda Tavazza (1995) define resumidamente o termo “voluntário” como sendo um conjunto de pessoas que desenvolvem, em um clima de autonomia e pluralismo, mediante a atividade espontânea e gratuita, uma estratégia de solidariedade, de participação das políticas sociais do país, na promoção e defesa dos direitos da cidadania, com particular atenção aos serviços destinados aos setores frágeis da população.

Ou seja, as políticas sociais estão diretamente ligadas às ações e atitudes do público voluntariado, na qual o voluntário potencializa ações sociais às populações necessitadas, tendo assim uma maior participação da sociedade nas questões relacionadas.

Para obter-se um melhor entendimento do termo “voluntariado”, são apresentadas a seguir outras definições importantes organizadas pelo Instituto Voluntários em Ação (2010,p.4), elucidando o conceito:

“O voluntário é o cidadão que, motivado pelos valores de participação e solidariedade, doa seu tempo, trabalho e talento, de maneira espontânea e não remunerada, para causas de interesse social e comunitário”. (Conselho da Comunidade Solidária)

“Voluntário é o ator social e agente de transformação, que presta serviços não remunerados em benefício da comunidade. Doando seu tempo e conhecimentos, realiza um trabalho gerado pela energia de seu impulso solidário, e atende não só às necessidades do próximo, como também aos imperativos de uma causa. O

voluntário atende também suas próprias motivações pessoais, sejam elas de caráter religioso, cultural, filosófico ou emocional.” (Fundação Abrinq)

“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”.

(ONU – Organização das Nações Unidas)

Ainda com o intuito de aclarar o termo e se baseando em explicações da ONU - Organização das Nações Unidas, que é uma grande aliada na defesa do desenvolvimento econômico, no progresso social e dos direitos humanos e na realização da paz mundial, para United Nation (2001), ao reunir as pessoas para agir para o bem da comunidade, a ação voluntária cria então laços de confiança e incentiva a cooperação. Em outras palavras, ele cria capital social. Portanto se as pessoas que se voluntariam são de diferentes origens étnicas, religiões e status econômico, o fato de sua atuação em conjunto pode ajudar a aumentar o capital e a harmonia social.

Neste sentido, o trabalho voluntário não deixa de visar à paz mundial, sendo que a paz mundial é um tema que se intensifica ano a ano. Wilson (2000) afirma que o programa de voluntariado também não é um fenômeno recente e que, há bastante tempo, muitas organizações dependem do trabalho voluntário. Ainda de acordo o autor, muitas pessoas já dedicaram ou dedicam, voluntariamente, parte de seu tempo livre a alguma causa.

O voluntário é uma pessoa de perfil diferenciado, é uma pessoa que preza a doação de tempo em ajuda ao próximo, uma pessoa que tem seus princípios norteados pela cidadania e solidariedade. Além disso, o voluntariado atua de maneira ordenada, profissional, e, sobretudo, de maneira não remunerada, pela possibilidade de participar na ajuda e na melhoria da qualidade de vida da sociedade além de visarem a resolução dos problemas sociais postos em seu caminho. Para fortalecer essa tese, Fonseca e Muneratti (1997) afirmam que a cidadania seria obrigação de todos, enquanto que a solidariedade é vocação de alguns. No caso, para os autores podemos educar jovens para a cidadania, enquanto que para a solidariedade só podemos sensibilizá-los. A solidariedade engrandeceria o homem enquanto que a cidadania construiria a sociedade. Por fim, os autores consideram que as duas juntas podem resgatar a dívida social de uma nação.

Com base nisso tem-se que o voluntário seria uma pessoa que fornece e doa o seu tempo, o seu trabalho, seu grau de inteligência e sua prestação, para um bem maior, para o seu bem pessoal, uma realização pessoal que o faz sentir-se bem, além disso, seria o agir para a coletividade e não de modo individual. Para Meneghetti (2001), o coletivo se baseia num sentimento que une e dá força a toda a mobilização, fazendo com que as pessoas ali

envolvidas sintam-se orgulhosas daquilo que estão fazendo, sabendo que outros também estão fazendo com o mesmo objetivo, pois mesmo que um indivíduo pense que sozinho ele não provoca mudanças grandes, quando ela sabe que há outros envolvidos, aí entra a questão da coletividade e o sentimento que se aflora. Para o sucesso de uma mobilização é preciso que todos que dela participam tenham um comportamento comunicativo, tenham interesse e disposição para agregar e fornecer informações (TORO, 2005). Além disso, para Toro (2005), uma pessoa engajada e com espírito coletivo acaba influenciando outras pessoas.

Em relação ao trabalho voluntário, o conceito moderno de voluntariado está muito ligado à execução de um trabalho com muita vontade, com ganas e prazer, um trabalho de modo qualificado onde a pessoa entrega muitos dias de sua vida em benefício do próximo, do necessitado, em prol da comunidade, e por fim se torna é claro, um “amor” que se concretiza através dessa prestação. Além disso, há certo comprometimento por parte do voluntário, comprometimento este relacionado com o sucesso da ação, com o seu êxito em busca do objetivo de ajudar e sanar situações maléficas que cruzam a sociedade, e que não podem deixar de serem vistas.

Um ponto de fácil identificação que podemos destacar é a “liberdade” como característica do trabalho voluntariado, liberdade no sentido do voluntário poder escolher o que quer fazer, aliando é claro com o que ele gosta. Há muitas áreas em que o trabalho voluntário é ou pode ser desenvolvido, áreas estas atreladas ao Terceiro Setor tais como assistência social, cultura e artes, defesa dos direitos humanos, educação, preservação do meio ambiente e saúde, dentre outras (Instituto Voluntários em Ação, 2010).

Essa “liberdade” pode ser entendida de modo errado pelo voluntário. Segundo Domeneghetti (2001), quando uma pessoa se dispõe como voluntário a uma organização, ela traz consigo a ideia de que por estar oferecendo um serviço “gratuito”, a ideia de que não existem regras a serem cumpridas, a ideia de terem horários flexíveis, e isso se torna um grande problema a ser contornado e trabalhado pelas organizações, no que concerne à sua gestão e seu gerenciamento. Então Domeneghetti (2001 pag.84-85) aponta que o perfil como considerado “ideal” do papel do voluntário deve contemplar:

- a) Disciplina: o voluntário deve ter um comportamento adequado a um ambiente de trabalho;
- b) Assiduidade: o trabalho deve ser realizado de forma constante, evitando faltas, para que não atrapalhe o desenvolvimento das funções a ele atribuídas;
- c) Pontualidade: tem o mesmo enfoque da assiduidade; é importante ao voluntário para que haja responsabilidade e comprometimento no trabalho;

- d) Responsabilidade: deve haver por parte do voluntário, o compromisso com o trabalho, realizando até sua conclusão, as tarefas a ele designadas;
- e) Boa vontade: o voluntário deve estar aberto e acessível às solicitações;
- f) Paciência: todo voluntário deve exercitar sua paciência e perseverança;
- g) Prontidão e iniciativa: estar sempre alerta às necessidades de quem está sendo atendido, e ter iniciativa para resolver pequenos ou grandes problemas no dia-a-dia, resultando em um auxílio mais efetivo e eficaz;
- h) Criatividade: deve estar sempre a florada, tornando o trabalho voluntário rico em eficiência;
- i) Vontade de mudar: vontade de mudar, reverter, melhorar e intervir na causa ou no problema que levou à abertura da instituição;
- j) Pró-ativos: o voluntário não pode somente esperar por soluções ou só realizar estritamente o que lhe foi solicitado, tem de buscar a ação, solução e trabalho, seguindo a orientação dos coordenadores;

Para Dhome (1998), um voluntário está capacitado a enxergar o quão importante é a tarefa que ele executa na entidade, tenha ela o grau de importância ou dificuldade.

No que tange a aspectos Jurídicos do voluntariado, no ano de 1998 foi sancionada a Lei 9.608 que regulamenta a relação entre organizações sociais e voluntários. Por meio da Lei do Voluntariado (BRASIL, 1998, p. 3) o trabalho voluntário é definido como:

A atividade não remunerada, prestada por pessoa física entidade pública de qualquer natureza ou instituição privada sem fins lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive, mutualidade.

A lei estabelece que o serviço voluntário não gera vínculo empregatício nem obrigação de natureza trabalhista, previdenciária ou afim. Apesar do trabalho voluntário não gerar vínculo empregatício, é evidente que ele traz alterações na vida das pessoas que o desenvolve, ou seja, na vida do voluntário, e que nas quais essas pessoas devem ter ciência disso para que possam se encaixar nas causas de situação.

De acordo com Cosac (1998, p. 108), a partir do momento em que as pessoas decidem juntar esforços para alcançar certos objetivos que elas têm em comum, então aparecem desafios tais como: exigência de conhecimento teórico e desenvolvimento de habilidades, necessidade de ação e atitudes que deverão ser observados e vencidos satisfatoriamente. Ou seja, essas pessoas passam a serem ativas nessa questão, e não mais meros observadores. São elas que fazem acontecer e que assumem essa demanda como fomentadora de ações sociais.

Porém não basta ter o espírito solidário. Apesar de ser um trabalho sem remuneração, ele tem que ser executado com qualificação. Neste sentido ressaltam-se os apontes de Fonseca e Muneratti (1997, p. 13) que condiz que “[...] o voluntariado contemporâneo deve buscar a qualificação da sua atuação como também as organizações sociais. Os objetivos das ações sociais precisam sintonizar-se com bons resultados, e resultados propositivos.”

Ainda em relação ao trabalho voluntário, por ele não ser remunerado, é importante se trabalhar sua gestão e retenção do mesmo na organização, e é de suma importância conhecer e entender as motivações que levam uma pessoa doar seu tempo atuando em benefício da sociedade.

1.3 Gestão de Pessoas nas Organizações Não Governamentais

Apesar do aumento das organizações da sociedade civil que ocorreram nos últimos anos, os aspectos que se relacionam à gestão de pessoas no Terceiro Setor são recentes. Há tempos atrás, a palavra “administração” era diretamente ligada às empresas privadas, ao “gerar lucro”, ou seja, era um termo descartado pelas entidades do Terceiro Setor. Drucker (1990, p. 14) afirma que “há 40 anos, ‘gerência’ era um ‘palavrão’ nessas organizações”. Porém ultimamente não é isso que se enxerga, e o que se tem são muitas mudanças ocorrendo nestas organizações. Para o manejo das práticas e dos serviços a serem prestados pelas ONGs, começam então a serem incrementadas práticas estratégicas na gestão dessas organizações. Assim, alguns termos vêm sendo inseridos no dia a dia dessas ONGS, tais como planejamento e resultados, metas e objetivos, dentre outros.

O que leva um voluntário a trabalhar numa organização não é somente o desejo de ajudar o próximo, de mostrar solidariedade e assistencialismo para com os demais. Para Abraham Maslow (1954), os trabalhadores voluntários têm meios de satisfazer suas necessidades básicas e estão em busca de auto realização, de uma vida associativa vinculada a causas culturais ou socialmente consideradas nobres, o que remete também a necessidades de estima, reconhecimento, poder e utilidade.

Portanto esse “ser solidário” é característica do voluntário, mas ele também busca a possibilidade de desenvolvimento pessoal e profissional, e isso se torna um dos principais motivos que pode justificar parte da evolução do Terceiro Setor, o que levou ao crescimento e à ‘profissionalização’ dessas organizações, fazendo com que elas começassem a utilizar a prática de gestão de pessoas, dentre outras.

Diversos autores, a exemplo de Koontz, O'Donnell, Weihrich (1995) e Drucker (1975), destacam que os líderes foram agentes importantes nas mudanças ocorridas no contexto do trabalho, tendo em vista que eram os responsáveis pela difusão das práticas de gestão e pelo gerenciamento da força de trabalho. Portanto se torna um ponto com certo grau de importância nessas organizações ter-se um líder, uma pessoa com valores democráticos, que seja colaborativo e que seja capaz de semear e transmitir os valores da organização para com os demais. Caberia ao líder designado o exemplo, motivar os demais, perceber as desavenças e resolvê-las, além de focar um objetivo comum a todos que vise um bem à sociedade, principal objetivo das organizações da sociedade civil. Segundo Drucker (1990), um líder tem a capacidade de definir como deve ser o futuro, além de ter a prática para alinhar as pessoas de uma dada organização a essa visão, às inspirando para a ação, o que seria relevante para organizações do terceiro setor.

Além disso, para que se tenha uma boa gestão de pessoas nas ONGs, os processos de participação e comunicação são pontos-chaves nessas organizações. De acordo com Drucker (1990, p.12), “60% de todos os problemas administrativos resultam de ineficiências na comunicação”. É claro que, um indivíduo focado num objetivo quer saber de tudo em relação a ele, quer ter todas as informações à tona e participar das tomadas de decisões. Então para que a organização mantenha esse indivíduo focado com a causa, é importante manter-lhes informados de tudo, e prover a troca de informação e comunicação permanente dentro da organização. Para o autor Drucker (1990), uma instituição sem fins lucrativos deve ser baseada na informação. No caso ela deve ser estruturada ao redor das informações que fluem entre os indivíduos que a compõem. Esse fluxo de informações é essencial, porque uma organização sem fins lucrativos precisa ser uma organização de aprendizado.

Isso esclarece a importância dos processos de comunicação, dos quais havendo processos bem definidos acarretará numa boa gestão de pessoas e voluntários. A expectativa principal de um voluntário é o aprendizado e a posse da informação sobre a qual meio ele está submetido.

É claro que apesar de tudo, o rodízio ou rotatividade do público voluntariado dentro de uma organização pode ser grande mesmo assim. Como exemplo, Cavalcante (2005), em pesquisa realizada com 13 ONGs da cidade de Natal/RN, concluiu que 62,34% dos voluntários permanecem por até dois anos, sendo este um período curtíssimo. Como motivo, é evidenciado que quando o voluntário atinge o grau máximo de aprendizado, não tendo mais o que aprender ali, suas motivações se alteram, e isso pode acarretar na desistência dele na sua prestação de serviços. Outro fato rotineiro é quando o funcionário se frustra com o serviço

que desempenha, não estando satisfeito com a atual situação em que se encontra dentro da organização.

No que tange à gestão de pessoas nas organizações da sociedade civil, outro processo que tem relevância é a gestão do desempenho dos indivíduos, pois acarreta ao seu final numa avaliação do colaborador e seus defeitos e qualidades. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) destacam que a avaliação do desempenho pode ser compreendida como um dos mais respeitáveis e importantes instrumentos que a administração oferece em uma organização. Serve também para mensurar e analisar seus resultados sob a perspectiva de seus colaboradores e para presumir posteriores posicionamentos, levando em consideração a capacidade humana existente no quadro da organização. Ela colabora até mesmo numa determinada tomada de decisão que tange sobre como se pode gerenciar um indivíduo. Dependendo do resultado da avaliação do desempenho, o colaborador avaliado pode vir a ser direcionado para outras áreas de atuação, pode ser convidado a realizar cursos de qualificação, em outros casos é cabível a retribuição por meio de gratificação ou até mesmo ser convidado a se retirar da organização. Além disso, o resultado pode influenciar a organização para que consiga meios de retê-lo pelo seu bom desempenho. Assim, a gestão de desempenho é uma aliada na gestão da retenção de pessoas, e no nosso caso, na gestão de voluntários nas organizações.

De acordo com Schermerhorn, Hunt & Osborn a gestão e avaliação de desempenho pretende, sobretudo definir os critérios específicos de medição do desempenho, medir com precisão o desempenho do indivíduo e justificar as recompensas dadas à pessoa ou ao grupo.

Para uma eficaz gestão do desempenho, é importante saber sobre quais critérios compõem os resultados do indivíduo avaliado, para que posteriormente, o indivíduo, ou no caso o voluntário, de posse dos resultados, possa ter em mente sobre quais pontos precisa melhorar para que possa oferecer os serviços que seu supervisor ou entidade desejam. Essa comunicação se torna essencial para que divergências possam ser sanadas e para que a qualidade do colaborador transborde.

Além disso, para Schermerhorn, Hunt & Osborn (1999, p. 106) “a avaliação de desempenho é um processo de avaliação sistemática do desempenho do indivíduo e o fornecimento de um feedback sobre os ajustes de desempenho necessários”. Diante disto, entende-se como objetivo do procedimento apresentar um retorno sobre o funcionamento das atividades realizadas na organização pelos diversos colaboradores envolvidos. Dependendo do feedback, os resultados podem motivar o voluntário e servir de estímulo para seguir na causa. Para Willingham (2001), as pessoas têm uma necessidade geral inata de serem

valorizadas e de saberem que são importantes dentro de tal cenário. Elas necessitam sentir que não são vistas somente como um amontoado de pessoas apresentando-se para trabalhar, mas sim querem ser vistas como gente que está ali em prol dos objetivos da organização

Enfim, é perceptível que as ONGs precisam aprimorar seus processos de gestão para que sejam reconhecidas como cumpridoras de funções sociais, já que teoricamente é pra isso que elas são criadas. Deve ser tratado de forma cuidadosa e rigorosa o recrutamento e seleção buscando novas pessoas que realmente estejam interessadas em ajudar e aprender, e que possam agregar e compartilhar conhecimento.

Portanto para atingirem o sucesso nestas situações de gestão de pessoas, é fato ter uma boa visão na captação de talentos, uma importante gestão de desempenho, que avalie qual o valor da contribuição de cada um para com a organização, além de uma boa gestão de retenção do voluntariado, que motive o indivíduo, e que mostre o que tem a oferecer ao voluntário para que o voluntário possa oferecer seu tempo a ela, e vice-versa.

1.4 Captação de recursos humanos

As organizações são constituídas por recursos materiais, tecnológicos, pessoas, recursos financeiros, dentre outros. Para muitas organizações sociais do Terceiro Setor, garantir a sustentabilidade financeira e de capital humano é a parte mais difícil do trabalho. Baseado em pesquisa, Camargo (2001), ressalta que na maioria das organizações pesquisadas (71%), a escassez de recursos era a principal dificuldade encontrada, seguida do baixo investimento do governo (37%).

Com a crescente escassez de recursos e o aumento da competitividade para obter fundos e capitais voluntários, as organizações se veem cada vez mais obrigadas a buscar o aprimoramento e a inovação nas formas de captação de recursos. Conforme Cruz (2003), as instituições sem fins lucrativos sabem que precisam conseguir um equilíbrio que lhes permita manter a confiança da comunidade na execução de seus serviços, no sentido de levarem adiante sua missão e conseguirem se destacar pela qualidade de suas realizações.

As organizações caracterizam-se como um fenômeno social, resultando do compartilhamento das interações humanas, então a plena consecução dos objetivos da empresa se relaciona diretamente ao comprometimento de seus recursos humanos. Sendo assim, o processo de administração de pessoal e gestão de pessoas é vital para a organização.

A administração de recursos humanos é caracterizada por Kwasnicka (1995, p.30) como “a função de planejar, coordenar e controlar a obtenção de mão-de-obra necessária à

organização. O homem certo no lugar certo e no momento certo é um conceito clássico de Recursos Humanos”.

O processo de admissão de pessoal é importante para qualquer organização, pois formará o capital intelectual desta. Este processo, de acordo com Pontes (2004), inicia-se com um planejamento de recursos humanos, de modo a identificar as necessidades de contratação da organização, que, normalmente, ocorrem por motivo de expansão da mesma ou pela necessidade de substituição de pessoal. Identificada a necessidade e o perfil do candidato a ser contratado, seguem-se os processos de recrutamento e seleção.

O recrutamento e seleção têm muita importância para as organizações, simplesmente por serem um fato com grande poder de influência sobre os resultados da instituição, influenciando positiva ou negativamente. Para que o processo de recrutamento e seleção seja positivo, é de suma importância fazer jus aos métodos de recrutamento e seleção existentes na nossa literatura.

De acordo com Boudreau e Rynes (1985), recrutamento e seleção são processos que estão extremamente interligados, sejam as entidades públicas ou privadas, sejam as organizações não governamentais. Porém é preciso atentar-se para o fato de que as palavras recrutamento e seleção não são sinônimas. Para Boudreau e Rynes (1985), apesar de haver uma relação estreita entre recrutamento e seleção, eles se diferem. Para o autor, o recrutamento seria o processo de procurar, encontrar e atrair candidatos para preencher as vagas existentes na organização. No caso ele seria um passo anterior ao processo de seleção, e vem a determinar o perfil de candidatos que participarão do processo seletivo.

Seguindo Boudreau e Rynes (1985), o recrutamento discorre entre as características dos candidatos. Para esses autores, as estratégias e artimanhas usadas então pela organização, no recrutamento, podem influenciar e afetar as características do grupo dos candidatos à vaga. Por isso eles formularam quatro conceitos:

- a) O primeiro é o de população, ou seja, todo o grupo de pessoas disponíveis para seleção, caso fossem aproveitadas todas as estratégias de recrutamento.
- b) O segundo é a de população de candidatos, um subgrupo da população disponível para a seleção, caso utilizada uma ou algumas estratégias específicas de recrutamento.
- c) O terceiro é o de grupo de candidatos, no qual estão as pessoas realmente avaliadas no processo seletivo.

- d) O quarto é o grupo dos selecionados, ou seja, dos candidatos escolhidos. As decisões sobre as estratégias de recrutamento afetam também o grupo dos selecionados.

Tendo o grupo de candidatos selecionados, se dá o fim do recrutamento e, por conseguinte, o início da seleção decisiva.

O processo de seleção constitui-se de etapas com a finalidade de levar à contratação dos candidatos recrutados, exigindo uma tomada de decisão por parte da empresa, do indivíduo, ou de ambos, sobre a adequação do candidato em relação à vaga. Neste sentido, Stoner e Freeman (1999) conceituam a seleção como sendo “o processo mútuo através do qual a organização decide se vai ou não fazer uma oferta de trabalho e o candidato decide se aceita ou não”.

Para Limongi-França e Arellano (2002) a seleção seria a escolha, dentro do grupo de candidatos, do indivíduo que mais se adequa à vaga disputada. Além disso, para Pontes (2004) o processo de seleção se iniciaria pela triagem dos candidatos recrutados à vaga. Posteriormente seria aplicado um teste a eles efetivando o conhecimento que o cargo exige. Numa terceira etapa, seria realizada uma entrevista de seleção, entrevista essa a que deveria ser realizada pelo departamento de recursos humanos da empresa, analisando assim sua qualificação, motivação e suposto potencial do candidato à vaga.

Ainda de acordo com Limongi-França e Arellano (2002), a entrevista seria o mais importante instrumento no processo de seleção de pessoal, e deve ser realizada por meio de perguntas semiestruturadas, seguindo quatro estágios primordiais: abertura, pesquisa, troca (abertura para que o candidato sane suas dúvidas), e fechamento. Para Pontes (2004), os testes de conhecimento tem a capacidade de avaliar o grau de conhecimento do indivíduo, devendo-se cuidar pontos tais como colocar frases curtas e diretas para evitar confusão. Os testes psicológicos visam avaliar características individuais do postulante em relação aos requisitos que cargo exige.

Ao final de cada etapa, seja de recrutamento ou seleção, pode-se gerar ainda a decisão de possível mudança do candidato para outro cargo da organização. Inicia-se com uma triagem, passando para as etapas de testes e entrevistas de seleção.

Segundo Pontes (2004) “a triagem tem como finalidade verificar, em termos gerais, se o candidato possui os requisitos exigidos pelo cargo e se as condições oferecidas pela organização irão satisfazê-lo”. Durante esses processos não devem ser levantados apenas aspectos técnicos dos candidatos, mas também é necessário observar se eles se encaixam à

cultura organizacional e se suas necessidades serão supridas pela organização. Uma vez que acontece a contratação de um indivíduo se estabelece uma espécie de contrato psicológico entre este e a organização. A organização cria expectativas quanto ao desempenho do novo colaborador ao mesmo tempo em que o colaborador espera que suas necessidades sejam atendidas.

As organizações da sociedade civil precisam pensar na gestão de recursos humanos da mesma forma que uma moderna empresa pública ou privada. Por um lado, o desafio é maior porque ainda é preciso vender a ideia do Terceiro Setor e a partir daí atrair os talentos para a organização. Por outro lado, motivá-los talvez não seja tão difícil como no setor privado visto que normalmente a paixão pela causa vem de um interesse pessoal de cada um. Mas não se pode permitir que os objetivos sociais, filantrópicos ou qualquer outro, se confundam com descuido na gestão.

Dohme (1998) afirma que, dentre as pessoas que se dedicam ao trabalho no Terceiro Setor, é expressiva a quantidade daquelas que trabalham voluntariamente, isto é não recebem qualquer contrapartida financeira pelo exercício da função. A autora afirma, ainda, que o voluntário é a pessoa que doa o seu trabalho, suas potencialidades e talentos em uma função que o desafia e gratifica em prol de uma realização pessoal.

Embora o trabalho voluntário seja uma ação espontânea, não coagida por qualquer agente ou necessidade externa, não isenta a existência de regras ou organização dentro da entidade. E para que a relação de trabalho voluntário ocorra deverá exigir algumas posturas, decisões e adesões de ambas as partes: do voluntário e da organização social que o acolherá.

1.5 Retenção e motivação para o voluntariado

Analisando o que motiva o voluntariado a desempenhar seu serviço, inicialmente, deve-se separar o trabalho privado do trabalho voluntário. O comportamento do indivíduo em ambos os cenários se torna divergente, visto ser óbvio em um existir a questão monetária e no outro não. Portanto na questão motivacional, não basta simplesmente aplicar as técnicas da área privada na área social, ou seja, não se deve generalizar a situação a esse ponto, e é imprescindível saber diferenciar os dois grupos para saber como aplicar a motivação aos indivíduos voluntários.

Azevedo (2007) define que o público voluntário segue teoricamente quatro perspectivas motivacionais:

- a) Obtenção de experiência profissional, relacionar-se com pessoas diferentes e se sentir útil;
- b) Sentimento de solidariedade, altruísmo e assistencialismo;
- c) Alguma conotação de religiosidade ou sentimento de compartilhamento;
- d) Percepção de união, coletividade, pertencimento a um grupo – seria o processo de socialização também mencionado por Haski-Leventhal e Bargal (2008).

De acordo com Wilson (2000, p.231), “tanto o desejo de apreciação e de reconhecimento do trabalho assim como as necessidades de reconhecimento social e auto realização são fatores de motivação para o trabalho voluntário”.

Diante disto, a dificuldade de uma organização captar voluntários é imensa, devido ao fato de que a prática motivacional diferencia-se do comum. Neste sentido, o trato do voluntário junto à organização e sua motivação assume extrema importância.

É possível destacar alguns pontos relacionados à manutenção de um indivíduo em seu local de trabalho, pontos que acabam impactando a real manutenção e retenção de pessoas voluntárias nas organizações. Nesta perspectiva a questão da comunicação na organização ganha importância. A organização deve deixar claro ao voluntário a sua missão, fazer com que ela seja compartilhada por todos os colaboradores e parceiros, e fazer com que ela seja compreendida por eles. Isso exige certos conhecimentos, habilidades e capacidade de agregar pessoas e voluntários em torno dos objetivos postos.

A organização, antes da contratação e “fechamento do contrato” com um futuro voluntário, deve passar e transmitir os valores da entidade a ele, para que assim ele ao ser aprovado na seleção, saiba exatamente quais são as diretrizes da empresa, para que ele tenha a consciência dos objetivos da organização, além é claro dele se pré-ambientar sabendo das práticas da mesma.

Essa prática claramente torna o processo de seleção claramente mais positivo, tornando-se mais válido, e isso acaba fazendo com que os futuros colaboradores ou voluntários tenham seu trabalho facilitado pela instituição. As chances de manutenção e retenção desse voluntário serão maiores, visto que o voluntário recém-admitido estará em plenitude com os objetivos da organização, e estarão com ideias alinhadas em prol do desenvolvimento de ambos.

Quando um indivíduo decide entrar numa organização, ele analisa todas as opções disponíveis para ele exercer suas atividades, além de analisar também os benefícios e vantagens que cada uma vem a ofertar, a fim de atrair os novos profissionais e voluntários para si. Portanto no primeiro contato, o que é prometido aos voluntários por consequência

gera expectativas e, conseqüentemente, cobranças por parte de ambos, cobranças estas que tem o poder de influenciar o comportamento futuro do voluntariado na organização.

Sendo assim, após o recrutamento e seleção, ganha importância manter as conversas e o processo de comunicação bem estruturado, não deixando nada nas entrelinhas ou supondo o entendimento um do outro. “Em uma organização na qual o trabalho é voluntário, o processo de socialização passa a ser ‘chave’ para a retenção de seus membros.” (HASKI-LEVENTHAL e BARGAL 2008, p.12). Isso facilitará o voluntário a seguir na organização, a desempenhar melhor seus serviços dentro da organização, o motivará e o dará ânimo visto o alinhamento de ideias, e com isso as chances de desapontar a organização ou de ocorrerem falhas de processos são baixíssimas.

Outro ponto a ressaltar são as recompensas simbólicas, que acabam motivando o voluntário a dar o melhor de si e a continuar junto à organização. Para Cnaan e Cascio (1998) o foco dos voluntários estaria no campo das recompensas simbólicas, associadas a critérios como o comprometimento e o desempenho. Portanto, a gestão de voluntários deve envolver, primordialmente, os investimentos em orientação, supervisão de pessoal e reconhecimento do voluntário.

Neste sentido, Phillips e Phillips (2010) sugerem que os gestores dos voluntários podem se beneficiar ofertando recompensas aos mesmos, além de buscar compreender as vontades dos voluntários quando realizam suas atividades. Para os autores, nessas organizações podem ser criadas situações a fim de se motivar os voluntários, por exemplo, quando os gestores forem se comunicar com os voluntários, utilizar a mensagem simbólica dos ganhos sociais com o trabalho desenvolvido. Com esta ação, há a possibilidade de que os voluntários associem tal mensagem a uma recompensa, que seria a valorização por parte da organização.

Além disso, para Bruno e Fiorillo (2012), a motivação do voluntário estaria ligada a fatores psicológicos intrínsecos e extrínsecos. A motivação intrínseca, envolve sobretudo a aspectos relacionados aos deveres específicos que cada voluntário assume na organização, e acaba sendo uma variável relevante para identificar pessoas em determinados grupos sociais, com tendências para atuar como voluntárias.

É preciso compreender o que motiva cada indivíduo a fazer parte de um grupo que tem por objetivo ajudar outras pessoas, pois este compromisso que o voluntário assume está ligado a sentimentos que deixam as questões financeiras para segundo plano. Com base nisso, compreender as motivações do trabalho voluntário é um desafio complexo, e é um fator

relevante em tais organizações. É importante a percepção de que para todos os tipos de pessoas haverá diferentes motivos e desejos em executar determinada atividade.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Partindo das considerações relacionadas na revisão teórica, foi possível absorver os conceitos relacionados ao terceiro setor, ao voluntariado, e à gestão, captação e retenção do voluntariado no terceiro setor, bem como aclarar fatores relacionados com o tema abordado.

Conforme Furasté (2010), metodologia é uma “definição, explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de procedimentos técnicos, das modalidades de atividades, dos métodos que serão utilizados”. Portanto, é na metodologia que se descreve as etapas de como foi desenvolvido o trabalho.

Para Mattar (2005), a utilização de uma metodologia adequada é extremamente importante para a consecução dos objetivos propostos no trabalho e para garantir a confiabilidade do mesmo, e compreende uma descrição formal dos procedimentos, métodos e técnicas utilizadas.

Conforme afirma Roesch (1999, p. 126), "por meio do delineamento da pesquisa serão determinados quem foi pesquisado e quais questões foram levantadas". Portanto a primeira etapa se deu na formulação do problema de pesquisa. Sendo assim, a presente pesquisa ocorreu especificamente na organização do terceiro setor "Mãos Unidas" que atua na área social na cidade de Porto Alegre, e teve o intuito de obter dados da organização no que tange à atração, retenção e gestão de voluntários.

2.1 Classificação da Pesquisa

Há duas formas de se abordar uma pesquisa, podendo fazer-se o uso de uma abordagem qualitativa ou quantitativa. Neste estudo optou-se por uma pesquisa de caráter qualitativo. Para Godoy (1995), a pesquisa de caráter qualitativo consente ao pesquisador ir a campo buscando captar o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele inseridas. A abordagem qualitativa, conforme Mattar (2005) permite identificar a ausência ou presença de algo, os dados são coletados através de perguntas abertas, em entrevistas em grupos ou individuais, e em testes projetivos.

Portanto, a pesquisa é descrita de caráter qualitativo, na qual não se utilizou de manipulação de variáveis numéricas.

Tem grande relevância deixar indicado o universo da pesquisa, visando a melhor aclarar sua delimitação. Para Gil (1994), o universo da pesquisa equivale à amostra do universo global, isto é, em dada população, os sujeitos que serão efetivamente pesquisados.

A segunda etapa deste trabalho se consistiu na busca e eleição de uma organização do terceiro setor que prezasse o trabalho voluntário, e que dependesse dele para a execução de seus serviços. Assim, verificou-se que a organização Mãos Unidas se encaixava perfeitamente neste quesito, visto ela ser uma organização da sociedade civil que vive com a dependência do trabalho voluntário. Com isto, foi realizado um contato direto com essa organização, deixando explícito a eles o propósito do estudo, na qual, concederam permissão para que este estudo fosse realizado em tal organização.

Para Vergara (2006), o tipo de pesquisa que será realizada deve ser informado à luz da investigação específica, sua justificativa e sua conceituação. Portanto, quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa de características descritivas, pois esta pesquisa analisa e descreve as práticas de gestão da organização Mãos Unidas. Ainda segundo Vergara (1990), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou fenômeno ocorrente.

Caracteriza-se ainda como uma pesquisa do tipo aplicada. Para Gil (2008, p. 27), a pesquisa aplicada tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos. Sendo assim, este estudo tem também por objetivo, após a identificação das dificuldades na entidade, propor sugestões aplicáveis de melhoria em seus processos de gestão de pessoas.

Os sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecerão os dados de que se necessita (VERGARA, 2006). Nesta ideia, os sujeitos da pesquisa são os agentes que participam respondendo perguntas e/ou fornecendo dados (GIL, 2002).

Sendo assim, em relação aos sujeitos da pesquisa, este estudo se deu em contato com uma das gestoras responsáveis pela organização Mãos Unidas, na qual ela se disponibilizou a responder a um questionário dividido em quatro partes, e, além disso, ajudou no fornecimento das informações essenciais que foram utilizadas neste trabalho.

2.2 Coleta de Dados

A “coleta de dados” é todo o processo de escolha das técnicas, elaboração de roteiros e condução do levantamento de dados (FOSSATI & LUCIANO, 2008). No intuito de obter informações consistentes para entender como se dão as ações de atração, captação e retenção do voluntariado na organização, um roteiro de entrevista semiestruturada e segregada em quatro partes foi elaborado. Para May (2004, p. 149) uma característica da entrevista semiestruturada “é o seu caráter aberto”, ou seja, o entrevistado responde as perguntas dentro de sua concepção, mas, não se trata de deixá-lo falar livremente. Gil (1999, p. 120) explica

que neste tipo de entrevista “o entrevistador permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto, mas, quando este se desvia do tema original, esforça-se para a sua retomada”.

Na entrevista realizada, a primeira parte teve por finalidade obter dados gerais da organização. No tocante à segunda parte, a intenção foi a obtenção de informações relacionadas às ações de atração e captação de voluntários na organização. Já a terceira parte do roteiro de entrevista, teve como objetivo obter dados pertinentes aos processos de retenção de funcionários na ONG. E na quarta parte, a intenção foi obter dados sobre a gestão no dia a dia e o trato do voluntário na organização.

Ademais, deu-se o uso de análise documental de arquivos e relatórios disponibilizados pela organização e constante em seu sítio eletrônico. Tais fontes documentais podem proporcionar ao pesquisador dados em quantidade e qualidade suficiente para evitar a perda de tempo que caracterizam muitas das pesquisas em que os dados são obtidos diretamente das pessoas (GIL, 2008).

2.3 Análise dos Dados

As informações obtidas tiveram trato de caráter qualitativo, na qual ao término da coleta de dados os mesmos foram materializados em forma de texto e devidamente organizados, sendo apresentados os resultados da ONG quanto aos processos de gestão de voluntários, e subsequente interpretação dos mesmos. Para Peruzzo (2005), a pesquisa qualitativa é altamente aplicável a estudos em que as evidências de natureza qualitativa trazem um tipo de conhecimento que o dado quantitativo não iria captar de forma total ou parcial.

Para Roesch (2010), na pesquisa qualitativa, o pesquisador ao término da coleta de dados defronta-se com uma grande quantidade de informações, às quais terão de ser organizadas para posterior interpretação. Portanto, as informações obtidas junto à organização foram ordenadas no espaço deste estudo, e posteriormente foi realizada uma análise interpretativa da informação coletada, tendo ao seu término informações pertinentes à gestão de voluntários da entidade, que serviram de apoio à investigação das possíveis ações de melhoria a sugeridas à organização.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados os dados da organização, relatando como se deu sua origem, como ela se estrutura e quais são os principais projetos desenvolvidos por ela. Serão retratadas e analisadas as principais ações utilizadas por ela no que tange aos processos de captação e manutenção de voluntários, gerando ao seu término sugestões de melhorias indicadas à organização.

3.1 Dados da organização

A origem e a criação da organização se deu em Porto Alegre, no ano de 2004, quando um grupo de pessoas se mobilizou em prol da solidariedade e da ajuda ao próximo, com a liderança da gestora entrevistada, Sandra Maggi, que desde a década de 1990 ajudava quem precisa nas ruas de Porto Alegre (RS) com amigos. Naquele tempo, reuniam-se todas as semanas para distribuir canecas de sopa - algo importante para enfrentar o frio do sul, principalmente no inverno. O grupo aos poucos foi crescendo e, em 2004, decidiu se formalizar, gerando a ONG Mãos Unidas. Este grupo tinha o intuito de ajudar os mais necessitados, sobretudo moradores de rua, com foco na cidade de Porto Alegre. A partir daí então se fundou a organização Mãos Unidas.

No ano de 2004 quando se deu sua origem, inicialmente a ONG desenvolveu um projeto que tinha como objetivo a distribuição de agasalhos, roupas e alimentos a moradores de rua na cidade de Porto Alegre, além de prestarem assistência a estes moradores. Este projeto leva o nome de “Caravana Mãos Unidas”. Em sua origem, um casal de voluntários emprestava sua casa para o preparo dos alimentos a serem entregues durante a caravana.

Ainda em 2004, os cerca de 20 voluntários criaram outro projeto que obteve êxito, e segue até os dias atuais, uma “Casa-Lar”, que hoje abriga 09 pessoas, grande parte portadoras do vírus HIV. Elas recebem acompanhamento médico, dentário e psicológico de profissionais que não cobram pelo serviço. A capacidade do abrigo já é máxima, porém o grupo continua realizando suas atividades pelas ruas de Porto Alegre, distribuindo alimentos e roupas em caravanas mensais. Como um dos objetivos do projeto “Caravana Mãos Unidas” era o de prestar assistência aos moradores, e dentro do possível, encaminhá-los para instituições de assistência e acolhimento, esse encaminhamento era de difícil execução. Visando então vencer esta dificuldade, então esse grupo de fundadores criou este projeto Casa-Lar que seria uma espécie de residência temporária ou permanente para estas moradoras de rua, portadoras

do vírus HIV e que não possuíam vínculo com suas famílias, além de abranger um público feminino.

Em 2005 foi construída oficialmente a “Cozinha Mãos Unidas”. Essa conquista teve origem em um espaço sobre o terreno da Casa-Lar, obtido através de voluntários, e está sendo a sede para a preparação dos alimentos, até os dias atuais (um preparo de aproximadamente 250 refeições por semana).

Outro ponto que cabe destaque foi a criação do projeto “Brechó Mãos Unidas”, em 2006, realizado dentro do pátio frontal da Casa-Lar. Sua criação estava atrelada ao planejamento da ONG em busca de aprimorar suas fontes de renda e obter certo equilíbrio financeiro, para então conseguirem manter a ONG em atividade. Em 2007 o brechó sai do pátio frontal e ganha um novo espaço dentro do mesmo terreno da Casa-Lar. Ainda em 2007, apresentaram um projeto junto a UNESCO que foi aprovado e deram a eles verba para mobiliar a casa e comprar um veículo Kombi, que foi de extrema utilidade para realizarem suas atividades e atenderem as necessidades da Casa-Lar, além de facilitar a busca de doações e alimentos.

Então em 2008 novamente a ONG recebeu a verba da segunda parcela do projeto da UNESCO, onde foi possível estruturar melhor a Casa-Lar com eletrodomésticos, móveis, além de equipamentos hospitalares e de informática.

Com relação à troca de gestões e periodicidade com que isso ocorre na ONG, a Diretoria e os Conselhos são eleitos a cada dois anos, ou seja, são eleitos por biênio. No que tange à coordenação especificamente da Casa-Lar, ela não sofreu alterações e é a mesma desde que iniciou as atividades de auxílio social.

Sobre as pessoas e o meio em que a ONG está inserida, ela acaba se envolvendo com três tipos de público em torno de si e de suas atividades. Como se trata de uma organização da sociedade civil há o público dos beneficiários das ações da organização, ou seja, o público para o qual os projetos são voltados, que seriam os moradores de rua em geral, e pessoas necessitadas que precisem de auxílio social. Há o público que ajuda a organização de maneira direta e indireta, neste caso seriam os doadores e os voluntários, que tem como a maior recompensa a satisfação pessoal. Além destes, há um terceiro público de pessoas que se beneficiam através das atividades do brechó, que seriam os que compram nele (moradores próximos à ONG; donos de outros brechós comerciais que compram para revenda; e amigos e conhecidos dos voluntários da organização). Outra característica própria da organização é que se trata de uma ONG pequena, que preza pela qualidade do atendimento aos moradores de rua.

As formas de manutenção da ONG se dão de diversas maneiras. Além de arrecadarem dinheiro com os brechós mensais, ela recebe doações em bens materiais e em dinheiro, normalmente vindo de pessoas físicas. Atualmente a Mãos Unidas tem em média 50 principais doadores pessoa física mensais, que se comprometem a colaborar mensalmente com determinada quantia, que é utilizada para a sustentação das atividades da organização. Atualmente a ONG não possui nenhum doador pessoa jurídica. Eles recebem também doações espontâneas e eventualmente elaboram alguma rifa. Já tiveram convênio com o governo, mas por pouco tempo e atualmente estão em tratativas de renovação. Além disso, há os doadores eventuais que doam, sobretudo, bens materiais. Estes bens recebidos normalmente passam por uma espécie de triagem, na qual os voluntários separam parte que a ONG necessita (necessidades da Casa Lar), parte que vai direto para os moradores de rua (agasalhos, roupas, cobertores), e parte que vai diretamente para venda no brechó.

Atualmente a ONG possui cerca de 25 voluntários distribuídos em seus três projetos chave. Além destes, possuem duas enfermeiras contratadas que prestam auxílios de saúde e higiene, e possuem duas gestoras, que seriam uma espécie de gerentes, na qual praticamente todas as ações da organização passam por elas. Elas são as que gerem, sobretudo, o andamento das atividades da Mãos Unidas. Destes 25 voluntários que a ONG possui atualmente, na Casa-Lar trabalham entre oito e dez voluntários em atividades administrativas, recreativas e ocupacionais junto às residentes. Já no Caravana Mãos Unidas, são de seis a oito os voluntários que se dividem no preparo, limpeza e distribuição do alimento e agasalhos. E no Brechó, contam com doze a quinze o número de voluntários que ajudam na organização e atendimento do mesmo. Ou seja, o ponto que merece destaque é o fato de que todas as atividades e afazeres diários da organização, além da execução dos projetos dela, serem mantidos e realizados quase que completamente pelo público voluntário, seja através da atuação direta, seja através de doações, entre outras maneiras. O voluntário vem a ser o grande aliado na consecução dos objetivos da Mãos Unidas, sendo essencial contar com seu trabalho para atingirem seu propósito.

3.2 Projetos da organização

A ONG Mãos Unidas, que realiza todo seu trabalho contando com o apoio de voluntários além de contarem com doações da sociedade em geral, atua na sociedade em três frentes de projetos: Projeto Casa Lar, Projeto Caravana Mãos Unidas e Brechó Mãos Unidas.

O **Projeto Casa Lar** consiste em um lugar, em outras palavras, uma casa, que tem por objetivo abrigar o público feminino de pessoas necessitadas, e posteriormente às reintegrando à sociedade. Outros objetivos seriam abrigar pessoas necessitadas, proporcionando atendimento integral em regime de casa-lar; promover a reintegração na família ou na comunidade; encaminhar pedidos de aposentadoria dos abrigados inválidos, deficientes ou idosos; oferecer oportunidades de reintegração social através de atividades físicas, produtivas, de lazer, terapia ocupacional e convivência em regime familiar; encaminhar para recursos sociais na rede pública de assistência social, (documentação, benefício de prestação continuada, atendimento médico e psicológico). A Casa Lar nasce em novembro de 2004, e atualmente abriga 9 mulheres em situação de vulnerabilidade social e, na maioria, portadoras do vírus HIV. Então são oferecidos moradia, alimentação, acompanhamento em exames, consultas e cuidados 24 horas por dia, em regime temporário ou permanente. Para que se criasse uma harmonia na casa, os colaboradores e as residentes criam e acertam em conjunto as supostas regras da casa, mantendo uma relação harmônica entre todos.

O **Projeto Caravana Mãos Unidas** também objetiva a reintegração de pessoas necessitadas à sociedade, ora distribuindo roupas e alimentos, ora acolhendo ou remetendo os indivíduos mais necessitados às casas de acolhimento, sendo que neste caso, quando mulheres, remetem à Casa Lar, e quando da necessidade de encaminhar os necessitados do público masculino, para outras instituições de auxílio. Mensalmente eles preparam uma refeição e saem à noite, distribuindo-a aos moradores de rua. Os voluntários levam normalmente de 5 a 6 horas para realizarem a atividade, e atendem em média de 250 a 300 moradores. Distribuem também agasalhos e calçados. Apesar de haver a distribuição da refeição aos necessitados, a real intenção não é acabar com a fome do pessoal, mas sim fazer desse oferecimento um primeiro contato, fazer dessa refeição um mecanismo de aproximação entre a ONG e eles, e, além disso, procuram fazer que neste primeiro contato, o morador de rua sinta que além da tal refeição, que há pessoas interessadas diretamente neles, criando o afeto necessário. Para atingir os objetivos deste projeto, a ONG divide os afazeres em duas equipes de voluntários, sendo uma responsável pela elaboração da refeição, e outra pela entrega. Além de entregar a refeição e outros materiais básicos, os participantes da “Caravana” observam como são as condições de cada indivíduo atendido pelo programa, dando-lhes a devida assistência que couber, de acordo com cada necessidade.

Já o **Brechó Mãos Unidas** serve para arrecadar fundos vista a manutenção do Projeto Casa Lar e ajudar nas despesas do Projeto Caravana Mãos Unidas. Em todos os projetos suas atividades são realizadas em sua maioria por voluntários. Então recebem doações de todos os

tipos e semanalmente fazem uma triagem separando as necessidades da Casa Lar e moradores de rua. O restante vai para venda no Brechó Mãos Unidas, que atende a comunidade do entorno e ajuda na manutenção das demais atividades da ONG.

Estes três são os projetos pilotos, na qual a ONG se estrutura. Através deles a ONG busca meios de sobrevivência, no caso o Brechó Mãos Unidas e presta o auxílio ao público necessitado. São projetos criados na origem da ONG (Projeto Casa Lar e Projeto Caravana Mãos Unidas criados em 2004, e Brechó Mãos Unidas criado em 2006), e que se sustentam até hoje.

3.3 Análise dos processos de Captação e Manutenção de Voluntários

Nesta seção serão apresentados os dados relacionados aos processos de captação e manutenção de voluntários, que a Mãos Unidas utiliza, além de serem retratadas e analisadas as principais ações que ela pratica no que tange a estes processos.

3.3.1 Apresentação dos dados relacionados aos processos de Captação e Manutenção de Voluntários

O processo de atração e captação de voluntários é o ponto inicial para que possam dar prosseguimento e andamento em seus projetos. Esse contato inicial da ONG com o voluntário e a forma de atração e captação do mesmo se dá por diversos caminhos. Ora se dá através de ONGs parceiras, ora através da procura direta por parte do voluntário, ou seja, por interesse inicial dele.

Atualmente a Mãos Unidas conta com uma ONG parceira chamada Associação do Voluntariado e da Solidariedade – AVESOL, que conta com um programa de voluntariado. A AVESOL tem como objetivo fomentar e organizar o trabalho voluntário, e tem parceria com cerca de cem organizações sociais que apoiam e recebem voluntários em diversas áreas, na qual participam de projetos destinados às pessoas em situação de vulnerabilidade, como é o caso da Mãos Unidas, que tem o mesmo propósito. Então a ONG Mãos Unidas tem um convênio com a AVESOL e geralmente são eles que encaminham e repassam os voluntários. Além dessa forma de captação, alguns voluntários se oferecem através da página do “faceboock”, outros enviam mensagem ou ligam diretamente para a ONG, nos dados de contato disponibilizados em seu sítio eletrônico, na qual há o primeiro contato e agendam entrevista.

De acordo com informações obtidas junto à gestora, a Mãos Unidas sente a escassez de recursos humanos, e praticamente o tempo todo convivem com a falta de voluntários para tocarem seus projetos, principalmente em áreas especializadas. No tocante ao processo seletivo na seleção dos que querem ser voluntários, a maneira sempre foi a mesma e sem grandes alterações no passar dos anos. Não basta a pessoa querer ser voluntária, a ONG faz um tipo de “triagem” antes de aceitar o voluntário, na qual é agendada uma entrevista com ele. Em tal entrevista se o candidato apresentar um nível de amadurecimento compatível, eles acertam os horários e já ocorre a união dos esforços em prol dos objetivos da organização.

Portanto não há um processo seletivo em si na escolha do voluntário, a seleção é feita pela entrevista que as gestoras têm com o indivíduo e que na qual é avaliado o grau de amadurecimento do mesmo. O pretendente ao cargo de voluntário só é reprovado e dispensado caso apresente um baixo nível ou se o mesmo ser uma pessoa muito “imatura”, ou caso ele queira fazer algo que não seja do interesse das gestoras nem esteja de acordo com as práticas da organização.

Apesar de não serem disponibilizados registros materializados de controle de voluntários, a gestora frisa, que o trabalho da "Caravana de rua" do projeto Caravana Mãos Unidas costuma atrair mais voluntários que os demais projetos, ou seja, esse é o projeto que atrai mais voluntários à organização, apesar de atualmente o Brechó contar com um maior número de voluntários que os outros projetos. Porém, o enfoque principal da ONG é na obtenção dos voluntários voltados para o Projeto Casa Lar, já que neste caso se trata de um trabalho que é contínuo, realizado todos os dias, e não esporádico como é o caso do projeto Caravana Mãos Unidas ou do Brechó, que ocorrem mensalmente. Portanto, por isso é que então nem sempre o voluntário permanece na organização. A maioria tem curiosidade, presta o serviço uma vez e já não retorna no mês seguinte, ou seja, o voluntário vai uma vez e não volta mais.

No que se refere à análise do voluntário junto à organização, quando indagada a gestora sobre o que ela acredita que motive um voluntário para continuar fazendo parte da ONG, ela afirma que um voluntário disposto tem que se sensibilizar com o trabalho que a organização preza e defende, entender os objetivos e ver transparência neles e no serviço que eles dispõem à sociedade necessitada. Ainda neste sentido, a organização considera um voluntário motivado e comprometido, aquele que se faz presente nos dias acertados, com ideias a agregar e que tenha boa vontade na execução das tarefas. Aquele que avisa em caso de falta, e que participa de outras atividades que ele possa contribuir também. Porém a gestora

afirma que muitos dos voluntários comparecem apenas uma vez, e não regressam mais, deixando a ONG indagando sobre os motivos que o levam à desistência.

Em virtude disto, muitas desistências por parte dos voluntários na ONG ocorrem, então, antes do prazo. A gestora acredita que eles fazem uma ideia errada do trabalho. Ou idealizam e imaginam atitudes divergentes dos preceitos da organização. Além disso, o processo de saída do voluntário é pouco formal ou praticamente não há. Por este motivo, ao fim, muitas vezes não se tem conhecimento dos reais motivos que o voluntário saiu. Não há, por exemplo, uma reunião entre ONG e voluntário para informação da desistência ou da rescisão entre as eles, tampouco há uma conversa formal ou aberta entre o voluntário e o responsável pela ONG, salvo exceção. Se há um abandono do trabalho, sem aviso por parte do voluntário, a ONG deixa por isso mesmo, sem tentar contatar o voluntário e o indagá-lo do real motivo da desistência. Em parte, os voluntários que comunicam da saída, na maioria das vezes alegam que param porque já cumpriram as horas complementares necessárias para a faculdade, outros alegam que param porque chegaram as férias e têm de viajar, outros ainda que param pois se formaram na faculdade, ou ainda por questões profissionais.

A ONG afirma que, entre as ações tomadas no contato inicial com o futuro voluntário, uma delas é pedir sempre que, em caso de desistência, que o desistente comunique eles de tal situação, porém isso nem sempre acontece. Muitas vezes depois da 2ª ou 3ª falta, normalmente, a ONG percebe que já não poderá mais contar com aquele voluntário. Essa desistência por parte do voluntário sem “prévio aviso” é o que acaba deixando a ONG, talvez, impedida de tomar alguma iniciativa na percepção do real motivo que leva o voluntário a deixar de atuar junto a ela nesse sentido, visto essa prática do voluntário parar e não avisar ser um tanto quanto rotineiro, e é o que ocorre na maioria das desistências. A organização acaba pressupondo situações que podem ter levado o colaborador a deixar o trabalho voluntário de lado, porém acabam sendo apenas suposições imprecisas pelo fato de que o voluntário muitas vezes desiste e abandona o serviço sem explicar os reais e verdadeiros motivos para isso.

3.3.2 Análise dos dados dos processos de Captação e Manutenção de Voluntários

Analisando-se os processos de atração e captação de voluntários que são praticados pela ONG em questão, tem-se um cenário que exige reflexão. Inicialmente destaca-se o fato de que, para Hudson (1999, p.1) “a filantropia que permeia quase todos os aspectos do Terceiro Setor é o desejo humano de ajudar outras pessoas sem a exigência de benefícios sociais”, e isso é o que motiva a ONG em sua rotina: a ajuda ao próximo e o desejo de ajudar.

Todo o esforço relacionado à obtenção de pessoal, à obtenção de recursos financeiros, dentre outras ações, está voltada ao desejo de ajudar aos necessitados que acabam cruzando, de certa forma, seus caminhos. No que tange às práticas da organização, o que se têm é uma maneira criativa na captação dos recursos financeiros, tais como a parceria que conseguiu criar junto à UNESCO, além das atividades do brechó Mãos Unidas, na qual obtém verba importantíssima para o desenvolver das atividades. Mas no tocante à captação dos recursos humanos, pelo fato do procedimento adotado no processo seletivo dos que querem ser voluntário não ter sido alterado desde seu início, nem ter sido alvo de melhorias, este ponto cabe reflexão.

O primeiro contato da ONG com o voluntário ocorre de diversas maneiras. Atenta-se para o fato da ONG não ter ações inovadoras para chamar o voluntário para trabalhar consigo. Ela espera, disponibilizando o contato em seu site ou em suas redes sociais, que o voluntário a busque, atuando de modo passivo frente à esta questão. Outro ponto importante é o envolvimento da Mãos Unidas com a organização AVESOL, na obtenção de voluntários. De acordo com os dados levantados, é possível perceber que os voluntários chegam à organização, ora vindo de ONGs parceiras, no caso a AVESOL, ora vindo de contato direto por parte do voluntariado, apesar de não haverem relatórios quantitativos que expressem de maneira exata quantos voluntários vêm em média da AVESOL ou quantos vêm do contato direto por parte deles. Essa parceria com a AVESOL é algo que os ajuda bastante na obtenção de pessoal, porém tem que ser ressaltado que, mesmo o voluntário chegando a eles, ou eles obtendo os voluntários através dessa parceria, a escassez é grande e rotineira, além de que normalmente os voluntários buscam a organização em vista a um ou outro projeto executado mensalmente (por exemplo, o Caravana Mãos Unidas), e não ao projeto executado diariamente (Casa-Lar).

Para Pontes (2004), o processo de admissão de pessoal se torna importante pois é nele que será formado o capital intelectual da relação, e o processo principal adotado pela organização é baseado na entrevista. A partir do contato inicial que a ONG tem com o voluntário, ela realiza uma entrevista direta com ele. Neste sentido, é possível afirmar que a ONG segue uma trajetória correta ao adotar a entrevista em seus processos no contato com o voluntário. Além disso, para os autores Limongi-França e Arellano (2002), o processo mais importante na seleção de pessoa seria a entrevista, porém deve ser feita de forma rigorosa, caso contrário, a demanda dos voluntários seguirá alta, e a falta dos mesmos na organização, que já é constante, seguirá a mesma. A Mãos Unidas se baseia na imaturidade do que se candidata a ser voluntário como a principal razão pela não contratação dele junto à ONG. Uma das principais causas da escassez de voluntários seria porque a maioria dos que são ou

querem ser voluntários entram apenas por curiosidade, e ficam somente um mês em média, e saem.

Toro (2005) afirma que para que se atinja o sucesso de uma mobilização, é essencial a comunicação entre os participantes, porém, a ONG peca neste sentido. A ONG dispõe de condições suficientes para reunir todas as pessoas, fazer uma reunião coletiva entre todos os voluntários para alinhamento de ideias, porém, a ONG não realiza nenhuma espécie de reunião entre todos os setores. Pode-se falar que os setores em si parecem bem independentes um do outro. Este é outro ponto que poderia ser trabalhado a fim de mobilizar mais o voluntário que ali está para que não haja desistência, além de obter novos voluntários. Neste sentido, outro ponto a ressaltar é o projeto “Caravana de rua”, que a gestora diz ser o que mais atrai os voluntários, e que os mesmos ficam pouco tempo e não seguem a prestação de um serviço voluntário contínuo. Este projeto poderia ser um portal para a entrada de voluntários na organização, e a partir daí, com certa mobilização e interação, adequar o voluntário e conseguir alinhá-lo nas mesmas diretrizes que as da ONG, tentando estabelecer parcerias mais duradouras, prestações de serviços por mais tempo conforme disponibilidade de cada voluntário.

A ONG não conta com uma pessoa extremamente preparada que atenda o voluntariado, sendo as próprias gestoras as que participam da seleção do mesmo. Isso pode ser uma das prováveis causas desse distanciamento entre o voluntário e a ONG, e pode ser uma das causas dessa falta de diálogo que na maioria das vezes ocorre, onde muitas vezes o voluntário sai sem avisar nem dar satisfação. Não havendo nenhuma separação nem distinção de setores dentro da ONG, o voluntário acaba não tendo um ponto de referência específico a recorrer dentro da organização. Além disso, a Mãos Unidas não realiza nenhuma espécie de controle dos voluntários, de seu histórico, ou sobre o número de voluntários que já passaram pela organização. Assim o contato entre a ONG e os voluntários se daria praticamente na entrevista, e no repasse da distribuição de tarefas à eles, realizados frequentemente pelas coordenadoras da Casa Lar, sede da organização.

Com o voluntário não recebendo um “trato” adequado, é possível que ele sinta-se pouco valorizado ali, e pode acabar refletindo na ideia de que a ONG venha a estar demonstrando um não comprometimento maior com o voluntário que disponibiliza seus serviços. A gestora alega que por serem poucas as pessoas que ali trabalham, acabam não destinando ninguém específico para atender os voluntários.

Outro ponto negativo no trato do voluntário que vem a prestar serviços na organização é que não há nenhuma pessoa responsável pelo acompanhamento do trabalho dele no

desenvolver de suas atividades, ou seja, não há acompanhamento do trabalho que os voluntários estão executando na ONG. Abraham Maslow (1954) afirmava que os trabalhadores voluntários buscam o sentimento de auto realização, de uma vida associativa vinculada a causas cultural ou socialmente consideradas nobres, o que remete também à necessidades de estima, reconhecimento, poder e utilidade. No caso da Mãos Unidas, geralmente é uma das coordenadoras da casa que o atende, ou as vezes a pessoa mais presente é quem conversa com ele, e direciona-o para as necessidades de que se dispõe na ONG. Além disso, não existem estratégias relacionadas à gestão de pessoas nem à gestão de voluntários na ONG.

A seguir é apresentado o quadro 1 que tratam os pontos fortes e os pontos a melhorar da organização:

Quadro 1 – Pontos Fortes e Pontos a Melhorar da Mãos Unidas

Pontos Fortes - Mãos Unidas
Motivação da Mãos Unidas em ajudar ao próximo, sem a exigência de benefícios.
Criatividade na captação de recursos financeiros através do Brechó Mãos Unidas.
Parceria com a organização AVESOL na atração e obtenção de voluntários.
Adoção da entrevista direta em seus processos no contato com o voluntário.

Pontos a Melhorar - Mãos Unidas
Passividade da ONG em não ter ações inovadoras próprias para atrair o voluntário.
Fraca mobilização à fim de se realizar reuniões coletivas para motivar mais os voluntários.
Inexistência de setor ou pessoa preparada que atenda o voluntariado desde sua chegada.
Carência de pessoa responsável pelo acompanhamento do trabalho do voluntário.
Falta de estratégias relacionadas à gestão de pessoas nem à gestão de voluntários.

Fonte: Elaborado pelo autor

3.4 Sugestões de melhorias indicadas à organização após a análise dos dados

Algumas sugestões de melhoria no trato do voluntário e nas práticas da organização junto ao público voluntariado podem ser indicadas à Mãos Unidas, a fim de que sejam melhoradas as ações praticadas na gestão da organização, para atração e retenção de voluntários.

3.4.1 Proatividade na captação de voluntários

A OGN inicia seu primeiro contato com o voluntário de dois modos: via parceria com a AVESOL e via contato direto do voluntário através de seus meios de comunicação, de modo passivo. A parceria com a AVESOL é excelente, e vem dando frutos, e o melhor para a ONG é que ela seja continuada. Porém a maneira de ficar esperando o voluntário chegar a eles é passiva. A ONG fica por esperar que o voluntário os busque através de seus canais de comunicação, e essa lógica poderia ser alterada, pois da maneira que está, a gestora afirma que a Mãos Unidas tem escassez de voluntários.

Portanto, no que tange à Mãos Unidas ser um tanto quanto passiva na captação dos voluntários uma sugestão é oferecida. A organização poderia apoiar-se em alguma estratégia de marketing que podem ter diversos segmentos, passando assim a ser mais pró-ativa na atração dos voluntários. Por exemplo, através de campanhas e palestras e de afixação de cartazes, sobretudo em faculdades e universidades que são as grandes formadoras de conhecimento, isso se torna um meio viável para poderem explanar os objetivos da ONG, a divulgar o trabalho de serviço e assistência social prestado aos moradores de rua e aos necessitados, instigando assim a oportunidade de aprendizado que teriam ali caso se dispusessem a trabalhar com eles. Ainda neste sentido, da divulgação da organização, também poderiam se aproveitar das redes sociais e de seu próprio sítio eletrônico, ora divulgando as vagas disponíveis para voluntário, ora divulgando os dias e horários do “Caravana Mãos Unidas” possibilitando a atração de curiosos e fazendo desde aquele momento um primeiro contato com o indivíduo, enfim, ora objetivando recrutar também, além dos voluntários, mais doadores e parcerias em prol da organização.

3.4.2 Ampliar a participação do voluntário

Uma segunda sugestão seria, conforme disponibilidade de cada voluntário, a organização instigá-lo a trabalhar e a prestar seu serviço, tanto na área em que gosta (a maioria prefere o projeto “Caravana de rua”) assim como nos demais projetos da ONG, carentes de mão de obra. Neste sentido, o primeiro passo é contratar bem, que seja um voluntário engajado não com um projeto em si, mas sim com os valores da ONG. Para Pontes (2004) a triagem tem o papel de verificar se o candidato possui os requisitos mínimos e se as condições oferecidas pela organização irão satisfazê-lo. Então é nesse primeiro contato que a ONG Mãos Unidas precisa vender a ideia do Terceiro Setor e a partir daí atrair os talentos certos para a organização. Atualmente o que se tem é uma simples entrevista que averigua a

maturidade da pessoa, mas o que teria que ser feito é avaliar outros pontos tais como as expectativas do futuro voluntário, o que ele espera do trabalho que irá desenvolver na organização, se ele está ou não disposto a entrar nessa parceria, e se caso ele desmotive no decorrer dela, se ele realmente divulgará e explanará à ONG os reais motivos que o fizeram desistir, ou se ele será mais um dentre os quais abandonaram a ONG sem dar satisfação. Para Limongi-França e Arellano (2002) a seleção seria a escolha, dentro do grupo de candidatos, do indivíduo que mais se adequa à vaga disputada, e o perfil que a ONG busca é baseado na maturidade x imaturidade. O que deve ser realizado neste contato é a ONG vender a ideia dela como um conjunto de projetos, e não um projeto em si que daria ao voluntário a chance de escolher onde trabalhar. Deve ser visto a real intenção do candidato em ajudar independente da área, e não o quão maduro seria ele. Portanto, se nessa entrevista a ONG conseguir demonstrar as reais necessidades dela, e escassez em determinados projetos, aproveitando-se de tal momento, neste contato inicial já teria uma real situação do que o candidato a voluntário sente e qual seria seu ponto de vista, suas expectativas. Aí então eles conseguiriam melhor filtrar e contratar uma pessoa engajada e que realmente queira ajudar, não por curiosidade, mas por aquilo que a organização demonstrou neste primeiro contato.

Para Shin e Kleiner (2003), voluntário seria uma pessoa que doa seu serviço sem esperar compensação monetária. Então motivá-los a participarem ativamente de outros projetos talvez não seja tão difícil, e vender a ideia dos outros projetos pode vir a sensibilizar quem de fato quer ajudar, pois normalmente os que querem ser voluntário tem presente essa vontade em ajudar o próximo. Assim, a oratória, o convencimento e o poder de mobilização da ONG expressam valor. Neste sentido, com uma seleção mais focada, por exemplo, seria possível contratar um voluntário mais engajado, momento este que deveria ser aproveitado oportunamente pela ONG para vender melhor suas ideias e seus ideais, não somente de um projeto deles, mas de todos os projetos e atividades que ela desenvolve, ou seja, acabaria contratando uma pessoa com certo conhecimento, mínimo que seja, de todos os pontos e objetivos da organização.

Junto a isto, tem-se portanto que é na entrevista que tudo é acordado e decidido sobre em que projeto o futuro voluntário atuará. Como a entrevista seria um dos mais importantes instrumentos de seleção de pessoas (LIMONGI_FRANÇA & ARELLANO, 2002), a sugestão seria para que seja realizada uma entrevista mais enfatizada. Com isso, a situação de captação, atração e até mesmo a retenção de voluntários seria diferente. Domeneghetti (2001) diz que normalmente o futuro voluntário, por estar oferecendo um serviço gratuito, traz consigo a ideia de que não há regras a se cumprir, e aponta que o perfil como considerado “ideal” do

papel do voluntário deve haver discricção no ambiente de trabalho, assiduidade, pontualidade, responsabilidade, boa vontade, paciência, prontidão, criatividade, vontade de mudar, e devem ser proativos. Focando nestes pontos na entrevista com o voluntário antes de sua contratação, consegue-se aclarar para o voluntário quais as premissas básicas que tem de haver para prestarem tal serviço. Tal ação facilitaria a captação do voluntário com o perfil adequado, para que o mesmo se faça mais presente junto à organização, e não somente compareça por curiosidade.

3.4.3 Atendimento e acompanhamento do voluntário

A falta de pessoas ou setores específicos no trato de voluntário é outro ponto que talvez fizesse com que o voluntário ficasse desinteressado pela causa e se sentisse desvalorizado, de certo modo. A criação de um setor específico, se viável, facilmente poderia resolver este problema, porém se trataria de algo complexo demais para que seja realizado em curto prazo. No caso da não possibilidade de se criar um setor específico para atender o voluntário, uma medida paliativa seria dispor de uma pessoa específica que trabalhe somente com o voluntário em si. Uma pessoa que archive e que faça o controle de quantos voluntários, por exemplo, passam mensalmente pela organização, que controle e levante qual o tempo de permanência de cada um, que faça um levantamento e comece a controlar quantos vem da AVESOL, e quantos vem a partir por iniciativa própria deles, e que faça esse primeiro atendimento ao voluntário desde o início, padronizando assim rotinas e aperfeiçoando cada vez mais o trato com o voluntário, sendo ele o bem mais valioso que a Mãos Unidas necessita para suas atividades.

3.4.4 Comunicação e integração dos voluntários

Por fim, outro ponto que cabe melhoria seria relacionado ao problema da falta de comunicação, de todos os integrantes da ONG entre em si. É sugerida então uma reunião coletiva entre os voluntários de todos os três projetos, para conversarem sobre remanejamento de funções, redistribuição de funções, e, sobretudo, de se combinarem para convidar amigos e conhecidos a prestarem o serviço voluntário na ONG, isso é claro de acordo com a possibilidade de cada um, e com as gestoras explanando o bem social realizado como resultado. A ideia seria eles fazerem parte da ONG num total, e não apenas de um projeto. Eles se sentirem parte de um todo, na qual fosse estimulado, por exemplo, caso haja a falta de voluntários em determinado projeto e o excesso desses em outro, que eles mesmos se atentem e cubram a demanda sem dar preferência para um ou outro projeto, fazendo prevalecer,

sobretudo os valores da organização e os objetivos que ela preza, e não os valores individuais de querer participar exclusivamente de um projeto específico.

Esta ação, além de possivelmente aumentar o número de voluntários visto a intenção destes encontros em divulgar os princípios da ONG, quiçá finde com o problema de haver projetos com escassez de voluntários (Casa Lar) enquanto que outros são os que mais atraem eles (Caravana Mãos Unidas). Em outras palavras, realizar uma verdadeira mobilização tanto na captação de pessoal, mas também no seu trato visando a retenção dos mesmos, e talvez, sua multiplicação, junto à ONG. Através de reuniões entre todos os setores, entre todos os voluntários, haverá pessoas a fim de entrar na causa, e conseqüentemente atrairia mais voluntários à organização. Portanto a sugestão de reuniões entre todos os voluntários dos três projetos teria este mesmo sentido, de colocá-los frente a frente, e seguindo a teoria obtida através do autor Toro (2005), “um veria no olho do outro que estão ali pela mesma causa”. Com esta ação, a falta de voluntários nos projetos mais necessitados tenderia a cair, pela criação de um vínculo de amizade entre todos, onde um tenderia a cobrir a ausência do outro, dentro do possível.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Terceiro Setor tem status importante na sociedade como um todo, tendo em vista o papel social que assumiram a favor da comunidade, sobretudo, fortalecendo políticas sociais pré-existentes. Dados apresentados no início deste trabalho mostram que o número de ONGs cresce a cada ano em nosso país, porém a escassez de recursos financeiros e muitas vezes a falta de voluntários é um fato concreto. O voluntário pode ser classificado como sendo um cidadão que presta diversas atividades, principalmente em conjunto às organizações do terceiro setor, objetivando o bem-estar social, e sem nenhum interesse financeiro por trás de tal ação.

Pelo fato das organizações do Terceiro Setor não visarem o lucro, os recursos financeiros e humanos se tornam de difícil acesso, e a gestão e a captação de recursos acaba se tornando um grande desafio que vem sendo enfrentado por essas organizações. Além disso, estudos apontados neste trabalho mostrou que apesar da população ser “solidária”, o que se têm são milhares de ONGs buscando de parcerias e voluntários para que possam executar suas atividades na medida do possível. A Mãos Unidas é apenas mais uma organização dentro do Terceiro Setor que sente a falta de voluntários. A organização desenvolve seu trabalho contando com o apoio de voluntários em todos os seus projetos, e o voluntário se torna peça chave na organização, ou seja, o trabalho voluntário na Mãos Unidas tem essencial destaque.

Frente a toda essa questão levantada, a problemas de gestão, a escassez de recursos, e frente ao crescimento do Terceiro Setor em si, este trabalho abordou um ponto chave nesse meio, levantando estudos sobre a gestão, captação e retenção de voluntários nas organizações de Terceiro Setor, mais especificamente, na organização Mãos Unidas.

O Terceiro Setor precisa correr constantemente conforme correm as tecnologias, por exemplo. As dificuldades que o Terceiro Setor vem a ter na gestão do voluntariado, não só na sua captação, mas também na retenção e motivação são grandes. Tais dificuldades foram constatadas na Mãos Unidas e apresentadas neste trabalho. Ela tem suas ações de recrutamento praticamente inalteradas a anos, sem sofrer avanço nenhum. A provável consequência disso é tudo o que a ONG vive atualmente: além de conviver com a escassez de voluntários, há sempre uma grande debanda dos que entram, sem um planejamento para sua manutenção.

O trato que o voluntário merece receber das organizações que acabam contando com seus serviços deveria ser de grande valorização, apreço, e muita consideração pelo serviço e ajuda prestada, porém no caso da Mãos Unidas, talvez sem perceber, ela acaba pecando neste

sentido. As ações praticadas na gestão da ONG Mãos Unidas para atração e retenção de voluntários são ultrapassadas, além de serem praticamente quase que nulas. Não tem nenhum setor específico nem há uma pessoa própria que cuide e trate especificamente dos voluntários na organização, que faça o registro e o controle deles, ou seja, isso acaba se tornando um empecilho na qual o voluntário pode se sentir desvalorizado sem ter uma orientação na organização. Além disso, a contratação do mesmo se dá em uma simples entrevista na qual é avaliada somente a maturidade do candidato, ao invés de aproveitarem esta entrevista e avaliar outros pontos, tais como as reais intenções dele e as perspectivas futuras dele junto à organização.

O Terceiro Setor, como foi possível evidenciar, é crescente, a cada dia ganha destaque e vêm crescendo em número de organizações, mas se há a escassez de voluntários, a dificuldade aumenta. Para driblar esse empasse, as organizações devem prover a eles o que eles gostariam de receber. Serem tratados de modo “especial”, sendo receptivo e aberto com eles, reunindo todos os voluntários da organização ao menos para conhecerem, em amplitude, todos os projetos e frentes da organização, aclarando, principalmente no primeiro contato, as reais intenções da organização, elaborando junto ao candidato, brevemente um planejamento a longo prazo, e com isso haverá premissas para conseguir filtrar qual candidato seria um bom voluntário, qual não. Outra ação indicada à Mãos Unidas para fugir da escassez de voluntários que o Terceiro Setor vem a sentir seria a promoção de ações de marketing, seja através de campanhas e palestras, seja através da internet e das redes sociais, na intenção de estarem divulgando os valores e princípios da organização.

Enfim, muitas ações ajudariam nesta questão. O voluntário receber o trato que merece, sendo valorizado na organização e se sentindo dentro dela como um todo, sendo praticado entre todos os envolvidos a participação e a comunicação, levaria a um voluntário que se sentiria certamente mais valorizado, e conseqüentemente assim ele possa prosseguir mais tempo com a organização. Além disso a divulgação dos valores e princípios destas organizações frente à sociedade, aumentaria as chances dela captar mais voluntários para si, e assim conseguir se manter e nutrir suas atividades diárias, no caso da ONG Mãos Unidas, a de ajudar filantropicamente os mais necessitados.

Ademais, que este estudo também possa contribuir com informações que ajudem a expandir, total ou parcialmente, o conhecimento das organizações da sociedade civil que compõe o Terceiro Setor, e das práticas a serem adotadas relacionadas aos voluntários, indivíduos de grande destaque neste cenário.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, R. A. **O enfrentamento da questão social e o terceiro setor**. Vila Velha: Univila, 2006.
- AZEVEDO, Débora Costa de. **Voluntariado corporativo: motivações para o trabalho voluntário**. In: Encontro Nacional de Engenharia de produção, 25, Foz do Iguaçu, Paraná, out. 2007.
- BOUDREAU, J.; RYNES, S. **Papel do recrutamento na análise pessoal**. Journal of Applied Psychology.v.70, n.2, 1985.
- BRASIL. **LEI Nº 9.608, DE 18 DE FEVEREIRO DE 1998 Dispõe sobre o serviço voluntário e dá outras providências**. Congresso Nacional. Brasília. Fev 1998.
- BRUNO, B., & FIORILLO, D. (2012). **Why without pay? Intrinsic motivation in the unpaid labour supply**. The Journal of Socio-Economics, 41(5), 659-669.
- CAMARGO, Mariângela Franco de. **Gestão do terceiro setor no Brasil**. São Paulo: Futura, 2001.
- CAVALCANTE. C. E. **Desenho do trabalho e comprometimento organizacional: um estudo em voluntários da cidade de Natal/RN**. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2005.
- CNAAN E CASCIO, W. **Gestão de recursos humanos: produtividade, qualidade de vida no trabalho, lucros**. Nova Iorque: McGraw-Hill 5a ed. 1998
- COELHO, Simone de Castro Tavares. **Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**/Simone de Castro Tavares Coelho. -3ª Ed.-São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2005.
- COSAC, C. M. D. **As práticas profissionais dos assistentes sociais dimensão interventiva na agro indústria canavieira: região de Ribeirão Preto**. 1998. Tese (Doutorado em Serviço Social) – Faculdade de História, Direito e Serviço Social, Universidade Estadual Paulista, Franca, 1998.
- COSTA JUNIOR, L. C. **Cadernos do III setor: Terceiro Setor e economia social**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas/Escola Administração de empresas de São Paulo, n. 2, abr. 1998.
- CRUZ, Célia Meirelles. **Captação de Diferentes recursos para organizações sem finslucrativos**/ Célia Meirelles Cruz, Marcelo Estraviz – 2ª Edição – São Paulo : Global,2003 – Coleção Gestão e Sustentabilidade.
- DATA FOLHA. **Pesquisa Voluntariado**, Outubro de 2001. 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 25 de setembro de 2016.

DOHME, V. D. **Voluntariado e sua administração nas organizações sociais**. Integração: a revista eletrônica do Terceiro Setor. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas/Escola Administração de empresas de São Paulo, n. 5, ago. 1998.

DOMENEGHETTI, Ana Maria Martins de Souza. **VOLUNTARIADO Gestão de Trabalho Voluntariado em Organizações Sem Fins Lucrativos**. 2ª Edição. São Paulo/SP: Editora Esfera, 2001.

DRUCKER, P. **Administração: responsabilidades, tarefa e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975.

_____. **Administração de organizações sem fins lucrativos - princípios e práticas**. Editora Pioneira, São Paulo, 1990.

FERNANDES, R. C. **Privado porém público: o Terceiro Setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumaré, 1994

FONSECA, A. B.; MUNERATTI, M. A. D. B. **Gerenciamento de voluntários: estruturação e implementação de programas de voluntariado em organizações sociais**. São Paulo: Centro de Voluntariado de São Paulo, 1997.

FOSSATI, Nelson C.; LUCIANO, Edimara M. **Prática Profissional em Administração: Ciência. Método e Técnicas**. Porto Alegre: Sulina. 2008.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas técnicas para o trabalho científico: explicitação das normas da ABNT**. Porto Alegre: s.n., 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.35, n.3, p. 20-29, mai./jun. 1995.

GONÇALVES, H. S. **O Estado o Terceiro Setor e o Mercado: Uma Tríade Completa**. 1999. Disponível em: <http://www.rits.org.br/> Acesso em: 07 de outubro de 2016.

HASKI-LEVENTHAL, D.; BARGAL, D. - **Os estágios, fases e transações do voluntariado: socialização organizacional de voluntários**. Human Relations, v.61, n.1, 2008

HUDSON, M. **Administrando organizações do Terceiro Setor**. São Paulo: Makron-Books, 1999

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **As Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil 2010**. Disponível em: http://ftp.ibge.gov.br/Fundacoes_Privadas_e_Associacoes/2010/fasfil.pdf. Acesso em 15 agosto de 2016.

IBOPE. **Voluntariado no Brasil**. Agosto de 2001. Disponível em: <http://www.ibope.com.br/pt-br/conhecimento/relatoriospesquisas/Lists/RelatoriosPesquisaEleitoral/OPP%20110274%20-%20CVSP%20Voluntariado%20Brasil.pdf>. Acesso em 25 agosto de 2016.

INSTITUTO VOLUNTÁRIOS EM AÇÃO. **Manual para Capacitação Inicial do Voluntário**.

Santa Catarina. 2010. Disponível em: <http://www.voluntariado.org.br/sms/files/Manual%20para%20Capacita%C3%A7%C3%A3o%20Inicial%20do%20Volunt%C3%A1rio.pdf>. Acessado em 25 de setembro de 2016.

KANITZ, Shephen. **Qual é o problema?** Revista Veja. Ano 38, nº 13, p. 18, 30 de março de 2005. Disponível em <http://www.kanitz.com.br/veja/problema.asp>. Acessado em 27 de setembro de 2016.

KOONTZ, H., O'DONNELL, C., WEIHRICH, H. **Administração: fundamentos da teoria e da ciência**. 15. ed. São Paulo: Pioneira, 1995

KWASNICKA, E. L. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1995

LANDIM, L. **Para além do mercado e do Estado? Filantropia e cidadania no Brasil**. Rio de Janeiro: Iser, 1993

LIMONGI-FRANÇA, A.C.; ARELLANO, E. **Os processos de recrutamento e eleição**. In: M.T. FLEURY (ed.), *As pessoas na organização*. São Paulo, Gente, p. 63-72, 2002

MASLOW, Abraham H. **Motivação e Personalidade**. New York: Harper & Row, 1954.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAY, Tim. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MENETHETTI, Sylvia Bojunga. **Comunicação e Marketing: Fazendo a diferença no dia-a-dia de organizações da sociedade civil**. São Paulo: Global Editora, 2001.

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro Setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social**. São Paulo: Cortez, 2005.

PERUZZO, Cicília Maria Krohling. **Observação participante e pesquisa-ação**. In: DUARTE, Jorge (org), BARROS, Antônio. *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 2005.

PHILLIPS, L. C., & PHILLIPS, M. H. (2010). **Volunteer motivation and reward preference: an empirical study of volunteerism in a large, not-for-profit organization**. *SAM Advanced Management Journal*, 75 (4), 12-19.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo: LTr, 2004.

PORTAL-EDUCAÇÃO. **O voluntariado no Terceiro Setor.** 2013 Disponível em: <http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/40218/o-voluntariado-no-terceiro-setor>. Acessado em 25 de agosto de 2016.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudo de caso.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Eloína Dias. **Organizações do Terceiro Setor: Qual é o lucro onde não há lucro?** 2009. 59 fls. Monografia (Ciências Contábeis), Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.

SCHERMERHORN JÚNIOR., Jonh R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional.** 2. ed. São Paulo: Artmed, 1999.

SHIN, S. e KLEINER, B. H. **Como gerir voluntários não remunerados nas organizações.** Management Research News, vol. 26, n.º2/3/4, 2003, pp. 63-71

STONER, J. A. F; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999

TACHIZAWA, T. **Reflexões sobre o crescimento do Terceiro Setor e organizações não governamentais e seu efeito no papel do administrador.** Revista brasileira de administração. Brasília, n.38. set 2002.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas.** Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.5.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TAVAZZA, L. **El nuevo rol del voluntariado social.** Buenos Aires: Lumen, 1995.

TENÓRIO, F. G. (Org.) **Gestão de ong's: principais funções gerenciais.** 8 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004

TEODÓSIO, A. S. S. **Programas de incentivo ao voluntariado: novos desafios para a ética gerencial.** In: Memórias del IV Congreso Latinoamericano de Ética, Negocios y Economía – la ética en la gestión pública y privada: fortalezas y debilidades. Buenos Aires: Associação Latinoamericana de Ética, Negócios e Economia / Universidade Argentina de La Empresa, 26-27 de julho de 2001, pp. 17-27.

TORO, José Bernardo. **A construção do público: cidadania, democracia e participação.** Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2005.

UNITED NATION - **Medir o voluntariado: um kit de ferramentas prática, um projeto conjunto do setor independente e voluntários das Nações Unidas.** . In A. Dingle (Ed.), United Nation, Alemanha. 2001. Disponível em: <toolkitsportdevelopment.org/html/resources/DA/D_ADD6C80-1572-442B-867F-A032B970C9E2/measuring%20volunteering%20Toolkit%20UN.pdf>. Acesso em: 07 Outubro. 2016.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 7.ed. São Paulo: Atlas. 2006.

_____. **Tipos de pesquisa em administração**. Caderno EBAP. Rio de Janeiro, 1990.

VIOLIN, Tarso Cabral. **Terceiro Setor e as Parcerias com a Administração Pública-Uma Análise**. 1ª Edição. Belo Horizonte/MG: Editora Fórum, 2006.

VOLTOLINI, R. **Terceiro Setor- Planejamento & Gestão** (org). São Paulo: Editora SENAC, 2004

WILLINGHAM, Ron. **Gente: o fator humano: uma revolucionária redefinição de liderança**. 2. Ed. São Paulo: Educator, 2001.

WILSON, J. **Voluntariado**. *Annual Review of Sociology*, vol. 26, 2000. Disponível em: <<http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.soc.26.1.215>>. Acesso em: 07 Outubro. 2016.

ANEXO A – Roteiro de entrevista semiestruturada utilizado com uma das gestoras da organização.

1 DADOS GERAIS DA ORGANIZAÇÃO

- 1.1 Como se deu a criação da Mãos Unidas? Pode nos relatar o histórico da organização.. desde sua fundação até os dias de hoje?
- 1.2 Quais as principais características da organização? Quais serviços a organização presta à sociedade? O que objetivam e qual seu público alvo? Quais seus projetos chaves?
- 1.2 Quais são as formas de arrecadação financeira? Quais ou quem são os doadores e/ou os mantenedores? Pessoas físicas? Jurídicas? As contribuições são mensais e fixas, ou variáveis? Há ajuda financeira por parte do Governo (convênio, contrato) ou somente parcerias privada e sociedade? E a UNESCO ajuda financeiramente em algum projeto?
- 1.3 Há separação/distinção de setores na ONG? Como propriamente se divide a organização? Tem algum setor específico para atender voluntários? Algum relacionado à Gestão de Pessoas?
- 1.4 Há troca de gestões? Como se dá? Qual periodicidade?
- 1.5 Há uma pessoa responsável pelo acompanhamento do trabalho de voluntários?
- 1.6 Existem estratégias relacionadas à Gestão de Pessoas e à Gestão de Voluntários? Caso positivo, pode descrever?
- 1.7 Sobre os 3 projetos principais que relataste que a ONG desenvolve (Casa-Lar, Caravana Mãos Unidas, e Brechó), pode falar os pontos principais e como se dá o andamento de cada um deles?
 - Casa-Lar:
 - Caravana Mãos Unidas:
 - Brechó:
- 1.8 Qual o número atual de voluntários em cada projeto e quais atividades realizam? Como se dá a participação dos voluntários em cada projeto? Relate as atividades do voluntário e como ele se relaciona com o projeto em si e com a organização.
 - Casa-Lar:
 - Caravana Mãos Unidas:
 - Brechó:

2 ATRAÇÃO DE VOLUNTÁRIOS

- 2.1 Como vocês atraem os voluntários para a organização? Eles buscam vocês... outras ONGs parceiras passam pra vocês.. como se dá esse contato inicial? Qual a forma de atração?
- 2.2 Há a falta de voluntários na ONG atualmente?
- 2.3 Como se dá o processo seletivo na seleção dos que querem ser voluntários? Basta a pessoa querer ser que a ONG aceita...? A ONG faz uma triagem antes de aceitar o voluntário? O sistema sempre foi assim? Que melhorias foram realizadas? Com base em que?
- 2.4 Caso haja um processo seletivo na escolha do voluntário, como se dá este processo de seleção? Que critérios são avaliados e quem avalia cada etapa? ? Quem se envolve neste processo? Com qual objetivo? (se não há um processo seletivo, desconsidere).
- 2.5 O que acredita que atraia os voluntários para participar dos projetos da ONG?

3 RETENÇÃO DE VOLUNTÁRIOS NA ORGANIZAÇÃO

- 3.1 Em sua opinião, o que você acredita motive os voluntários para seguirem prestando serviços para a organização?
- 3.2 Em relação aos voluntários que estão e já passaram na ONG, houve e há muitas desistências por parte deles? Como a organização lida com as desistências?
- 3.3 Como funciona o processo de saída? Tem-se conhecimento dos motivos que o voluntário sai ou ele apenas diz que não quer mais e vai embora?
- 3.4 A ONG utiliza alguma prática de motivação para o voluntário manter-se comprometido? Quais?

4 GESTÃO DE VOLUNTÁRIOS E OUTROS QUESTIONAMENTOS

- 4.1 A organização exige assinatura do “termo de voluntariado” na captação do voluntário?
- 4.2 Ao captar um voluntário, a organização busca informações sobre atividades voluntárias anteriores, desse indivíduo?
- 4.3 Ao captar um voluntário, o mesmo recebe algum tipo de treinamento? E posteriormente, há ou são realizados tipos de treinamento para a “equipe”? Como se dão?
- 4.4 Atualmente a organização acompanha e avalia o voluntário e a prestação do serviço que desenvolve? De que maneira e por quem?

4.5 Como são repassadas as atividades ao voluntário? Quem delega a função para eles? Eles possuem livre arbítrio para realizar as atividades que desejarem na hora que desejarem ou há um regramento?

4.6 Eles obedecem e são pontuais nesse regramento, caso haja? Quais são as punições em caso de descumprimento de regras? Advertências verbais somente?

4.7 Em sua opinião, o que você acha que pode melhorar e o que você acha que não deve ser alterado na gestão de voluntariado da organização?